



Белгородский
государственный
национальный
исследовательский
университет

ЭКОНОМИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНГРЕСС

Сборник научных работ по итогам
комплексного Международного мероприятия

(г. Белгород, 13–14 ноября 2025 г.)

2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Белгородский государственный национальный
исследовательский университет»

ЭКОНОМИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНГРЕСС

Сборник научных работ по итогам
комплексного Международного мероприятия

(г. Белгород, 13–14 ноября 2025 г.)



Белгород 2025

УДК 33+35
ББК 65+60.82
Э 40

Ответственные редакторы:

В.М. Захаров, доктор социологических наук, профессор,
профессор кафедры социальных технологий
и государственной службы НИУ «БелГУ»

Я.И. Серкина, доктор социологических наук,
доцент, профессор кафедры менеджмента и маркетинга НИУ «БелГУ»

Э 40 Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам комплексного Международного мероприятия (г. Белгород, 13–14 ноября 2025 г.) / под ред. В.М. Захарова, Я.И. Серкиной. – Белгород: ЦПП ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2025. – 729 с. – URL : <http://dspace.bsuedu.ru/handle/123456789/66060>. – Текст: электронный.

ISBN 978-5-9571-3965-2

В сборник вошли статьи преподавателей, ученых, аспирантов, студентов, магистрантов по итогам комплексного международного мероприятия «Экономико-управленческий конгресс», который прошел 13-14 ноября 2025 г. в Институте экономики и управления НИУ «БелГУ».

В предлагаемом сборнике рассматриваются актуальные проблемы в сфере экономики, управления, бизнеса, туризма, демографической политики.

Все материалы публикуются в авторской редакции. Авторы несут ответственность за содержание и наличие некорректных цитирований в статьях.

Минимальные системные требования
Yandex (20.12.1) или Google Chrome (87.0.4280.141) и т. п.
скорость подключения – не менее 5 Мб/с, Adobe Reader и т. п.

УДК 33+35
ББК 65+60.82

ISBN 978-5-9571-3965-2

© НИУ «БелГУ», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ 1. ПРОЕКТНЫЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ПРИКЛАДНЫЕ КЕЙСЫ

Агапова Д.И.

Ключевые инструменты цифрового маркетинга в банковском секторе 15

Андрушко А.М.

Польза клиентской сегментации при управлении ассортиментом торговой организации 17

Антонова А.А., Андреева В.В.

Мотивация труда как фактор обеспечения эффективной работы персонала 19

Архипова Л.В.

Сопротивление изменениям и методы его преодоления в проектной деятельности 21

Бельский И.Н.

Классификация понятия «образовательная услуга» в сегменте управления проектами 24

Власова Т.А.

Тренды использования искусственного интеллекта в управлении персоналом 28

Гатина А.Б.

Видеоконтент как инструмент формирования имиджа бренда в цифровой среде 32

Геворгян Л.Г.

Когнитивные механизмы принятия решений в дизайне пользовательских интерфейсов
розничных электронных платформ 35

Герасименко О.А., Семибратский М.В., Иванов А.А.

Разработка стратегического маркетингового плана компании с локальными элементами 38

Герасименко О.А., Бовкунова А.И.

Социальные сети как канал B2B-коммуникации транспортной компании 42

Гнездилова Е.Н.

Содержательные характеристики технологического предпринимательства
с позиции уровней TRL и MRL 44

Голев А.А.

Эволюционные этапы развития НКО: зарубежный и отечественный опыт 48

Гончарова С.С.

Процесс создания программы дополнительного образования
на базе государственного университета 50

Горбатовская Е.С.

Специфика маркетинговой стратегии в агробизнесе 54

Гордеева О.Г.

Внедрение электронного документооборота в бизнес –
процессы с целью сокращения простоев оборудования 56

Гудзенко А.В.

Профилактика профессионального выгорания
как условие благоприятного социально-психологического климата в организации 60

Домничева М.Д.

Визуальная идентичность как фактор конкурентоспособности креативного бизнеса 62

Кабаненко Ю.В.

Роль внутреннего контроля в системе управления рисками организации 66

Ковалева Ю.А., Питерова А.Е.

Оценка отраслевого потенциала банковского сектора российской федерации 69

Короленко Ю.Н.

Направления совершенствования системы оценки и аттестации руководящих кадров организации.....	72

Кулинич П.Д.

Интеграция проектного и предпринимательского подходов в управлении стартапами	77

Левченко П.А.

Эволюция научных подходов к определению и оценке конкурентоспособности внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий.....	80

Леонова Н.В.

Антропоморфизм как инструмент маркетинговой коммуникации	82

Мазниченко В.Л.

Проблемы управления персоналом в сфере торговли.....	84

Мазурова А. Г.

Влияние цифровизации HR-процессов на эффективность принятия решений в области найма.....	87

Макаров Н.И.

Применение инструментов бережливого производства для оптимизации себестоимости ювелирной продукции	89

Манаенко Е.И.

Роль клиентского опыта в формировании эффективного маркетинга в условиях современных тенденций	92

Манджиева Р.Д.

Особенности методологии развития сельскохозяйственной кооперации в регионе	95

Матказина А. В.

Анализ рынка креативных услуг: динамика, тенденции и перспективы развития.....	99

Мирончук Е.А.

Проблемы разработки эффективной бизнес-архитектуры в условиях современной экономической динамики.....	103

Мкртчян А. С.

Инновационный маркетинг как инструмент цифровой трансформации компании.....	105

Мкртчян В. С.

Маркетинг эмоций: как бренды управляют настроением потребителя в цифровой среде	108

Мозговая Ю.А., Ледовская И.И., Шульц А.С.

Концептуальная направленность управления знаниями в современной организации в эпоху цифровой трансформации	111

Окружнова В.Д., Тхоригов Б.А.

Мультипликационный проект	116

Пшеничная Н.Н.

Использование маркетинговых инструментов для привлечения внимания абитуриентов к образовательным программам высшего образования.....	120

Пшеничный Е.С.

Развитие молодежного предпринимательства как фактор социально-экономического развития Белгородской области: проблемы и перспективы	123

Радченко С.В.

Развитие положений маркетинговой стратегии компании на основе компонента экологического управления	125

Роздольская И.В., Висторобская Е.Н., Ледовская М.Е. Внедрение performance-подхода как разновидности digital-продвижения в формализованную маркетинговую стратегию компаний в условиях цифровой адаптации к новой бизнес-реальности	129
Романюк Е.В. Повышение вовлеченности персонала в организации	133
Семченков С.С. Секторальный метод в управлении предприятиями маршрутного пассажирского транспорта в устойчивых транспортных системах: проектные и предпринимательские подходы	136
Сенкова Е.В. Корпоративные социальные сети как инструмент HR-PR: влияние внешних коммуникаций на репутацию работодателя.....	138
Солдатов Р.В. Нормативно-динамическое управление по результатам в вузах и государственной образовательной политике	141
Степанова А.В. Современное состояние и особенности функционирования предприятий, производящих малые коллекции одежды.....	144
Табекин А.А., Целютина Т.В. Искусственный интеллект в проектном управлении российской бизнес-среды: прогнозы развития и новые возможности	147
Терехова Д.А. Цифровая трансформация учета финансовых результатов: вызовы для методологии и экономической теории.....	152
Тхориков Б.А. Проектирование заданий для бизнес-образования, устойчивых к генеративному ИИ: принципы, модель и образовательные сценарии.....	156
Тяжнин А.А., Гришанова Д.О., Ерзатулы Т. Проектный и предпринимательский подход к разработке цифровой экосистемы для развития горного туризма	160
Уралбоева Э.А. Роль инновационных технологий в совершенствовании системы менеджмента качества в сфере торговли	164
Фомина Н.Н., Федорова Д.В. Внутренние коммуникации как фактор управления эффективностью распределенных предпринимательских команд.....	167
Фролова М.Л. Анализ подходов к сущности понятия «организационная культура»	171
Целютина Т.В., Котиков Д.С. Разработка системы компьютерного зрения для анализа соблюдения норм техники безопасности в реальном времени.....	174
Целютина Т.В., Тарасов Д.А. Оценка качества работы приложений на основе RAG-систем и LLM: пользовательская перспектива.....	178
Целютина Т.В., Корниенко К.Ю. Психология ответственности и агентности: границы автономии ИИ-агентов в принятии проектных решений.....	182

Целютина Т.В., Супрунец М.И.

Трансформация ролевых структур и статусов в командной работе
при делегировании рутинных функций ИИ-агентам 187

Цуприкова У.В.

Роль коммуникаций в проектном управлении 191

Черникова А.С., Целютина Т.В.

Инструментарий управления трудовой адаптацией как основы мотивационной политики
современных организаций 194

Шипилов К.Э.

Интегрированные маркетинговые коммуникации в сфере среднего и малого бизнеса:
стратегии эффективного внедрения 198

Юнисова В.А.

Основы управления персоналом в современной организации 201

СЕКЦИЯ 2. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ, ФИНАНСОВЫХ И КРЕДИТНЫХ СИСТЕМ: МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

Алекберова Э.С., Федотова Ю.А. Науч.рук.: Селюков М.В.

Российская Федерация и Объединённые Арабские Эмираты: потенциал
внешнеэкономического сотрудничества 203

Аракелова Т.Г. Науч. рук.: Коваленко С.Н.

Формирование целевых установок системы анализа устойчивого развития
кредитных организаций 207

Бережная Е.А., Доценко А.Н.

Роль России на международном финансовом рынке 211

Бобилова Е.И., Митюшина И.Л.

Сбалансированное развитие кредитных систем как условие
финансовой стабильности государства 214

Буряк А.С. Науч. рук.: Сапрыкина Т.В.

Тенденции развития рынка консалтинговых услуг 217

Быканова Н.И., Колосова А.Д., Гордя Д.В.

Роль мобильных приложений в формировании лояльности
и финансового поведения клиентов 221

Быканова Н.И., Науменко И.А.

Эволюция подходов к определению конкурентоспособности банков в онлайн-среде 225

Доценко А.Н., Толстоуцкая В.В.

Эволюция валютных систем Юго-восточной Азии: от кризиса к цифровизации 229

Ерофтьев Е.В.

Иншоринг как инструмент устойчивого развития промышленности
и экономической безопасности России 233

Кононова А.С., Семенова Н.А., Бачарова А.Н., Жалолов З.К.

Социально-экономические последствия внедрения
«зеленых» финансовых инструментов 236

Кутьина Д.Н.

Оценка и прогнозирование экономического роста финансовых показателей
металлургического предприятия с использованием методов регрессионного анализа 239

Ларченков В.М. Науч. рук.: Тхориков Б.А. Развитие интеллектуальных платежных систем в условиях цифровизации городского транспорта	243
Медяник Н.В. Устойчивое развитие урбанизированных территорий (обобщение зарубежного опыта)	246
Мелентьева О.В. Векторы инновационного развития новых территорий на фоне устойчивого развития экономики	244
Мирошниченко В.А. Науч. рук.: Растопчина Ю.Л. Особенности политики устойчивого развития стран ШОС	251
Митюшина И.Л. Трансформация экономических систем нефтегазового комплекса: задачи, развитие, проблемы и риски.....	253
Митюшина И.Л., Карамышева О.С. Финансовая устойчивость корпораций: принципы устойчивого развития как инструмент долгосрочного роста	256
Митюшина И.Л., Третьякова А.Д., Влияние информатизации на управление безопасностью в организации.....	259
Мясоедова Е.А. Науч. рук.: Счастливенко Т.В. Эффективность макропруденциальных лимитов Банка России в сдерживании рисков потребительского кредитования	262
Назаренко А.Н. Науч. рук.: Сапрыкина Т.В. Влияние демографических процессов на социально-экономическое развитие региона.....	265
Первакова М.В., Жалолов З.К., Семенова Н.А. Современные подходы к формированию финансовых планов предприятия и методы оценки их эффективности	268
Пиловец У.Э., Коваленко С.Н. Методика проведения финансового мониторинга в банковской системе, осуществляемого в целях противодействия отмыванию преступных доходов и финансированию терроризма, в отношении юридического лица	272
Поставничева А.А., Швейко А.Д. Науч. рук.: Суркова В.В. Использование статистических методов для анализа рисков мошенничества и кибербезопасности в финансовых системах	276
Приходько Е.А. Науч. рук.: Мельникова Н.С. Оценка влияния внешних факторов на функционирование финансовой системы России	280
Путилов Д.Е. Науч. рук.: Самохвалова Е.В. Роль государственных институтов в обеспечении устойчивого развития финансовых систем: международный опыт и российская практика	283
Растопчина Ю.Л., Ковалева Е.И. ЕАЭС-Узбекистан: проблемы и перспективы развития современной торговли.....	285
Рогова А.А. Науч. рук.: Сапрыкина Т.В. Камеральные проверки в системе налогового контроля Российской Федерации	290
Салех Мохамед А.Г.И. Науч. рук.: Токарь Е.В. Развитие финансовых технологий в социальной сфере: Россия и страны БРИКС+	293
Самсонова А.В., Митюшина И.Л. Роль устойчивого финансирования в стратегиях российских ТНК: перспективы «зеленых» облигаций.....	295
Семенова Н.А., Бачарова А.Н., Никитина А.С. Методика анализа и оптимизация уровня запасов в сравнении классических и современных подходов.....	298

Суворова Э.А. Науч. рук.: Токарь Е.В.

Современные тренды в комплексном экономическом анализе
хозяйственной деятельности..... 301

Тараскина М.Ю., Коваленко С.Н.

Финансовый мониторинг в целях противодействия легализации доходов,
полученных преступным путем, и финансирования терроризма 305

Тарасова А.Р. Науч. рук.: Мельникова Н.С.

Роль центрального банка в финансовой системе страны и как его деятельность влияет
на национальную экономику 309

Токарь Е.В., Зарубина Н.А.

Актуальные вопросы формирования и использования материальных запасов
в учреждении сферы образования 312

Щербак С.Д. Науч. рук.: Быканова Н.И.

Мировой рынок золота: современное состояние и оценка
инвестиционной привлекательности 316

Ян Юйсинь, Растопчина Ю.Л.

Диагностика банковской системы Китая и направления
денежно-кредитной политики страны 320

СЕКЦИЯ 3. РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Антонова М.В.

Методические аспекты оценки цифровой трансформации региона 329

Астахова Д.И., научный руководитель: Глотова А.С.

Внутренний контроль как ключевой элемент системы управления рисками 331

Бердиков Д.Р., научный руководитель: Глотова А.С.

Формирование региональной экосистемы цифровых талантов: проблемы и решения 334

Герасимова Н.А., Барсуков М.И.

Преимущества внедрения цифровых решений для развития
региональных предприятий агропромышленного комплекса 338

Глов Д.С.

Роль межрегионального взаимодействия в пространственном развитии экономики..... 341

Добродомова Т.Н., М.Н. Огула

Развитие малого предпринимательства, как источник потенциала регионов
в современных условиях 343

Здоровец Т.И., научный руководитель Герасимова Н.А.

Влияние цифровых технологий на предпринимательскую деятельность компаний региона..... 346

Мищерякова С.М., научный руководитель: Стрябкова Е.А.

Пространственные аспекты экономической безопасности региона 349

Никулина Ю.Н., Гузенко А.П.

Развитие форм взаимодействия рынка труда и системы образования:
институциональные аспекты 353

Новиков Д.А., научный руководитель: Ершова И.Г.

Проблема вовлеченности пожилого населения в использование
цифровых государственных и муниципальных услуг в России 356

Романова Л.А., Крузан Е.А.

Сравнительный анализ инструментов региональной экологической политики
в Амурской и Челябинской областях 358

Сивцова Н.Ф.

Цифровая трансформация макрорегионов России: анализ влияния
на ВРП и инвестиции в основной капитал 362

Чистникова И.В.

Аллокативная эффективность региональной экономики 366

СЕКЦИЯ 4. ГОСУДАРСТВО, ВЛАСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ И ТАМОЖЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА

Аверкова Г.В.

Организация и управление юридической службой в муниципальном образовании 370

Аверкова Г.В.

Венчурные инвестиции как объект государственного регулирования 375

Адаева О.Р.

Патриотическое воспитание молодежи в системе ГМП Белгородской области 378

Александрова С.А.

Объекты околотаможенной инфраструктуры, цели их функционирования 381

Арбузова Н.Н.

Образовательный потенциал региона по развитию способностей одаренных детей:
социолого-демографический анализ 385

Ахновская О.Н.

Ресурсное обеспечение образовательного процесса в школах Арктической зоны
Российской Федерации 388

Богдан Ю.П.

Совершенствование финансовой политики как инструмента регулирования экономики
в Российской Федерации 390

Бояринова И.В., Начкебия М.С.

Применение проектного подхода как инструмент реализации согласованной
экономической политики стран-участниц ЕАЭС 394

Бредихина Ю. М.

Развитие системы противодействия коррупции: от репрессивной парадигмы
к комплексной модели управления рисками 399

Виноградова Т.Г., Ставницкая Е. Д.

Стратегические направления модернизации системы социальной защиты в России 401

Губенко Е. А.

Управление коррупционными рисками в сфере таможенной деятельности 405

Дерин М.О.

Социальные технологии организации кадровой работы в организациях агропромышленного
комплекса в условиях нестабильного социально-демографического развития села 407

Дюкарева А.В., Соловьева Н.Е.

Аудит эффективности мероприятий по поддержке малого и среднего бизнеса
на муниципальном уровне 410

Железняк А.А., Шмигирилова Л.Н.

Практика применения специальных таможенных процедур в рамках ЕАЭС 415

Журбенко В.С.

Направления совершенствования применения таможенных процедур
в системе тарифного регулирования 418

Заливанский Б.В., Самохвалова Е.В.

Организация взаимодействия местной администрации с населением
в условиях внешних вызовов 420

Карпова А.Д.

Цифровая трансформация системы оказания государственных услуг в сфере занятости населения и перспективы дальнейшего развития на примере псковской области 425

Кереселидзе Н., Гончарова Е.Н.

Когнитивная логистика и интеллектуальная поддержка решений в таможенном администрировании регионов 429

Кереселидзе Х., Гончарова Е.Н.

Цифровое государство и постбюрократическое управление таможней: эволюция власти в эпоху данных 431

Кисель А.А.

Учительская общность в регионе: перспективы становления субъектности 434

Колесникова М.Д.

Цифровизация как инструмент противодействия коррупции в государственном и муниципальном управлении 437

Колесникова М.Д., Шмигирилова Л.Н.

Молодежь в фокусе аудита: оценка эффективности национальных проектов через цифровые КРІ и показатели общественного благосостояния в странах Евразии 440

Колоскова К.М.

Офшорные зоны: экономико-правовой анализ и современные тенденции 443

Колымажнова В. Е., Хорошавина Н. С.

Складская деятельность околотаможенной инфраструктуры в современных условиях 446

Котов Д.Д.

Государственная поддержка детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей: проблемы и пути совершенствования 449

Кочанов И.Л.

Факторы развития социальных программ в России: бюджет, партнерство и цифровизация 453

Круговая А.В.

Цифровая трансформация взаимодействия таможни и бизнеса 455

Лазько К.Р., Комнатная Ю.А.

Противодействия кибертерроризму и киберпреступности: совершенствование правовых механизмов и международного сотрудничества 458

Ланских М.В., Масленникова Е.Н.

Психологическое благополучие как фактор успешности судей в профессиональной деятельности 460

Лобанова К.С.

Правовые аспекты государственного регулирования экономики в РФ в условиях цифровизации 464

Магомедмирзоева Д.Я., Кораблева Т.Ю.

Цифровая трансформация как стратегический ресурс управления сферой физической культуры и спорта (на примере Санкт-Петербурга) 467

Манохина М.А.

Открытое информационное пространство для граждан РФ 471

Мельникова Д.Д.

Проектирование позитивного имиджа муниципального служащего в публичном пространстве 472

Муравкина Д.М.

Разработка информационно-методического обеспечения аудита эффективности затрат на производство 477

Надуткина И.Э., Контева О.Е.

Тенденции государственной кадровой политики: проблемы и опыт организации кадрового обеспечения в администрации пушкинского района Санкт-Петербург..... 479

Никифорова К.А.

Разработка информационно-методического обеспечения аудита эффективности финансовых вложений..... 484

Носкова С.Д.

Развитие системы социальной защиты населения на муниципальном уровне 488

Онищенко В.В.

Роль таможенных органов в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации..... 491

Орлова Т.И.

Государственная политика Российской Федерации в сфере земельных отношений..... 494

Орлова Т.И.

Организация государственного управления земельными ресурсами региона (на примере Белгородской области) 497

Паришина Ю.А.

Организация процесса управления в системе таможенных органов 503

Петров В.В.

Двунаправленное межпоколенческое наставничество в развитии компетенций в области технологий искусственного интеллекта у управленческих кадров: социологический анализ.... 506

Полежайкина Е.В., Кривова А.Л.

Цифровая трансформация государственного управления: новые векторы развития и институциональные вызовы для таможенного регулирования..... 509

Правкина Ю.Р.

Методы оценки эффективности фиджитал-тренингов в рамках профессиональной подготовки студентов Вуза..... 513

Реутов Е.В.

Специфика социально-экономической и демографической динамики приграничных областей юго-запада России в период специальной военной операции 515

Рощупкин М.Е.

Международная торговля: современное состояние, ключевые характеристики 522

Самотягина А.А.

Эффективность и результативность деятельности таможенных органов: показатели и проблемы оценки 525

Семилетова Я.И., Ростовицкова А.В.

Искусственный интеллект в управлении: новые вызовы для права и этики 529

Скляренко С.А.

Новые принципы таможенного регулирования некоторых территорий России и Китая на примере МТОР и провинции Хайнань в условиях масштабных трансформационных процессов 533

Смирнова С.С., Гончаренко Е.Н.

Цифровой суверенитет и таможенное регулирование 537

Соловьев Д.Ю.

Актуальные проблемы и цифровые тенденции функциональных процессов налоговых органов 539

Субботин А.В.

Особенности профессиональной карьеры современной провинциальной молодежи 545

Суворова Э.Г.	
Оценка влияния специальных экономических зон (СЭЗ) на национальную экономику	550
Федянина А.Д., Дюкарева А.В.	
Анализ модели экономического регулирования Великобритании и ее применение в современных условиях	552
Федянина А.Д.	
Оценка эффективности программ социальной поддержки семей с детьми: аудиторский подход	555
Финикова О.В.	
Компоненты социального здоровья участника современных вооруженных конфликтов: социологический анализ.....	558
Черникова Д.А.	
Государственное налоговое регулирование в РФ: проблемы и пути их решения	561
Чернышева Ю.Н.	
Цифровая трансформация аудита эффективности в системе государственного финансового контроля	565
Чечуй Н.С., Бессерт О.Б.	
Особенности реформирования государственной службы в условиях цифровизации в Китае ...	568
Шаврина К.А.	
Проблемы и перспективы развития региональной системы образования	573
Шаврина К.А.	
Аудит эффективности государственных программ поддержки молодежного предпринимательства в контексте евразийской кооперации	575
Шановал Ж.А.	
Социально-технологический подход к регулированию консолидационных процессов в городских сообществах в условиях дигитализации урбанизированной среды	578
Шпагина А.С.	
Организация процесса управления в системе таможенных органов	583
Ярмак В.Е.	
Три модели формирования цифровых компетенций молодежи: образовательные стратегии и социальные последствия в условиях «Новой реальности».....	585

СЕКЦИЯ 5. ТУРИЗМ БУДУЩЕГО: ВЫЗОВЫ, ТРЕНДЫ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ

Абуова Ж.У., Климова Т.Б.	
Применение инновационных процессов в туризме и индустрии гостеприимства	589
Ахметишина Е.В.	
Гастрономический туризм как перспектива развития въездного туризма в республике Башкортостан.....	593
Бобровская А.В., Великих П.К.	
Гендерные особенности поведения и безопасности в современном туризме	595
Воронина В.В.	
Корпоративные клиенты в гостиничном бизнесе: стратегии привлечения и удержания	598
Дюсекеева Е.Т., Климова Т.Б., Великих П.К.	
Влияние искусственного интеллекта на повышение эффективности управления персоналом гостиничного предприятия.....	601
Ермекебаева Д.Д., Дуйскенова Р.Ж., Климова Т.Б., Богомазова И.В.	
Развитие экскурсионного туризма на основе зеленых технологий в Алматинской области: региональный кластерный подход.....	606

Жусупова Ж.К., Байболова Л.К.	
SMART-гостиница 5.0: цифровые инновации и устойчивый сервис	610
Замятина Н.А.	
Инновационные материалы в отеле	614
Захаров А.В., Ясенюк С.Н.	
Современные подходы к решению кадровых проблем в сфере обслуживания	617
Зиганшин И.И., Мухаметзянова Л.К.	
Рекреационная привлекательность озер охранной зоны Саралинского участка Волжско-Камского государственного природного биосферного заповедника: вызовы и возможности для развития экологического туризма.....	620
Zinsou Ahouefa Hermance Claudelia, Klimova T.B., Yasenok S.N.	
Preserving cultural and natural heritage in the age of overtourism: challenges and strategies	624
Зябкова П.Е.	
Цифровые технологии и digital-маркетинг как фактор развития устойчивого гостиничного бизнеса.....	627
Кадырбекова Д.С., Климова Т.Б., Дуйсенова Р.Ж.	
Популяризация культурного наследия для развития туризма.....	630
Кикин О.В., Ясенюк С.Н.	
Основные направления использования искусственного интеллекта и виртуальной реальности в сфере туризма	633
Кирсанова Д.О.	
Формирование лояльности среди семейной аудитории в индустрии детских развлечений.....	635
Кирюшин М.С.	
Религиозный туризм как вектор развития «туризма будущего» в Тюменской области.....	637
Коденец В.В.	
Как удовлетворенность персонала от взаимодействия с работодателем влияет на качество обслуживания в сервисной отрасли	639
Копытова А.А.	
От дегустации к осознанному потреблению: роль винных туров в воспитании экологической ответственности туристов	641
Коренькова Э.Ю.	
Роль экотуризма в поддержании культурного наследия и устойчивости региона	644
Кочергин В.И.	
К вопросу исследования маркетинговых инструментов компаний индустрии услуг	647
Кочнев Е.В., Ясенюк С.Н.	
Направления развития транспортной логистики в условиях цифровизации.....	651
Крысенкова С.Ю., Великих П.К.	
Виртуальный туризм: сравнительный анализ впечатлений с реальными путешествиями	653
Кузнецова Д. Н., Климова Т.Б.	
Интеграция искусственного интеллекта в стратегию цифровой трансформации гостиничного бизнеса.....	655
Курганская А.Р.	
Оздоровительный туризм в системе повышения качества жизни населения России.....	658
Лактионова Я.А., Великих П.К.	
Workation как новая модель совмещения труда и отдыха	662
Масликов З.В.	
Автоматизация бизнес-процессов в туристской индустрии с помощью применения нейросетевых технологий (технологий искусственного интеллекта)	665

Медведева А.И., Великих П.К.	
Роль гастрономического туризма в развитии региональных экономик	669
Наквасин А.В.	
Разработка системы управления лояльностью на основе анализа цифрового поведения клиентов ресторана.....	671
Нехотин Е.П., Климова Т.Б.	
AI-стратегии: применение нейросетей для конкурентного анализа рынка доставки еды	674
Пахуашева Д.С., Ермекбаева Д.Д.	
Стратегическое управление устойчивым развитием гостиничных сетей в Казахстане.....	678
Перелыгин М.Р., Ясенюк С.Н.	
Проблемы реализации бизнес-процессов на предприятиях банковского сектора	682
Пискунова Е.А.	
Роль цифровых технологий в развитии туризма Белгородской области	685
Половнев А.Д.	
Гастрономические фестивали в Крыму: особенности и возможности.....	689
Пулатова Ф.М., Нурмаматов Ш.Ш.	
Туризм будущего: вызовы, тренды и закономерности	691
Пушкина Ю.В., Климова Т. Б.	
Глобальные тренды в выборе страны обучения международными студентами	694
Рыжова А.Р.	
Использование технологий искусственного интеллекта для автоматического создания визуального контента в туристической фирме	699
Рыжова С.Д.	
Принципы построения системы ключевых показателей эффективности для оценки качества услуг аутсорсингового контакт-центра.....	702
Саитова Э.Э., Ахметшина Е.В.	
Туризм будущего: вызовы, тренды, закономерности	705
Сапегина А.И.	
Разработка аутентичной концепции предприятия общественного питания.....	708
Слинкова О.К., Слинков А.М.	
Формула успеха: ключи к эффективной мотивации сотрудников гостиничного бизнеса	709
Фильчева М.А., Ясенюк С.Н.	
Роль НКО и СМП в развитии туристической индустрии в Белгородской области	713
Фомин К.В., Ясенюк С.Н.	
Роль HR-департамента в формировании бизнес-процессов организации	715
Черных М.А., Нежелченко Е.В.	
Повышение конкурентоспособности коммерческих организаций в сервисной экономике.....	719
Шерстюк С.А.	
Соотношение влияния внешних и внутренних факторов на развитие региональных туристско-рекреационных комплексов.....	723
Шишнякова А.В., Климова Т.Б.	
Цифровая зрелость сервисных предприятий	725

СЕКЦИЯ 1. ПРОЕКТНЫЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ПРИКЛАДНЫЕ КЕЙСЫ

КЛЮЧЕВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

Д. И. Агапова,

магистрант кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ современных инструментов цифрового маркетинга, применяемых в банковской сфере. Рассматриваются ключевые каналы взаимодействия с клиентами, включая веб-сайты, мобильные приложения, социальные сети и контент-маркетинг. Особое внимание уделяется вопросам интеграции различных инструментов в единую экосистему и повышению эффективности клиентского опыта. Определены перспективные направления развития цифрового маркетинга в условиях возрастающей конкуренции на финансовом рынке.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, банковский сектор, клиентский опыт, мобильное приложение, веб-сайт, социальные сети, контент-маркетинг, email-рассылки, чат-боты, аналитика.

Введение. В современных условиях цифровой маркетинг становится стратегическим ресурсом повышения конкурентоспособности банковских организаций. Активное развитие цифровых каналов взаимодействия с клиентами и изменение потребительского поведения требуют от банков пересмотра традиционных подходов к маркетингу и построения комплексной цифровой экосистемы.

Методы и организация исследования. В основе исследования лежит системный подход к анализу инструментов цифрового маркетинга. Использованы методы сравнительного анализа для сопоставления эффективности различных цифровых каналов, а также контент-анализ научных публикаций и отраслевых отчетов. Исследование включало изучение практик ведущих российских банков в области цифровизации маркетинговой деятельности.

Эволюция цифрового маркетинга в банковской сфере привела к формированию комплексного инструментария, адаптированного к специфике финансовых услуг. Рассматривая инструментальную базу, следует отметить, что ее эффективность определяется не столько изолированным применением отдельных каналов, сколько их синергией в рамках единой цифровой экосистемы банка.

Ключевые инструменты цифрового маркетинга для банков наглядно представлены на рис. 1.

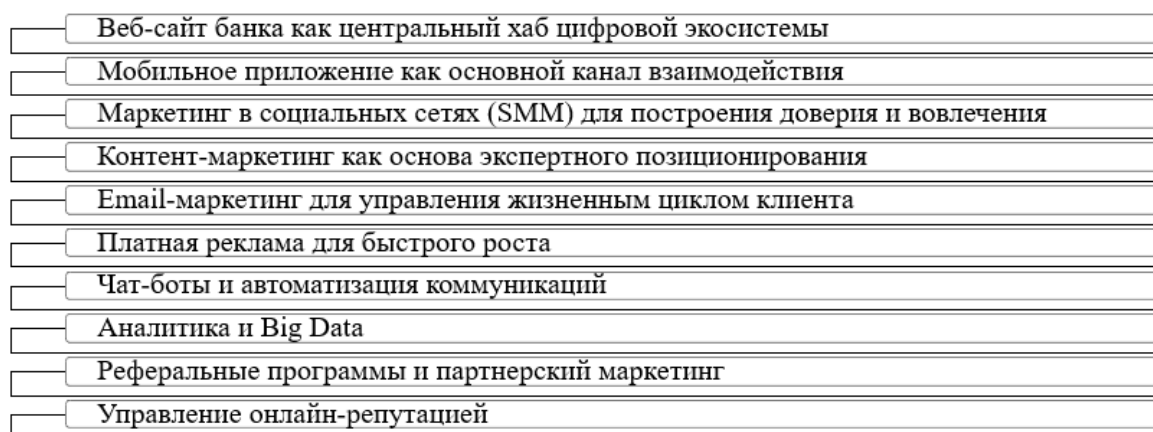


Рис. 1. Ключевые инструменты цифрового маркетинга для банков

Веб-сайт продолжает оставаться фундаментальным элементом цифрового присутствия банка, эволюционировав от простого представления информации до полноценной платформы для продаж и сервисного обслуживания. Критически важными параметрами являются функционал и юзабилити, поскольку удобство навигации, скорость работы и интуитивно понятный интерфейс напрямую определяют конверсию. Ключевые элементы включают процессы онлайн-открытия продуктов с удаленной идентификацией и персональный кабинет как комплексную платформу управления финансами. SEO-оптимизация обеспечивает органический приток целевой аудитории через работу с высококонкурентными транзакционными запросами, техническую оптимизацию и качественный контент.

Смещение пользовательской активности в сторону мобильных устройств превратило мобильное приложение в основной канал взаимодействия с розничными клиентами. Функциональные возможности современных приложений эволюционировали от базовых операций до комплексных платформ, объединяющих финансовые и нефинансовые сервисы. Интеграция с внешними сервисами повышает ценность приложения, а персонализированные push-уведомления и внедрение бонусных программ способствуют удержанию клиентов.

В публичном цифровом пространстве социальные сети играют ключевую роль в построении диалога с аудиторией. Контент-стратегия должна балансировать между образовательным, экспертным и развлекательным контентом. Как отмечают исследователи, «коммуникация с аудиторией требует оперативности в ответах на комментарии и сообщения» [2, с. 266]. Логическим продолжением SMM является контент-маркетинг, направленный на преодоление барьера недоверия к финансовым продуктам через разнообразные форматы контента.

Для работы с существующей клиентской базой незаменимым инструментом остается email-маркетинг, эффективность которого зависит от глубины сегментации и включает различные типы рассылок. Для масштабирования привлечения новой аудитории банки используют платную рекламу, включая контекстную рекламу и ретаргетинг.

Современным трендом является внедрение чат-ботов, которые решают задачи снижения операционной нагрузки и обеспечения круглосуточной поддержки. Основой для персонализации всех инструментов выступают аналитика и Big Data, позволяющие выявлять закономерности и формировать гиперперсонализированные предложения. Дополнительными инструментами роста являются реферальные программы и партнерский маркетинг, а завершающим элементом – управление онлайн-репутацией через мониторинг и работу с отзывами.

Заключение. Проведенный анализ современных инструментов цифрового маркетинга в банковской сфере демонстрирует их комплексный и взаимодополняющий характер. Веб-сайт, мобильное приложение, социальные сети, контент-маркетинг и другие рассмотренные инструменты формируют единую экосистему, эффективность которой определяется их синергией и интеграцией.

Ключевым трендом становится переход к гиперперсонализации взаимодействия с клиентами на основе анализа больших данных и использования технологий искусственного интеллекта. Современные банки постепенно трансформируются из традиционных финансовых учреждений в технологические компании, где маркетинг становится ориентированным на создание бесшовного клиентского опыта.

Дальнейшее развитие цифрового маркетинга в банковской сфере будет связано с углублением использования AI для прогнозирования потребностей клиентов, внедрением омниканальных стратегий и созданием персональных экосистем услуг. Способность банков эффективно выстраивать и оптимизировать свою цифровую маркетинговую инфраструктуру становится критическим фактором конкурентоспособности на финансовом рынке.

Литература

1. Байбардина, Т.Н. Приоритеты маркетинга в цифровой экономике / Т.Н. Байбардина, О.А. Бурцева, М.П. Мамочкина // Тенденции развития интернет и цифровой экономики: материалы VIII Международной научно-практической конференции (Симферополь-Алушта, 29-31 мая 2025 г.) / отв. ред. И.П. Зуева. – Симферополь: ИП Зуева Т.В., 2025. – С. 4-6.
2. Макаренко, О.М. Особенности маркетинга инноваций и инструменты цифрового маркетинга / О.М. Макаренко // Актуальные проблемы развития таможенного дела на современном этапе: сборник научных статей IV-й Межвузовской студенческой научно-практической конференции (Новосибирск, 27 ноября 2024 г.). – Новосибирск: СГУПС, 2025. – С. 266-273.
3. Пашаев, А.Р. Применение инструментов цифрового маркетинга на основе нейросетей и больших данных в банковской сфере: новые горизонты персонализации и клиентского взаимодействия / А.Р. Пашаев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 12. – С. 327-334.
4. Таланова, Н.В. Современные тенденции развития цифрового маркетинга в России / Н.В. Таланова, М.С. Абросимова, О.Л. Алексеева // Тенденции развития АПК региона в условиях современных вызовов: экономические и гуманитарные аспекты: материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции (Чебоксары, 30 октября 2024 г.). – Чебоксары: Чувашский ГАУ, 2024. – С. 281-287.

ПОЛЬЗА КЛИЕНТСКОЙ СЕГМЕНТАЦИИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ АССОРТИМЕНТОМ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А. М. Андрушко,

*студент кафедры сервисных технологий и бизнес-процессов,
РГУ им. А.Н. Косыгина*

Аннотация: Идентификация клиентских групп со схожими интересами и ожиданиями позволяет разрабатывать точные и привлекательные продуктовые предложения, значительно повышая вероятность успешных продаж. Анализ данных о предпочтениях сегментов дает возможность эффективно управлять запасами, предотвращая затоваривание и сокращая связанные с ним расходы.

Ключевые слова: клиентская сегментация, целевая аудитория, группировка клиентов

У индивидуальных предпринимателей на начальном этапе развития может не быть доступа к специализированному программному обеспечению и надлежащим складским площадям. Учет чаще всего ведется в упрощенном формате, а объем закупок напрямую зависит от текущих финансовых возможностей компании. В таких условиях разработка комплексной ассортиментной стратегии представляется непростой задачей. Тем не менее, даже в условиях ограниченности ресурсов, возможно улучшение ситуации за счет проведения сегментации клиентов и определения целевой аудитории (ЦА).

Основные задачи при разработке и реализации ассортиментной политики включают:

- 1) Исследование рынка – этот этап включает сбор информации о конкурентах и потребностях ЦА;
- 2) Определение ассортимента – структурирование по категориям и группам;
- 3) Формирование ценовой стратегии – разработка подходящей ценовой политики, соответствующая ожиданиям потребителей и конкурентным условиям;
- 4) Обновление ассортимента – периодический пересмотр ассортимента для исключения неходовых товаров и введения новых позиций, которые могут повысить интерес покупателей;
- 5) Контроль и оценка эффективности – оценка результатов работы ассортиментной политики через показатели продаж и удовлетворенности потребителей является критически важным для ее корректировки [2].

Эти этапы должны гармонично интегрироваться в общую стратегию управления торговой организацией для достижения максимальной эффективности.

Сегментация потребителей – это разделение потенциальных покупателей на группы в зависимости от их возраста, пола, локации, поведения и предпочтений.

Основная цель ассортиментной политики – удовлетворение потребностей целевого сегмента клиентов, благодаря созданию оптимального ассортимента товаров, который будет конкурентоспособен и соответствовать их ожиданиям [4].

Основная цель сегментации состоит в том, чтобы понять, какие клиенты имеют схожие интересы и потребности. Понимание этого позволяет компаниям более точно адаптировать свои продукты и услуги к ожиданиям потребителей. Используя данные о различных клиентских группах, компании могут создавать более точные предложения. Это значительно увеличивает вероятность успешной продажи товара или услуги, поскольку предложения будут соответствовать реальным потребностям клиентов.

Собранные данные о клиентских предпочтениях помогают определить, какие товары нужно выводить из оборота, а какие увеличивать. Это позволяет избежать затоваривания и, следовательно, снижает затраты на хранение. Также, сокращаются расходы на маркетинг, ведь сконцентрировавшись на ЦА можно избежать ненужных затрат на рекламу, которая может быть неэффективной для определенных клиентов.

Таким образом, клиентская сегментация помогает не только в понимании потребностей покупателей, но и в наиболее эффективном распределении ресурсов.

Группировка клиентов может проводиться с помощью различных признаков [3], представленных на рисунке 1.

Рассмотрим эти признаки более подробно:

- 1) Демографический – это один из самых простых и распространенных методов сегментации. Учитываются такие параметры, как возраст, пол, национальность и т.д. Например, производитель косметики может создать разные группы товаров, ориентируясь на возрастные и гендерные особенности ЦА;

2) Географический – предполагает деление клиентов по географическому признаку. Этот подход может быть особенно полезным для компаний, имеющих физические точки продаж. Например, регионы могут иметь различные климатические условия и плотность населения. Исходя из этого предпочтения в отношении продуктов могут различаться;

3) Поведенческий – основан на анализе покупательского поведения. Может включать частоту покупок, уровень лояльности, предпочитаемые каналы приобретения и даже реакцию на конкретные маркетинговые кампании. Такой подход позволяет более точно ориентироваться на покупателей, основываясь на их привычках и предпочтениях;

4) Психографический – учитывает психологические характеристики, такие как ценности, интересы и образ жизни потребителей. Данный подход помогает глубже понять мотивы, движущие покупателем, и создавать более релевантные предложения;

5) Социально-экономический – призван разделять ЦА на группы в соответствии с социально-экономическими показателями. Они позволяют выявить мотивацию и оценить финансовые возможности каждой группы, основываясь на следующих аспектах:

- профессиональная деятельность;
- уровень дохода;
- сфера занятости;
- образование [1].

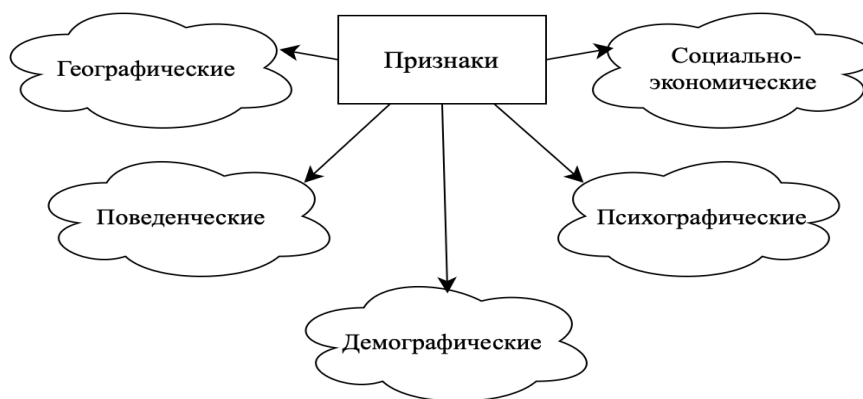


Рис.1. Признаки сегментирования потребителей [сост. автором]

Данные признаки нужны, чтобы ответить на такие вопросы как: кто является клиентом, что они делают, как действуют, почему именно так. Каждый из признаков сегментирования может применяться как отдельно, так и в комбинации, что даёт возможность получить более полную и многогранную картину клиентской базы [5].

Далее выбирается целевая аудитория – тот сегмент, на котором будет работать компания. Определение целевой аудитории – критически важный этап в рамках сегментации клиентской базы. Существует множество способов, позволяющих бизнесу глубже изучить своих потенциальных потребителей, например: опрос, анкетирование, анализ данных.

Помимо способов и методов, которые совмещаются между собой, для проведения более точной сегментации, можно еще определить вид целевого маркетинга: массовый, дифференцированный или концентрированный.

В условиях жесткой конкуренции, сегментация клиентской базы – ключ к стабильному росту и долгосрочному успеху предприятия. Эффективное управление товарным ассортиментом, базирующееся на детальном анализе клиентской аудитории, открывает перед компаниями новые перспективы и способствует формированию конкурентных преимуществ на рынке. Однако, важно помнить, что клиентская сегментация – не единственный инструмент для управления ассортиментной политикой.

Литература

1. Депутатова, Е. Ю. Поведенческая сегментация как эффективный подход к выявлению покупательских мотивов в торговле / Е. Ю. Депутатова // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 1(25). – С. 169-186. – EDN WPPYDH.

2. Ильенкова, К. М. Взаимосвязь, суть и основные принципы товарной и ассортиментной политики / К. М. Ильенкова // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики : Материалы XVI международной научно-практической конференции молодых ученых, Екатеринбург, 12–13 марта 2019 года / отв. ред. Лаврикова Ю. Г.. – Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2019. – С. 187-190.

3. Липская, О. Э. Методы сегментации клиентской базы компании / О. Э. Липская // International scientific review of the problems and prospects of modern science and education : collection of scientific articles. lix international correspondence scientific and practical conference, boston, 23–24 июня 2019 года / editor: Emma Morgan. – boston: problems of science, 2019. – с. 53-55. – EDNETTNAJ.

4. Оськина В. С. Теоретические основы ассортиментной политики предприятия // Вестник науки. 2023. №3 (60). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-assortimentnoy-politiki-predpriyatiya> (дата обращения: 05.11.2025).

5. Что такое сегментация клиентов и зачем она нужна. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/chto-takoe-segmentaciya-klientov-i-zachem-ona-nuzhna (дата обращения: 05.11.2025).

МОТИВАЦИЯ ТРУДА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

В. В. Андреева,

обучающаяся группы 2УПМ1 (магистр),

ФГБОУ ВО Херсонской области «Херсонский технический университет»

А. А. Антонова,

*кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом
ФГБОУ ВО Херсонской области «Херсонский технический университет»*

Аннотация. Рассмотрены актуальные вопросы в рамках теоретических и практических основ управления персоналом. Акцентировано внимание на существующих проблемных аспектах, а также перспективных трендах в сфере управления персоналом современных организаций.

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, проблемы, экономика, регион, система.

Мотивация труда представляет собой процесс побуждения работников к выполнению определённых действий в рамках своей профессиональной деятельности, в основе чего находятся «цели сотрудников и удовлетворенность результатами трудовой деятельности по их достижению» [1, С. 191]. В классическом варианте при этом выделяют «материальную и нематериальную мотивацию, внешнюю и внутреннюю, положительную и отрицательную» [3, С. 23]. В целом, существует несколько подходов к определению рассматриваемого термина: в качестве основного компонента самосознания, который определяет поведение сотрудника в процессе трудовой деятельности (как внутреннее побуждение – мотив поведения), а также как внешнюю предпосылку (больше соответствующий понятию «стимулирование»), направленную на удовлетворение значимых потребностей (признание, уважение, саморазвитие и т.д.).

Хотя на сегодняшний день «не существует общепризнанной модели мотивации и социологического инструмента ее изучения» [4, С. 73], можно определить ряд характерных особенностей системы мотивации труда персонала:

– динамичность (изменяемость во времени целевых ориентиров (мотивов поведения) в зависимости от изменения как личности отдельно взятого сотрудника, так и внешней (по отношению к нему) среды);

– иерархичность (мотивы чётко структурированы и образуют своеобразную «иерархию» взаимосвязей);

– противоречивость (отдельные мотивы поведения могут, как усиливать, так и ослаблять друг друга, находясь в определённом противоречии).

«При этом практика работы компаний показывает, что единые для всего персонала подходы к управлению мотивацией не приводят к желаемому результату ни работника, ни организацию, являются затратными и не отвечают вызовам современного производства и рынка труда» [2, С. 42]. Таким образом, актуальным вопросом выступает разработка так называемых «гибких» систем мотивации, индивидуализированных в соответствии с иерархией потребностей сотрудников и в полной мере

обеспечивающих развитие их трудового и личностного потенциала. Учитывая динамизм, как специфическую характеристику, присущую мотивации, на регулярной основе необходимо проведение мониторинга потребностно-мотивационной системы в рамках управления персоналом. В данном случае подразумевается исследование уровня удовлетворённости трудом, выявление насущных (и в тоже время неудовлетворённых) потребностей сотрудников, т.е. имеющих место проблемных аспектов. При этом реализуемый анализ должен включать баланс интересов всех групп персонала, выделяемых с учётом дифференциации по половозрастному признаку, занимаемой должности и имеющемуся стажу работы и т.д. Тем самым, будут учтены имеющиеся особенности самого понятия «мотивация».

Если же исследовать систему управления персоналом в рамках предприятий Херсонской области, относящейся к территории Российской Федерации, следует выделить ряд специфических, но очень важных обстоятельств внешнего характера, оказывающих косвенное воздействие на формирование определённой потребностно-мотивационной системы сотрудников:

- комплекс проблем экономического характера (высокий уровень безработицы; недостаточный объём финансовых активов для обеспечения развития предприятий (отсутствие значительных инвестиций в экономику региона затрудняет развитие новых производств и технологий); моноотраслевой характер экономики (основные источники доходов связаны с сельским хозяйством, что делает регион уязвимым к изменениям в климате и рыночной конъюнктуре) и др.);

- социальные проблемы (значительный миграционный отток населения: молодежь, преимущественно, уезжает в поисках лучших условий жизни; неразвитость сферы медицинского обслуживания (проблемы с доступностью и качеством медицинских услуг, особенно в отдалённых сельских районах) и пр.);

- экологические проблемы (проблемы, связанные с утилизацией отходов и загрязнением водоемов, пагубное влияние климатических изменений на сельское хозяйство и экосистемы региона).

Кроме того, к ряду значимых проблем можно отнести имеющие место инфраструктурные ограничения (необходимость в ремонте и модернизации транспортной инфраструктуры, проблемы с подключением и стабильного использования высокоскоростного интернета); конфликты на уровне местного самоуправления, что затрудняет принятие обоснованных и целесообразных решений по развитию области, а также, в целом, политическую нестабильность в регионе, что пагубно влияет на возможности его дальнейшего социально-экономического развития.

Тем не менее, не смотря на имеющие место проблемные аспекты, следует выделить и ряд позитивных изменений в экономике региона, наблюдаемых с течением времени. Среди перспектив решения вопросов, связанных с развитием системы мотивации труда сотрудников, в современных отечественных организациях (в том числе, актуальных и для предприятий Херсонской области), следует выделить ряд основных моментов:

- индивидуализированный подход, ориентированный на разработку персонализированных мотивационных программ, учитывающих индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников, а также создание действенной системы обратной связи с руководством;

- развитие корпоративной культуры (формирование среды, способствующей открытости и доверию между сотрудниками и руководством, в том числе за счёт проведение «командообразующих» мероприятий);

- симбиоз программ по профессиональному обучению, повышению квалификации в рамках развития, как «твёрдых» и «гибких» навыков, предоставление возможностей для карьерного роста рядовых сотрудников;

- использование широкого спектра социальных гарантий наряду с обеспечением достойного уровня заработной платы и дополнительных социальных льгот (медицинская страховка, пенсионные программы и т. д.), создание комфортных условий труда, включая гибкий график и возможность удалённой работы;

- внедрение систем признания достижений сотрудников (награды, премии и публичное признание), а также разработка системы нематериальных поощрений (дополнительные дни отдыха или возможность участия в интересных проектах).

При этом следует выделить ряд условий (обеспечивающего характера) для реализации представленных направлений:

- наличие поддержки со стороны высшего руководства компании для внедрения новых подходов к мотивации;

- обучение менеджеров современным методам управления персоналом;

- анализ потребностей сотрудников (регулярные опросы и исследования для понимания потребностей и ожиданий, имеющих место в среде трудового коллектива).

- обеспечение гибкости (адаптации) как одного из основных критериев при формировании и совершенствовании действующей системы мотивации (в зависимости от изменений в организации и на рынке труда);
- внедрение современных технологий для автоматизации процессов управления персоналом и беспрепятственного получения оперативной обратной связи.

Литература

1. Голубев, А. В. Мотивация труда: процессуальные теории мотивации / А. В. Голубев // Инновационные научные исследования. – 2021. – № 5-1(7). – С. 191-195.
2. Пономарева, О. Я. Инструменты настройки системы мотивации труда персонала: обзор исследований российских ученых и практиков / О. Я. Пономарева, О. Ю. Никитина // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2021. – № 1. – С. 41-53.
3. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина ; Министерство просвещения Российской Федерации ; Шадринский государственный педагогический университет. – Шадринск : Шадринский государственный педагогический университет, 2021. – 216 с.
4. Шевченко, И. О. Мотивация труда российских работников / И. О. Шевченко // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. – 2022. – № 2. – С. 72-85.

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Л. В. Архипова,

студент, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: А. Е. Питерова,

*к.э.н., доцент, доцент кафедры
менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается феномен сопротивления изменениям в условиях проектной деятельности, выявляются его основные причины и формы проявления. Особое внимание уделено методам преодоления сопротивления персонала, а также роли руководителя проекта в управлении изменениями.

Ключевые слова: управление изменениями, проектная деятельность, сопротивление изменениям, персонал, коммуникации, мотивация, адаптация, лидерство.

Введение. Современные организации функционируют в условиях высокой динамичности внешней среды, что требует постоянного совершенствования процессов, внедрения инноваций и оптимизации управления проектами. Однако любое изменение неизбежно сталкивается с сопротивлением сотрудников – естественной реакцией на нарушение привычного порядка. Эффективное управление сопротивлением становится ключевым фактором успешной реализации проектных инициатив.

Методы и организация исследования. В ходе исследования использовались методы анализа и сравнения научных источников, материалов профессиональных изданий и практических кейсов в области управления изменениями и проектной деятельности. Также применялось обобщение опыта российских и зарубежных организаций для выявления основных причин сопротивления изменениям и эффективных способов их преодоления.

Работа проводилась в три этапа: изучение теоретических подходов и форм сопротивления, анализ существующих методов управления изменениями, а также формулирование рекомендаций для проектных команд. Такой подход позволил определить наиболее результативные инструменты снижения сопротивления сотрудников и повышения эффективности реализации изменений.

Процесс внедрения изменений в проектной деятельности неизбежно затрагивает интересы сотрудников и нарушает установившийся организационный баланс. Сопротивление может проявляться на всех этапах реализации проекта и принимать как открытые, так и скрытые формы. Важно понимать, что данное явление имеет комплексный характер и обусловлено сочетанием

психологических, организационных и социальных факторов [1]. Для эффективного управления изменениями руководителю необходимо не только выявлять источники сопротивления, но и заранее прогнозировать риски, связанные с человеческим фактором, а также формировать условия, способствующие плавной адаптации коллектива к нововведениям.

Согласно К. Левину, сопротивление – естественная реакция на нарушение равновесия, и задача руководителя состоит в том, чтобы постепенно «разморозить» старые модели поведения и сформировать новые, поддерживающие изменения [1]. Сопротивление изменениям может приводить к провалу проекта, потере времени, денег и других ресурсов, потере гибкости и управляемости.

По мнению М. Армстронга, сотрудники часто оценивают изменения через призму угрозы стабильности, профессионального положения и социального комфорта [2]. Исследователь выделял такие причины сопротивления, как

1. Неопределённость и страх перед будущим – сотрудники опасаются потерять работу, статус или привычный комфорт.

2. Недостаток информации – отсутствие понимания целей и последствий изменений усиливает тревожность.

3. Неуверенность в компетенциях – работники могут сомневаться в своих способностях адаптироваться.

4. Нарушение привычных процессов – новые процедуры требуют времени и усилий.

5. Негативный прошлый опыт изменений – неудачные трансформации снижают доверие к инициативам руководства.

6. Конфликты интересов и угрозы власти – изменения могут затрагивать интересы отдельных сотрудников или подразделений [2].

Эти факторы подчёркивают необходимость комплексного подхода к работе с персоналом в условиях трансформаций. По мнению И. Адизеса, успешность изменений зависит от готовности персонала к восприятию инноваций и уровня организационной гибкости [3].

Профессор С. Хеллер дополняет классификацию, выделяя три разновидности сопротивления:

1. Рациональный. Недостаточное понимание проекта перемен, его деталей, сомнение в их эффективности и необходимости.

2. Личный. Боязнь потерять место работы, получать критику, переживания о будущем.

3. Эмоциональный. Недостаток вовлечённости, инициативности и активности [4].

Сопротивление изменениям может проявляться по-разному, и его формы зависят от характера коллектива, стиля управления и специфики проекта. Условно можно выделить две основные категории проявлений: явные и скрытые [5].

1. Явное сопротивление выражается открыто – это протесты, выражение недовольства, конфликты, отказ выполнять новые задачи. Такое поведение легче распознаётся, но оно может дестабилизировать команду и замедлить реализацию проекта.

2. Скрытое сопротивление проявляется менее заметно: снижение вовлечённости, саботаж, откладывание задач, формальный подход к работе. Этот формат опаснее, поскольку может долго оставаться незамеченным и оказывать системное негативное влияние на результат.

По данным консалтинговой компании McKinsey, 70% нововведений в организациях не достигают запланированных целей из-за скрытого или открытого саботажа сотрудниками [9]. В качестве примера можно рассмотреть опыт одного из предприятий ГК «Росатом», на котором при внедрении новой системы проектирования для создания 3D-моделей турбин возникло массовое сопротивление сотрудников. Работники фактически саботировали изменения. Причиной стало то, что предприятие располагается в моногороде, где крайне сложно привлечь узких специалистов, и сотрудники уверены в своей незаменимости. Поэтому они не опасались последствий и могли игнорировать решения руководства, которые казались им необоснованными.

Менеджмент ограничился формальным приказом о внедрении системы, предполагая, что этого будет достаточно. Однако проект застопорился. Применение методик управления изменениями позволило выявить корневую проблему: сопротивление возникло на уровне среднего управленческого звена, которое само не понимало целей внедрения и, соответственно, не донесло их до подчинённых.

После того как была выстроена системная коммуникация, пояснены задачи, распределена ответственность и обеспечено взаимодействие внутри проектных команд, ситуация изменилась. Сотрудники приняли новую систему, и проект был успешно завершён в установленные сроки [8].

Таким образом, для эффективного управления изменениями важно не только определить, что сотрудники сопротивляются, но и понять, как именно это выражается. Правильная диагностика помогает выбрать наиболее подходящую стратегию воздействия.

После выявления причин и форм сопротивления необходимо определить подходящие управленческие инструменты. В проектной деятельности особенно важно сочетать стратегическое планирование изменений с гибкими управленческими методами [6]. Наиболее распространённые эффективные способы включают:

1. Информирование и коммуникации. Важно чётко объяснить цели и преимущества изменений, поскольку это помогает снизить неопределённость, а также повысить уровень доверия. Регулярные встречи, открытые обсуждения и предоставление объективной информации помогают уменьшить тревогу сотрудников [6].

2. Участие персонала в принятии решений. Когда люди ощущают, что их мнение и вклад важны для успеха изменений, это повышает их вовлечённость. Это может быть сделано через участие в рабочей группе, предложении идей или тестировании новых методов и технологий. Исследования Harvard Business Review показывают, что вовлеченные сотрудники на 70% более вероятно поддерживают изменения. Это подчеркивает важность вовлечения команды в процесс трансформации для успешного внедрения нововведений.

3. Обучение и развитие компетенций. Рекомендуется проводить обучение персонала, через тренинги, наставничество и консультации позволяют сотрудникам овладеть новыми навыками и повысить уверенность в своих возможностях [6]. При этом не следует исключать из процесса обучения какие-то группы сотрудников.

4. Поддержка и мотивация. Важно обеспечить психологическую и организационную поддержку, а также использовать материальные и нематериальные стимулы, чтобы создать положительное отношение к изменениям.

5. Постепенное внедрение изменений. Этапный подход снижает стресс и позволяет персоналу адаптироваться к нововведениям постепенно.

6. Переговоры и поиск компромиссов. В случаях, когда изменения затрагивают интересы сотрудников, открытый диалог помогает избежать конфликтов.

7. Авторитарные методы (в крайних случаях). Применяются, когда сопротивление угрожает успешной реализации проекта и другие меры неэффективны [7].

Использование перечисленных методов требует системного подхода, учитывающего особенности коллектива и специфику проекта. Наиболее устойчивый эффект достигается при сочетании нескольких инструментов.

Завершающим элементом успешного управления сопротивлением является роль руководителя проекта. Именно он формирует доверие, определяет стратегию изменений и контролирует процесс адаптации персонала. Эффективный лидер активно взаимодействует с командой, умеет выявлять скрытые формы сопротивления, стимулирует инициативу и формирует позитивное отношение к реформам.

Руководитель проекта обеспечивает коммуникацию, мотивацию, определяет лидеров среди персонала, формирует позитивное отношение к нововведениям и поддерживает сотрудников на всех этапах изменений. От его компетентности, эмоционального интеллекта и управленческого стиля напрямую зависит успешность реализации проектных преобразований.

Заключение. Сопротивление изменениям – закономерное явление, сопровождающее реализацию любых проектов. Эффективное управление этим процессом включает диагностику причин сопротивления, открытые коммуникации, вовлечение сотрудников и создание условий для адаптации. Грамотный подход позволяет не только снизить негативные последствия, но и укрепить команду, повысить эффективность проектной деятельности и обеспечить устойчивое развитие организации.

Литература

1. Управление изменениями: учебник / С. Д. Резник, И. С. Чемезов, М. В. Черниковская. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 371 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: Питер, 2020. – 1040 с.
3. Адизес И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов / И. Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 226 с.
4. Удальцова Н. Л. Стратегии преодоления сопротивления изменениям в компании / Н. Л. Удальцова [Электронный ресурс] // CyberLeninka. – 2024. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-preodoleniya-soprotivleniya-izmeneniyam-v-kompanii> (дата обращения: 01.11.2025).

5. Джеймисон Дж. Работаем с сопротивлением на уровне PRO / Дж. Джеймисон [Электронный ресурс] // AndChange. – 2023. – URL: <https://andchange.ru/blog/rabotaem-s-soprotivleniem-na-urovne-pro> (дата обращения: 02.11.2025).
6. Ильин И. В. Гибкие методы управления проектами и практика их применения / И. В. Ильин [Электронный ресурс]. – 2023. – URL: <https://1economic.ru/lib/121784> (дата обращения: 03.11.2025).
7. Петрова А. Е. Методы управления сопротивлением персонала в проектной деятельности / А. Е. Петрова // Журнал менеджмента и маркетинга. – 2020. – № 3. – С. 54-62.
8. Гайнутдинова Д. Как внедрять изменения и мотивировать сотрудников в сложный период // hh.ru. – 21 ноября 2022. – URL: <https://spb.hh.ru/article/31026> (дата обращения: 05.11.2025).
9. Культура изменений: как остановить сопротивление и построить самоуправляемую команду. Rb.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/opinion/kultura-izmenenij/> (дата обращения: 04.11.2025).

КЛАССИФИКАЦИЯ ПОНЯТИЯ «ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ УСЛУГА» В СЕГМЕНТЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

И. Н. Бельский,

*аспирант кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса,
НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В условиях цифровизации и устойчивого дефицита квалифицированных кадров по управлению проектами в различных отраслях экономики возрастает актуальность осмысления содержания форм образовательных услуг в сегменте управления проектами. В статье предпринимается попытка систематизации и уточнения понятия «образовательная услуга» с позиции проектного подхода. Представленные результаты исследования станут основой для дальнейшего научного поиска в направлении разработки гибких моделей образовательных услуг.

Ключевые слова: образовательная услуга, управление проектами, проектный подход.

Введение. Актуальность исследования образовательных услуг в сегменте управления проектами объясняется процессами стремительного развития цифровых технологий и повышенным спросом на специалистов в области проектного управления, которые обладают высокой экспертизой для реализации сложных задач в различных отраслях экономики.

Устойчивый характер спроса на руководителей проектов подтверждается трудами российских и зарубежных авторов [7-13]. На повышенный спрос проектных менеджеров также указывает отчет Международного института по управлению проектами: недостаточность квалифицированного персонала в сфере проектного управления может достигать до 30 миллионов человек на горизонте до 2035 года [26].

Указанные доводы показывают высокий спрос на образовательные услуги для специалистов в области проектного управления.

Развитие образовательных услуг является одним из главных приоритетов государственной политики в России и закреплено на уровне федерального законодательства. Так, формирование образовательных услуг в сегменте управления проектами происходит в рамках нормативно-правового поля, регулируется нормами Федерального закона¹ и положениями Гражданского кодекса². Ориентиром для развития образовательных услуг в России в сегменте управления проектами являются разработанные отечественные и международные стандарты [1-3].

Для оценки образовательных программ в сфере проектного управления необходимо определить образовательную услугу. Отсутствие единого подхода к определению понятия «образовательной услуги» затрудняет формализацию и постановку требований с измеримыми критериями оценки в рамках проектной логики.

¹ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 09.11.2025).

² Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая, третья и четвертая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 09.11.2025).

Целью данной статьи является обзор и систематизация определений понятия «образовательная услуга» с позиции проектного подхода.

Методы и организация исследования. Для достижения обозначенной цели, в статье применены методы анализа, обобщения и табличной интерпретации. Базой для проведения научного исследования стали открытые данные в сети Интернет, нормативно-правовые документы Российской Федерации, работы российских и зарубежных авторов.

Для эффективного анализа и создания качественных образовательных услуг в сегменте управления проектами необходимо учитывать, что определение понятия «образовательной услуги» изменяется в зависимости от выбранной «понятийной рамки». Это напрямую влияет на единообразие понимания результатов проекта, что особенно важно на этапах инициации и планирования.

В настоящий момент нет единого и общепризнанного определения понятия «образовательная услуга» как в научной литературе, так и в рамках нормативно-правового поля, поэтому такое определение рассматривается с разных точек зрения (таблица 1). Указанное обстоятельство находит свое подтверждение в трудах российских и зарубежных авторов [23-25].

Таблица 1

Варианты трактовки понятия «образовательная услуга»

Автор	Определение
Сухенко Н.В.	«Под образовательными услугами понимают – совокупность образовательных отношений, вступая в которые гражданин преследует цель удовлетворения собственных потребностей посредством освоения особой группы нематериальных благ: знаний, умений, навыков и т.п.» [14, с. 49]
Чеботарев И.А.	«Образовательные услуги – это предоставляемые в процессе осуществления образовательной деятельности услуги, по окончании предоставления, которых граждане достигают определенного уровня обучения и воспитания.» [15, с. 48]
Колесов В.	«Образовательная услуга – экономическая категория, в которой концентрированно выражены сложные экономические отношения в системе образования.» [16, с. 3]
Якобсон А.Я., Калюжная Н.Я.	«Образовательная услуга – это: 1) учебно-педагогическая деятельность; 2) предоставление образовательным учреждением возможности получения образования, повышающего стоимость рабочей силы потребителя и улучшающего его конкурентоспособность на рынке труда; 3) система знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения разнообразных образовательных потребностей личности, общества, государства; 4) в частном случае подготовка специалиста определённой квалификации для организации-потребителя.» [6, с. 340]
ГОСТ Р 52614.2–2006	«Образовательная услуга (продукция) (educational product): услуга (продукция), связанная с образованием. Предоставление образовательной услуги может включать в себя информацию об использовании программного обеспечения, аппаратных средств ЭВМ или бумажных носителей, используемых как вспомогательные средства для передачи информации и сохранности справочных данных.» [4, с. 9]
ГОСТ Р 50646-2012	«Образовательные услуги относятся к социально-культурным услугам, включают в себя обучение, подготовку кадров, повышение квалификации персонала и пр.» [5, с. 6]
Чунихина Т.Н., Крылова А.Е.	«Образовательная услуга – одна из разновидностей услуг, которые оказываются в процессе обучения.» [17, с. 238]
Кожухар В.М.	«Под образовательной услугой (в процессуальной форме) понимается работа отдельного педагога или педагогического коллектива, направленная на целесообразное (предварительно запрограммированное) изменение социально-психологической (в частных проявлениях – профессиональной, квалификационной и т.д.) структуры личности обучаемого.» [18, с. 111]
Хромова К.В.	«Образовательная услуга – это вид деятельности физического или юридического лица, комплексный процесс, направленный на передачу знаний, умений и навыков общеобразовательного, профессионального характера потребителю, удовлетворение умственных и духовных потребностей человека с целью развития личных, групповых и общественных потребностей.» [19, с. 44]
Рожков А.И.	«Образовательная услуга – услуга, совершаемая на возмездных началах правомерной деятельности по удовлетворению образовательных потребностей человека, для осуществления которой требуется его активное участие в качестве обучающегося.» [20, с. 9]

Романова М.М., Чернова А.А.	«Образовательной услугой является деятельность, направленная на формирование определенного уровня знаний, навыков и воспитанности отдельных индивидов и общества в целом» [21, с. 15]
Категорская Т.П.	«Образовательная услуга – процесс передачи знаний и практического опыта, направленного на формирование у обучающегося верифицированных компетенций, заявленных во ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки и обеспечивающих возможность получения материальной и моральной выгоды при их реализации в профессиональной деятельности.» [22, с. 16]
Вершинина Я.А.	«Образовательные услуги – это реализуемая в процессе деятельность, которая направлена на удовлетворение образовательных потребностей индивида, путем приобретения знаний, умений и навыков.» [14, с. 186]

Вариативность определений образовательной услуги позволяет распределить их по трем основным группам.

Первая группа авторов (Сухенко Н.В. [14], Колесов В. [16], ГОСТ Р 52614.2–2006 [4], ГОСТ Р 50646-2012 [5], Рожков А.И. [20], Хромова К.В. [19]) делает экономико-правовой акцент, где определяет услугу как результат отношений, показывает ее место в общественных отношениях.

Вторая группа авторов (Чеботарев И.А. [15], Якобсон А.Я., Калюжная Н.Я. [6], Чунихина Т.Н., Крылова А.Е. [17], Категорская Т.П. [22], Вершинина Я.А. [23]) определяет педагогико-методологический подход через образовательный процесс и педагогическую деятельность, роль преподавателя и структуру образовательного взаимодействия.

Третья группа авторов (Кожухар В.М. [18], Романова М.М., Чернова А.А. [21]) делает акцент на психолого-педагогическом подходе через развитие личности и компетенций, самоопределение и социализацию индивида.

Существующее многообразие определения «образовательной услуги» имеет двойственный характер. С одной стороны, большая вариативность определений делает понятие более адаптивным и гибким, с другой – требует большого осмысления и систематизации при разработке практических модулей, в частности, по управлению проектами.

Заключение. Выявлено, что в современной научной и нормативно-правовой практике отсутствует единое определение понятия «образовательная услуга», что в свою очередь создает трудности при разработке проектно-ориентированных образовательных программ. Указанная неопределенность ограничивает возможности формализации результатов, постановки измеримых целей и оценки эффективности образовательных программ, что является критичным при применении проектного подхода.

Такая вариативность определения с одной стороны является преимуществом, так как обеспечивает гибкость при проектировании образовательных решений, с другой стороны является источником неопределенности. Указанная множественность требует большого переосмысления и систематизации при формулировании проектных требований.

Анализ существующих определений понятия «образовательной услуги» позволил сделать систематизацию в рамках трех концептуальных подходов, которые отражают различную понятийную рамку.

Результаты исследования являются основой для научного поиска в разработке проектно-ориентированных моделей образовательных услуг в условиях цифровизации и изменений на рынке труда.

Литература

- ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200089604> (дата обращения: 09.11.2025)
- Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМБОК). / практическое руководство / Русский перевод. – 6-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 726 с.
- PRINCE2: успешное управление проектами / под ред. AXELOS ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2018. – 380 с
- ГОСТ Р 52614.2–2006. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования [Электронный ресурс]. – М.: Стандартинформ, 2020. – Режим доступа: <https://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=129002> (дата обращения 08.11.2025).
- ГОСТ Р 50646-2012. Услуги населению. Термины и определения [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 50646-94; введ. 01.01.2014. – М.: Стандартинформ, 2014. – Режим доступа: <https://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=237048> (дата обращения 08.11.2025).

6. Маркетинг: общий курс : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Экономика" / А. Я. Якобсон, Н. Я. Калюжнова, Н. В. Бацин [и др.]. – 4-е издание, стереотипное. – Москва : Издательство "Омега-Л", 2010. – 476 с. – ISBN 978-5-370-01493-2. – EDN SUQTZV.Текст. Текст. Текст.
7. Малахова, А. И. Исследование содержания проблемы управления инновационными проектами в процессах стратегического планирования и развития производственно-экономических систем / А. И. Малахова, Н. О. Никулина, Л. Р. Черняховская // Информационные технологии. – 2020. – Т. 26, № 4. – С. 239-251. – DOI 10.17587/it.26.239-251. – EDN XVUHJM.
8. Лимарев, П. В. Менеджмент знаний на предприятии, использующем проектный подход в управлении / П. В. Лимарев // Научно-техническая информация. Серия 2: Информационные процессы и системы. – 2022. – № 1. – С. 25-28. – DOI 10.36535/0548-0027-2022-01-3. – EDN MTNZJM.
9. Орлянская, А. А. Кадровое обеспечение внедрения проектного управления в органах власти / А. А. Орлянская, М. Г. Шукюрова // Вестник экспертного совета. – 2020. – № 1(20). – С. 36-42. – EDN OBRXWD.
10. Казымов, И. М. Обоснование подхода к определению перспективных менеджеров для управления проектами / И. М. Казымов, Б. С. Компанеец // Вестник университета. – 2024. – № 9. – С. 5-15. – DOI 10.26425/1816-4277-2024-9-5-15. – EDN FFBRXH.
11. Особенности внедрения проектного подхода в практику управления регионом / В. Ю. Дудина, О. В. Федотова, Н. А. Безрукова, Ю. Н. Жулькова // Modern Economy Success. – 2022. – № 3. – С. 172-175. – EDN ZTLTZL.
12. Куровский, С. В. Реализация проектного управления отечественными организациями в условиях цифровой трансформации экономической среды / С. В. Куровский, Д. А. Мишин, А. И. Глебанов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 14, № 5(158). – С. 174-185. – DOI 10.36871/ek.up.r.r.2025.05.14.019. – EDN EXFLQI.
13. Advancing Fintech through a transdisciplinary approach / D. Jackson, K. Dunbar, J. Sarkis, R. Sarnie // iScience. – 2023. – Vol. 26, No. 9. – P. 107694. – DOI 10.1016/j.isci.2023.107694. – EDN KZWTGZ.
14. Сухенко, Н. В. Образовательные услуги вузов / Н. В. Сухенко // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 2. – С. 45. – EDN PASQOB.
15. Чеботарев, И. А. Образовательная деятельность и образовательные услуги: сущность и соотношение понятий / И. А. Чеботарев // Психология человека и общества. – 2023. – № 12(63). – С. 48-50. – EDN GSJIID.
16. Колесов, В. Рынок образовательных услуг и ценности образования (Между ВТО и Болонским процессом) / В. Колесов // Высшее образование в России. – 2006. – № 2. – С. 3-8. – EDN IBNNHX.
17. Чунихина, Т. Н. Особенности поведения абитуриентов как потребителей на рынке образовательных услуг / Т. Н. Чунихина, А. Е. Крылова // Электронный сетевой политематический журнал "Научные труды КубГТУ". – 2019. – № 7. – С. 237-244. – EDN AWJCBD.
18. Кожухар В. М. К определению содержания образовательной услуги // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №3. Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2005/3/3744.html> (дата обращения: 08.11.2025).
19. Хромова К. В. Образовательные услуги и их специфика // Всероссийский журнал научных публикаций. 2013. №3 (18). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnye-uslugi-i-ih-spetsifika> (дата обращения: 08.11.2025).
20. Рожков, А. И. Договор оказания платных образовательных услуг в сфере общего образования : специальность 12.00.03 "Гражданское право; предпринимательское право; семейное право; международное частное право" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Рожков Артемий Игоревич. – Москва, 2008. – 25 с. – EDN NJGGBJ.
21. Романова, М. М. Специфика и особенности образовательных услуг в сфере услуг / М. М. Романова, А. А. Чернова // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. – № 2. – С. 13-16. – EDN SBLBOT.
22. Категорская, Т. П. Совершенствование оценки качества образовательных услуг в сфере высшего образования : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" :

диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Категорская Татьяна Петровна. – Красноярск, 2023. – 178 с. – EDN WZUBRW.

23. Вершинина, Я. А. Образовательные услуги: определение платности и бесплатности дополнительных образовательных услуг / Я. А. Вершинина // Актуальные вопросы современной науки: теория, методология, практика, инноватика : Сборник научных статей по материалам V Международной научно-практической конференции, Уфа, 27 апреля 2021 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2021. – С. 185-192. – EDN UDYNPE.

24. Xalmurzayeva, N. Ta'lim bozorida iste'molchilar sifatida abituriyentlarning xulq-atvorini tahlil qilish / N. Xalmurzayeva // Iqtisodiy Taraqqiyot va Tahlil. – 2024. – Vol. 2, No. 6. – P. 463-474. – DOI 10.60078/2992-877X-2024-vol2-iss6-pp463-474. – EDN MMJQNZ.

25. Морозов, С. Ю. К вопросу о сущности понятий «услуга», «образовательная услуга» и «образование» в образовательном праве / С. Ю. Морозов, Е. А. Вилкова // Образование и право. – 2025. – № 7. – С. 228-232. – DOI 10.24412/2076-1503-2025-7-228-232. – EDN KSQTPI.

26. Global Project Management Talent Gap – Project Management Institute [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/global-project-management-talent-gap#inside> (дата обращения: 09.11.2025).

ТРЕНДЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Т. А. Власова,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассмотрены тренды применения технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом в условиях цифровой трансформации. Представлена классификация ИИ и перечень ключевых технологий, востребованных в практике управления персоналом. Обобщены примеры прикладных задач, решаемых с помощью искусственного интеллекта в разрезе ключевых функций кадрового менеджмента.

Ключевые слова: управление персоналом, цифровизация, искусственный интеллект, функции и процессы управления персоналом, риски.

Введение. Современные условия функционирования организаций определяют необходимость постоянной их трансформации, выхода на новые рынки и поддержания высокого темпа развития за счет комплексного внедрения новых технологических решений.

В последние годы искусственный интеллект (ИИ) занимает лидирующие позиции в совокупности глобальных трендов цифровизации и характеризуется максимальным весом как по научным публикациям, там и по объему инвестируемых средств и патентов.

Искусственный интеллект признается экспертами в качестве драйвера развития для абсолютного большинства сфер экономики и видов деятельности отдельных организаций, исключением не является и деятельность по управлению персоналом организаций. Характерной чертой деятельности по управлению персоналом ввиду роста её значимости в настоящее время является усложнение и расширение реализуемых функций, что обуславливает необходимость использования вспомогательных ресурсов, снижающих трудоемкость деятельности специалистов по управлению персоналом. Флагманом в решении указанной задачи являются технологии искусственного интеллекта, являющиеся важнейшей составляющей современной парадигмы цифровой экономики.

Методы и организация исследования. Результаты, представленные в статье, основываются на использовании системного подхода к решению социально-экономических задач с использованием комбинации методов, в числе которых монографический метод, контент-анализ, структурно-функциональные методы и графическая визуализация.

Использование технологий искусственного интеллекта дает возможность не только реализовать цифровую трансформацию ряда процессов управления персоналом, повысить их эффективность, но и дополнить профессиональные навыки специалистов, что не только расширяет возможности сферы управления персоналом, но и трансформирует её содержание, используемые подходы и технологии в соответствии с запросами современного общества.

В российском законодательстве понятие «искусственный интеллект» было закреплено ФЗ № 123-ФЗ от 24.04.2020 г. как «комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека» [1].

Среди существующих подходов к классификации искусственного интеллекта авторами выделяются три основных:

- 1) в зависимости от уровня развития (слабый, сильный, супер);
- 2) в зависимости от характера решаемых задач (генеративный, классифицирующий, предиктивный, рекомендательный);
- 3) в зависимости от реализуемого выполняемому функционала (реактивный, ИИ с ограниченной памятью, ИИ с теорией разума, ИИ с самосознанием) [4].

Все из перечисленных видов ИИ уже применяются в сфере кадрового менеджмента применительно к разным задачам и демонстрируют эффективность, что подтверждают практические кейсы как зарубежных, так и отечественных организаций.

Проведенное компанией HeadHunter исследование свидетельствует о том, что около 87% российских организаций в том или ином виде используют слабый искусственный интеллект в процессах управления персоналом, что определяется рядом причин (рис. 1).



Рис. 1 Ключевые причины внедрения и использования ИИ в кадровом менеджменте, % [4]

Подавляющая часть организаций, которые на данный момент не используют искусственный интеллект в управлении персоналом, планируют его внедрение в ближайшей перспективе (рис. 2).



Рис.2 Ключевые процессы кадрового менеджмента, автоматизацию которых планируют организации с применением ИИ, % [4]

Технологии искусственного интеллекта, используемые в разных отраслях, на данный момент уже можно признать достаточно зрелыми. В сфере управления персоналом наблюдается устойчивый тренд роста рынка HRTech-инструментов, что определяет расширение функциональности

технологического инструментария на базе ИИ. К числу технологий ИИ, используемых в управлении персоналом, можно отнести:

- голосовые технологии и диалоговые ассистенты, включая чат-ботов;
- обработка естественного языка;
- машинное обучение;
- виртуальная реальность, VR/AR-технологии;
- компьютерное зрение;
- генеративный ИИ;
- RPA (Robotic process automation);
- дроны и переносимые устройства;
- (платформа) ATS- и CRM-системы и др. [3].

Примеры решаемых с помощью ИИ задач в разрезе ключевых функций кадрового менеджмента обобщены нами в таблице 1.

Таблица 1

Примеры решаемых с помощью ИИ задач в разрезе ключевых функций кадрового менеджмента

Ключевые функции кадрового менеджмента	Примеры
Планирование и управление численностью персонала	Составление прогноза потребности в персонале на основе текущих тенденций и развития бизнеса Составление рекомендаций по внутреннему перемещению персонала Прогнозирование уровня текучести и увольнений персонала
Подбор, привлечение и отбор персонала	Формирование текстов объявлений о вакансиях для разных источников Автоматический отбор и скрининг резюме кандидатов Автоматическое сопоставление резюме кандидатов и требований профиля должности Автоматизация процесса общения с кандидатами на основе использования чат-ботов и звонков обратной связи (автоматическая рассылка приглашений на собеседование, проведение первичных интервью и предварительного тестирования кандидатов, ответы на наиболее часто задаваемые вопросы) Составление предиктивной модели успеха найма кандидата с оценкой вероятности будущей результативности кандидата на основе учета исторических данных и выраженности профильных признаков Автоматическая обработка результатов, выполненных кандидатами тестовых заданий, кейс-заданий, определение ошибок Построение мультифакторных моделей, базирующихся на разнородных данных о кандидате в целях принятия решения о найме
Онбординг и адаптация персонала	Составление персонализированных планов онбординга и адаптации новых сотрудников с учетом результатов предварительных оценок Автоматический подбор образовательных ресурсов для увеличения скорости профессиональной адаптации Составление прогнозов прохождения испытательного срока Назначение виртуальных помощников для новых сотрудников Составление проактивных рекомендаций как для сотрудников, так и для руководителей для обеспечения эффективной адаптации
Развитие и обучение персонала	Формирование индивидуальных траекторий карьерного развития с учетом запроса организации, развития компетенций сотрудников Формирование рекомендаций по карьерному росту и внутреннему перемещению сотрудников Прогнозирование потребностей в повышении квалификации и обучении сотрудников, планирование программ обучения Использование ИИ в ходе создания методических и обучающих материалов, образовательных курсов Анализ эффективности обучения и разработка рекомендаций по его совершенствованию
Вознаграждение и компенсации	Анализ рынка труда в части рыночных показателей вознаграждения, формирование рекомендаций по конкурентоспособному размеру вознаграждений в разрезе должностей и профессий Определение взаимосвязи между уровнем вознаграждения и показателями результативности сотрудников

	Формирование моделей вознаграждения и компенсаций с учетом мотивационных потребностей сотрудников и других факторов Формирование персонализированных предложений по размеру вознаграждений и составу льгот и компенсаций
Управление результативностью персонала	Установление качества выполнения поставленных целей Формирование систем непрерывной объективной оценки на основе агрегации в разрезе основных критериев оценки Реализация функции предиктивной аналитики результативности сотрудников, позволяющей проводить оценку факторов влияния Формирование рекомендаций по повышению результативности сотрудников на основе аналитических данных Автогенерация отчетов для руководителей с интерпретацией ключевых показателей
Организация и безопасность труда	Многофакторная аутентификация сотрудников Видеоанализ за соблюдением последовательности операций и контроля соблюдения требований техники безопасности Составление расписания для управления загрузкой сотрудников
Организационное проектирование, административные и операционные задачи	Моделирование организационной эффективности: оценка взаимосвязи структуры и эффективности управления персоналом. Использование виртуальных помощников действующими сотрудниками (для решения текущих организационных вопросов) Формирование нормативно-методической документации, используемой в процессах управления персоналом Изучение зависимостей между практикой реализации процессов управления персоналом и бизнес-результатами деятельности организации Составление рекомендаций по оптимизации процессов управления персоналом

В настоящее время проблематика текущего и перспективного использования технологий ИИ в сфере управления персоналом находит широкое обсуждение в научном сообществе. При этом акцентируется внимание не только на поиске направлений дальнейшего развития ИИ и дополнительных возможностей, открывающихся в ходе его использования, но и на обсуждении модели управления персоналом, базирующейся на комплексном использовании традиционных и цифровых технологий управления персоналом, и требующей учета соответствующих новых рисков и угроз [2, 5].

Заключение. Результаты проведенного исследования указывают что несмотря на существующие риски и угрозы использования технологий на базе ИИ в управлении персоналом, имеется достаточно весомый перечень преимуществ, которые прежде всего, позволяют минимизировать выполнение рутинных задач HR-специалистами, автоматизировать ключевые процессы кадрового менеджмента, увеличить скорость и качество принимаемых управленческих решений. Данный факт подтверждает практика использования ИИ в сфере управления персоналом крупных организаций. Современные технологии на базе ИИ создают возможности для трансформации ландшафтной архитектуры систем управления персоналом в организациях, увеличивая возможности реализации стратегического функционала и требуя видоизменения содержания профессиональной деятельности HR-специалистов в целях достижения бизнес-целей организации и усиления конкурентных преимуществ.

Литература

1. Федеральный закон от 24.04.2020 г. № 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» // Справочная правовая система «ГАРАНТ» : [официальный сайт] [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/73945195/> (дата обращения: 03.11.2025).
2. Блинникова, А.В. Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами / А.В. Блинникова, Д.К. Йинг // Вестник университета. – 2020. – № 7. – С. 14-21.
3. Володина О.В. Использование искусственного интеллекта в управлении персоналом / О. В. Володина // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. – 2022. – №4. – С. 55-66.

4. Искусственный интеллект в HR. Кейсы российского рынка: Совместное исследование «Технологий Доверия» и Knomary // Технологии Доверия [Электронный ресурс]. URL: <https://data.tedo.ru/publications/ai-in-hr.pdf> (дата обращения: 03.11.2025).

5. Чуланова, О.Л. Управление интеграцией технологий искусственного интеллекта как технологического тренда в условиях цифровой трансформации в работу с персоналом / О. Л. Чуланова, К. Н. Хайбуллова // Вестник Сургутского государственного университета. – 2020. – № 1 (27). – С. 112–121.

ВИДЕОКОНТЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА БРЕНДА В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

А. Б. Гатина,

*студент кафедры сервисных технологий и бизнес-процессов
Российского государственного университета им. А. Н. Косыгина*

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и методологические основы формирования имиджа бренда в условиях цифровой экономики. Основное внимание уделяется роли видеоконтента как ключевого инструмента коммуникации бренда с целевой аудиторией. На основании анализа работ классиков экономической науки (А. Смита, К. Маркса, Дж. М. Кейнса) и современных исследователей в сфере маркетинга и продюсирования (Ф. Котлера, Д. Аакера, К. Келлера) проводится исследование влияния цифровых медиа на восприятие бренда. Формулируются основные механизмы воздействия видеоконтента на имидж бренда и предлагаются практические рекомендации по эффективному продюсированию такого контента.

Ключевые слова: видеоконтент, бренд, имидж, цифровая среда, маркетинг, продюсирование, коммуникация, цифровая экономика.

Введение. Современная экономика характеризуется растущей ролью нематериальных активов, таких как знания, данные, репутация и имидж бренда. В эпоху глобального перехода к цифровым технологиям видеоконтент приобретает особую важность как средство эффективного взаимодействия брендов с потребителями. Под влиянием научно-технического прогресса маркетингологи осознали необходимость адаптации традиционных методов продвижения продукции к новым реалиям информационной среды.

Согласно известному специалисту по маркетингу Филиппу Котлеру, успешный маркетинг представляет собой комплекс процессов, направленных на создание, передачу и поддержание ценности бренда среди потребителей с целью построения долгосрочных взаимоотношений [1]. Однако в условиях современной цифровой эпохи традиционные подходы требуют переосмысления. Одним из ключевых инструментов современного маркетинга стал видеоконтент, позволяющий привлечь внимание потенциальных клиентов, повысить узнаваемость бренда и сформировать положительный образ компании.

Принимая во внимание дефицит внимания потребителей в мире переизбытка информации (Thomas H. Davenport, 2001), эффективное использование видеоконтента позволяет решать важные задачи бизнеса, способствуя созданию устойчивого образа бренда и увеличению продаж.

Основная цель исследования заключается в выявлении особенностей влияния видеоконтента на формирование имиджа бренда в условиях цифровой среды.

Объект исследования – процесс формирования имиджа бренда.

Предмет исследования – видеоконтент как инструмент управления восприятием бренда.

Теоретико-методологические основы формирования имиджа бренда.

Экономические предпосылки

Формирование позитивного имиджа бренда невозможно без понимания экономических основ процесса. Классики экономической теории подчеркивали значение человеческого фактора и общественного сознания в процессе оценки товаров и услуг.

Адам Смит и концепция разделения труда

Адам Смит утверждал, что благополучие общества зависит от эффективности производства и разделения труда [2], что находит отражение и в современном подходе к управлению брендами. Успешный бренд основывается на специализации и взаимодействии сотрудников разных подразделений, включая отделы маркетинга, дизайна и производства.

Карл Маркс и потребительная стоимость

Карл Маркс разработал концепцию потребительной стоимости, согласно которой истинная ценность продукта возникает именно в восприятии потребителя [3]. Следовательно, задача производителя состоит не только в обеспечении качества продукта, но и в формировании благоприятного отношения покупателей к нему.

Джон Мейнард Кейнс и психология потребления

Джон Мейнард Кейнс обращал особое внимание на влияние психологии на потребительское поведение, подчеркивая значимость ожиданий и восприятия [4]. Для успешной реализации стратегии брендинга важно учитывать эмоции и чувства потребителей, поскольку они оказывают значительное влияние на принятие решений о покупке.

Таким образом, экономические принципы, сформулированные классиками, служат основой для осознания важности формирования положительного имиджа бренда как элемента общей стратегии экономического успеха компании.

Современные маркетинговые концепции

Современные исследователи также внесли значительный вклад в понимание механизма формирования имиджа бренда. Например, Филип Котлер выделяет бренд как символическое представление ценностей, эмоций и переживаний, помогающее покупателю отличать продукцию одной фирмы от другой [1].

Кевин Лейн Келлер разработал модель CBBE (Customer-Based Brand Equity), согласно которой ценность бренда формируется посредством создания положительных ассоциаций, эмоциональных реакций и опыта взаимодействия потребителей с продуктом [5].

Дэвид Аакер подчеркивает важность трех компонентов бренд-качества: осведомленности, лояльности и воспринимаемого качества [6]. Эти элементы являются ключевыми факторами успешного формирования и поддержания сильного бренда.

Цифровая среда как контекст формирования имиджа бренда

Цифровые технологии существенно изменили традиционную среду маркетинга, перейдя от пассивного вещания сообщений к активной двусторонней коммуникации. Мануэль Кастельс называет современную реальность сетевым обществом, в котором ценность создается и распространяется через общение и доступ к информации [7].

Социальные сети, онлайн-трансляции и короткий видеоконтент стали основными каналами распространения информации о брендах. Пользователи становятся активными участниками коммуникации, создавая собственный контент (User Generated Content, UGC), что создает дополнительные возможности для брендов формировать положительную репутацию.

Особенность видеоконтента заключается в способности эффективно воздействовать на целевую аудиторию, передавая не только полезную информацию, но и вызывая положительные эмоции и доверие. Благодаря сочетанию зрительных образов, звуков и текста, видеоконтент способен создавать целостное впечатление о бренде, повышая его привлекательность и конкурентоспособность.

Видеоконтент как инструмент бренд-коммуникации

Особенности видеоконтента

Главной особенностью видеоконтента является его способность привлекать и удерживать внимание зрителя. Исследования показывают, что человеческий мозг воспринимает информацию лучше, когда она представлена визуально, особенно в сочетании с аудиальным сопровождением. Именно поэтому видеоролики вызывают значительно больший интерес и удерживают внимание зрителей, чем текстовая реклама.

Например, статистика показывает, что около 90% зрителей запоминают содержание ролика, тогда как лишь примерно 20% сохраняют информацию, прочитанную в тексте [1].

Типология видеоконтента

Для достижения поставленных целей различают несколько типов видеоконтента:

- Имиджевые ролики: направлены на формирование позитивного впечатления о бренде и закрепление ассоциативных связей.
- Продуктовые презентации: демонстрируют конкретные товары и услуги, рассказывая о преимуществах покупки.
- Обучающие видеоролики: повышают степень доверия, демонстрируя компетентность компании.
- Истории (сторителлинг): позволяют выразить миссию и ценности бренда через повествование.

- Пользовательский контент (UGC): генерируется самими пользователями и увеличивает вовлеченность и доверие к бренду.

Разнообразие форматов видеоконтента позволяет адаптироваться к различным целям и задачам компаний, расширяя возможности бренд-менеджмента.

Продюсерские аспекты

Создание качественного видеоконтента требует профессиональной организации всех этапов разработки. Важную роль играет продюсерская деятельность, направленная на управление процессом создания видеоконтента. Основные шаги включают разработку идеи, написание сценария, съемочный процесс, монтаж и последующую дистрибуцию.

Как отмечал Адам Смит, успех предприятия обусловлен рациональным использованием ресурсов [2]; аналогичный принцип применим и к производству видеоконтента, где грамотное распределение бюджета и человеческих усилий обеспечивает достижение наилучших результатов.

Механизмы воздействия видеоконтента на имидж бренда

Использование видеоконтента влияет на формирование имиджа бренда несколькими способами:

- Когнитивные механизмы: путем передачи конкретной информации и демонстрации уникальных характеристик бренда формируются четкие представления о товаре или услуге.

- Эмоциональные механизмы: зритель испытывает сильные эмоциональные переживания, вызванные видеорядом, музыкой и сюжетом, что ведет к идентификации с брендом.

- Социальные механизмы: активное участие зрителей в распространении контента (лайки, комментарии, репосты) создает ощущение принадлежности к сообществу поклонников бренда.

- Институционные механизмы: регулярное производство качественных материалов повышает доверие и уверенность потребителей в надежности бренда.

Интеграция перечисленных механизмов помогает создать эффективный цикл восприятия бренда: качественное видео, эмоция, ассоциация, положительное восприятие, лояльность покупателя.

Практические рекомендации и выводы

Можно сделать вывод, что видеоконтент обладает мощным потенциалом для формирования позитивного имиджа бренда в цифровой среде. Следующие рекомендации позволят компаниям максимизировать выгоды от использования видеоконтента:

- Интеграция видеоконтента должна соответствовать общей стратегии позиционирования бренда.

- Контент должен отражать ключевые ценности и миссии компании, передаваемые языком визуальной культуры и истории.

- Использование интерактивных форматов (например, пользовательского контента, конкурсов, челленджей) позволит увеличить вовлеченность аудитории.

- Необходимо учитывать специфику каждой платформы (YouTube, Instagram (признана экстремистской организацией), TikTok) и потребности конкретных групп потребителей.

- Важно регулярно анализировать показатели эффективности видеоконтента (вовлеченность, просмотры, продолжительность сессии, реакцию аудитории).

Подводя итог, можно утверждать, что видеоконтент в рамках цифровой экосистемы становится важнейшим инструментом формирования позитивного имиджа бренда. Грамотное применение разработанных рекомендаций позволит компаниям успешно реализовать свою стратегию в цифровой экономике.

Литература

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2022. – 832 с.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2016. – 944 с.
3. Маркс К. Капитал. Т. 1. – М.: Политиздат, 1961. – 820 с.
4. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: Госфиниздат, 1978. – 494 с.
5. Keller K.L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. // Journal of Marketing. – 1993. – Vol. 57(1). – P. 1–22.
6. Aaker D.A. Building strong brands. – N.Y.: Free Press, 1996. – 380 p.
7. Castells M. The rise of the network society. – Oxford: Blackwell, 2010. – 597 p.

КОГНИТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ДИЗАЙНЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИХ ИНТЕРФЕЙСОВ РОЗНИЧНЫХ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТФОРМ

Л. Г. Геворгян,

*студентка кафедры сервисных технологий
и бизнес-процессов РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)*

Научный руководитель: О. С. Осадчая,

*кандидат экономических наук, доцент кафедры сервисных технологий и бизнес-процессов, РГУ
им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)*

Аннотация. Статья посвящена исследованию когнитивных механизмов принятия решений в дизайне пользовательских интерфейсов розничных электронных платформ. Анализируется трансформация поведенческих паттернов под воздействием интерфейсных решений, основанных на закономерностях человеческого восприятия. Рассматриваются принципы снижения когнитивной нагрузки и этические аспекты применения поведенческих инсайтов. Доказывается, что синергия когнитивных механизмов в архитектуре интерфейса создает среду управляемого выбора при сохранении субъективной свободы пользователя. Результаты представляют ценность для проектирования человеко-ориентированных цифровых продуктов.

Ключевые слова: когнитивные механизмы, принятие решений, пользовательский интерфейс, электронная коммерция, когнитивная нагрузка, поведенческие паттерны, архитектура выбора.

Современная цифровая экосистема розничной торговли характеризуется беспрецедентной уровнем конкурентной борьбы, где технологическая эффективность становится базовым ожиданием, а не дифференцирующим преимуществом. В этих условиях основным полем конкуренции постепенно становится не функциональность платформы, а её способность управлять вниманием и поведенческими паттернами пользователя. Однако нейрофизиологические ограничения человеческого мозга – конечность рабочей памяти, когнитивные искажения, устойчивая зависимость от эвристик – создают фундаментальный барьер для полностью рационального выбора в условиях информационной избыточности [2, с. 56].

Возникает системное противоречие: с одной стороны, интерфейс должен минимизировать когнитивные усилия пользователя, с другой – бизнес-логика требует максимизации ключевых метрик. Основная проблема заключается в том, что без глубокого понимания когнитивных механизмов, дизайн интерфейсов оказывается либо неэффективным, либо трансформируется в инструмент манипуляции, что в долгосрочной перспективе ведет к истощению внимания и потере доверия.

Целью данного исследования является декомпозиция ключевых когнитивных механизмов принятия решений и системный анализ их имплементации в элементы пользовательского интерфейса электронных retail-платформ. Для её достижения формулируются следующие задачи:

1. Рассмотреть нейрокогнитивные основы процесса принятия решений в контексте взаимодействия с цифровой средой.
2. Классифицировать основные когнитивные искажения и эвристики, релевантные для проектирования пользовательского опыта.
3. Провести практический анализ интерфейсных решений, демонстрирующих эксплуатацию выявленных механизмов.
4. Сформулировать этические рамки и принципы ответственного применения поведенческих инсайтов в дизайне.

1. Когнитивные основы проектирования пользовательского пути

Эффективность взаимодействия с розничной электронной платформой определяется степенью соответствия интерфейса базовым характеристикам человеческого восприятия. Одной из фундаментальных особенностей является ограниченность рабочей памяти, предполагающая необходимость стратегического распределения информационной нагрузки.

Принцип прогрессивного раскрытия информации, реализуемый через каскадные меню и адаптивные фильтры, позволяет снизить когнитивное напряжение на этапе первичного выбора. Многоуровневая навигация, соответствующая ментальной модели категоризации товаров, обеспечивает интуитивность взаимодействия без необходимости запоминания сложных структур.

Зрительное восприятие интерфейса подчиняется законам гештальт-психологии, что находит отражение в композиционных решениях. Группировка связанных элементов на основе близости и

схожести создает четкие визуальные паттерны, облегчающие сканирование страницы. Стратегическое размещение ключевых элементов управления в зонах повышенного внимания формирует эффективную визуальную иерархию.

Сенсомоторные аспекты взаимодействия требуют учета закона Фиттса при проектировании интерактивных элементов: критические точки конверсии – кнопки добавления в корзину и оформления заказа – получают приоритет в размере и расположении, уменьшая время и усилия для их активации.

2. Когнитивные искажения как инструмент оптимизации потребительского выбора

Современные розничные электронные платформы представляют собой сложные психологические полигоны, где каждое интерфейсное решение основано на глубоком понимании механизмов человеческого мышления. В условиях информационной перегрузки пользователь все чаще полагается не на рациональный анализ, а на автоматические паттерны восприятия, что создает fertile ground для целенаправленного использования когнитивных искажений в дизайне.

Феномен якорения (anchoring effect), подробно описанный Канеманом и Тверски, находит свое практическое воплощение в стратегическом ценообразовании цифровых платформ. Первоначально представленная стоимость товара формирует у пользователя систему координат для последующих оценок, причем этот эффект сохраняется даже при осознании его иррациональной природы. Маркетплейсы искусно манипулируют этим механизмом, размещая premium-позиции в начале каталогов и используя визуальное выделение «старой цены» как отправной точки для формирования представления о выгоде.

Эвристика социального доказательства (social proof) преодолевает фундаментальное ограничение онлайн-торговли – отсутствие непосредственного контакта с товаром. Индикаторы популярности, отображающие количество просмотров и покупок в реальном времени, создают эффект присутствия в переполненном магазине, где выбор других покупателей становится ориентиром для собственных решений. Этот механизм особенно эффективен в ситуациях неопределенности, снижая перцептивный риск через апелляцию к коллективному опыту.

Парадокс выбора, теоретически обоснованный Б. Шварцем, получает неожиданное разрешение в архитектуре современных интерфейсов. Вместо тотального ограничения ассортимента платформы используют интеллектуальные системы фильтрации, которые трансформируют ошеломляющее разнообразие в персонализированную подборку релевантных вариантов. Такой подход позволяет сохранить иллюзию широкого выбора, одновременно направляя пользователя к наиболее подходящим решениям.

Особый интерес представляет эксплуатация эффекта статус-кво (status quo bias), когда предустановленные опции оформления заказа становятся психологически предпочтительным выбором. Как отмечают Талер и Санстейн, «архитектура выбора должна учитывать естественную инерцию человеческого поведения» [4, с. 45]. Стратегическое использование настроек по умолчанию для услуг доставки и оплаты позволяет значительно повысить конверсию, минимально ограничивая свободу выбора.

Механизм страха упущенной выгоды (FOMO – Fear Of Missing Out) активируется через визуальные индикаторы дефицита и временные ограничения, создавая необходимость немедленного действия. Таймеры обратного отсчета и сообщения об ограниченном количестве товара переводят процесс принятия решения из рациональной плоскости в эмоциональную, где импульсивные покупки становятся естественной реакцией на искусственно созданный дефицит.

Синергетическое сочетание этих когнитивных механизмов в архитектуре интерфейса позволяет создать среду, где пользовательский выбор остается субъективно свободным, но объективно направляемым через тонкую игру психологических триггеров и перцептивных паттернов.

3. Принципы снижения когнитивной нагрузки в интерфейсах e-commerce

Проектирование пользовательского опыта для электронной торговли требует тонкого баланса между необходимостью предоставить исчерпывающую информацию и ограниченными возможностями человеческого восприятия. Когнитивная нагрузка становится критическим фактором, определяющим успех взаимодействия с платформой. Как справедливо отмечает Д. Норман, «хороший дизайн на самом деле сложно заметить – он просто позволяет достичь цели» [3, с. 58].

Принцип прогрессивного раскрытия информации представляет собой стратегический ответ на ограничения рабочей памяти. Многоуровневая навигация и каскадные фильтры позволяют дробить сложные задачи на последовательные шаги, соответствующие естественному потоку принятия решений. Этот подход находит теоретическое обоснование в модели обработки информации, предложенной Дж. Миллером, где объем одновременно воспринимаемых элементов не превышает 7±2 единиц [6, с. 91].

Визуальная семиотика интерфейса строится на фундаментальных принципах гештальтпсихологии. Группировка связанных элементов по принципам близости и схожести создает интуитивно понятные паттерны восприятия, позволяя пользователю мгновенно идентифицировать функциональные зоны. Закон Фиттса, устанавливающий зависимость между временем достижения цели и ее размером и удаленностью [7, с. 112], находит практическое применение в пропорциях и расположении ключевых интерактивных элементов.

Архитектура доверия формируется через систему визуальных и текстовых маркеров, последовательно подтверждающих надежность платформы. Прозрачность условий покупки, отслеживание статуса заказа в реальном времени, интеграция сертификатов и гарантий создают то, что в терминах поведенческой экономики определяется как «сигналы надежности». Особое значение приобретает визуализация этапов обработки заказа, снижающая тревожность, связанную с неопределенностью.

Система обратной связи реализует принцип непрерывной коммуникации, обеспечивая пользователя однозначными сигналами о состоянии взаимодействия. Анимационные переходы, изменения состояний элементов, подтверждения действий создают замкнутый контур взаимодействия, соответствующий кибернетическому принципу обратной связи. Как отмечает Я. Нильсен, «видимость статуса системы является одной из фундаментальных эвристик юзабилити» [8].

Стратегическое использование отрицательного пространства (white space) позволяет направлять фокус внимания на ключевые элементы интерфейса. Этот прием, уходящий корнями в теорию визуального восприятия Арнхейма [1, с. 78], обеспечивает необходимую перцептивную разгрузку в условиях информационно насыщенной среды электронной коммерции.

Синтез этих принципов создает экосистему взаимодействия, где каждый элемент работает на уменьшение когнитивных усилий, обеспечивая плавный и интуитивно понятный пользовательский путь от поиска товара до завершения покупки.

Эффективность интерфейсов электронных торговых платформ определяется их способностью интегрировать знание о когнитивных механизмах в архитектуру взаимодействия. Исследование подтверждает, что стратегическое применение поведенческих паттернов – якорения, социального доказательства, эффекта статус-кво – позволяет направлять пользовательский выбор, сохраняя иллюзию автономии. Ключевым преимуществом становится не отдельный прием, а синергия всех элементов интерфейса, работающих как единая система управления вниманием и снижения когнитивной нагрузки.

Перспективным направлением развития представляется создание адаптивных сред, способных учитывать индивидуальные особенности восприятия, и разработка этических стандартов применения поведенческих инсайтов. Дальнейшая эволюция цифровых платформ будет связана с достижением баланса между технологической эффективностью и сохранением человекоориентированного подхода в проектировании пользовательского опыта.

Литература

1. Арнхейм Р. Искусство и визуальное восприятие / Р. Арнхейм. – Москва: Архитектура-С, 2025. – 392 с.
2. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – Москва: АСТ, 2022. – 624 с.
3. Норман Д. Дизайн привычных вещей / Д. Норман. – Москва: Вильямс, 2022. – 416 с.
4. Талер Р. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благополучии и счастье / Р. Талер, К. Санстейн. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.
5. Шварц Б. Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше» / Б. Шварц. – Москва: Добрая книга, 2019. – 288 с.
6. Миллер Дж. Магическое число семь плюс-минус два: некоторые ограничения нашей способности обрабатывать информацию / Дж. Миллер // Психологическое обозрение. – 1956. – Т. 63, № 2. – с. 81-97
7. Фиттс П. Информационная способность человеческой моторной системы в контроле амплитуды движения / П. Фиттс // Журнал экспериментальной психологии. – 1954. – Т. 47, № 6. С. 381-391
8. Я. Нильсен. – Nielsen Norman Group, 2023. – URL: <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/> (дата обращения: 28.10.2025).

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА КОМПАНИИ С ЛОКАЛЬНЫМИ ЭЛЕМЕНТАМИ

О. А. Герасименко,

*доктор экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

М. В. Семибратский,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

А. А. Иванов,

аспирант кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье представлены концептуальные особенности методологии маркетинга локального рынка с позиции формирования уникальных конкурентных преимуществ. Уточнено, что реализация источников конкурентного превосходства возможна при актуализации маркетингового плана с элементами локальных технологий, включающий выбор оптимального местоположения компании малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: стратегический маркетинговый план, локальное преимущество, методология стратегического маркетинга.

Введение. Современные компании малого и среднего бизнеса сталкиваются с проблемами адаптации текущих бизнес-моделей под вызовы внешней и внутренней среды. В качестве конкурентных источников возможно выделить – применение комбинаторики процессного и проектного подходов, территориальные особенности локальных рынков, гибкое реагирование на изменение модели поведения клиента, актуализация маркетинговой стратегии компании с акцентирование внимания на выбор оптимального местоположения (в том числе в так называемых зонах 2 и 3 риелторской линии), применение уникальных компонентов методологии маркетинга локальных рынков.

Цель научного исследования – подтверждение возможности применения в стратегическом планировании развития компании контурных границ рыночных конкурентных особенностей, обеспечивающих дополнительное устойчивое преимущество на основе комбинации мотивов поведения целевой аудитории и территориальных особенностей рынков.

Методы и организация исследования. При работе над статьей авторами были использованы следующие методы исследования: систематизация данных, критический анализ, прогностической диагностики.

Теоретической основой маркетинга локального рынка явилась упорядоченная (регулярная, повторяющаяся) пространственно-локализованная мобильность и сопровождающая ее потребительская активность импульсивного, рационального и локального типов как основа потребительского поведения в пределах локального рынка (табл. 1) [1].

Таблица 1

Концептуальное представление методологических положений теории маркетинга локальных рынков

Элемент научной методологии	Содержательные, особые характеристики
Субъекты маркетинга локальных рынков	<i>Клиентская база</i> – обобщенный и систематизированный, согласно группам (портрет потребителя) признаков, массив больших цифровых данных о транзакциях реальных клиентов с позиции встраивания персонифицированного (мотивирующего) подхода системной локальной компании. <i>Клиентские потоки</i> – изменяющийся во времени набор клиентов (адресные, дифференцируемые), которые обслуживаются локальной компанией или взаимодействующей цепочкой прогрессивных компаний.
Объекты маркетинга локальных отношений	<i>Сетевые предпринимательские формы</i> – бизнес-модель организации группы локальных компаний, имеющих единую предпринимательскую идею и выстраивающая устойчивые связи локального характера между функциональными подразделениями, включая филиалы и представительства.

	<i>Стритритейл</i> – торговые локации, формирующие городскую инфраструктуру, с наличием постоянного клиентопотока в пределах определенной территориальной локации и имеющие потенциальную маркетинговую привлекательность для целевой аудитории. <i>Торговые центры</i> – совокупность архитектурно выстроенных торговых объектов, управляемых в локальных пределах единой компанией, находящиеся в специально спланированном едином помещении или комплексе зданий, с соответствующими группами привлекательных признаков для клиентов (наличие парковочного пространства, инфраструктурные условия и пр.). <i>Локальные рынки</i> – торговая система, выстроенная согласно локальным (маркетинговым, географическим, цифровым) группам признаков в пределах конкретной территории.
Предмет методологии	<i>Мобильность целевой аудитории</i> – способность к оперативному и гибкому передвижению клиента, согласно потребительским запросам, в определенной локации и соответствующая ряду привлекательных критериев. <i>Отклик клиента</i> – реакция клиента на предоставленную маркетинговую информацию, предложение или действие группы факторов локального масштаба. <i>Трафик передвижения</i> – объём и число передаваемых цифровых данных клиентской базы, сгруппированных в потоки, посетивших определенную локацию за ограниченный временной период.
Инструментальный аппарат	<i>Геомаркетинг</i> – это элемент стратегического маркетингового планирования компании, позволяющий развивать новые конкурентные преимущества, основанные на пространственной активности целевых аудиторий и адаптации продукта (услуги) с учетом географических характеристик локальных торговых точек и системы процедурных компонентов.
Методы организации субъектов локального рынка	<i>Пространственный бенчмаркетинг</i> – изучение деятельности конкурентов в отрасли, с целью определения факторов территориальной локации, обеспечивших им позитивный опыт в работе. <i>Интерактивное картографирование</i> – наглядное векторное представление объекта исследования с локальной привязкой к определенному торговому пространству. <i>Big Data</i> – анализ больших массивов пространственных данных для поиска закономерностей, содержащий сведения о пространственной активности, особенностях жителей городских агломераций и отдельных локационных территорий. <i>Структурного моделирования</i> – выбор оптимальных локальных альтернатив переменных факторов структуры данных. <i>Геомаркетинговый анализ</i> – выявление связей между маркетинговыми, географическими и цифровыми факторами, детерминирующими вероятность посещения конкретного локального объекта недвижимости.
Функции концептуального подхода	<i>Референтивная</i> – сбор, анализ и обработка географических, маркетинговых и цифровых факторов. <i>Эвальвационная</i> – выбор варианта расположения компании в отдельной территориальной локации с позиции дифференциации стоимости арендной ставки торгового объекта и возможности управления поведением клиента. <i>Реляционная</i> – построение пространственной модели определения оптимальной локации компании. <i>Прогностическая</i> – возможность достижения отдельных показателей эффективности локальной компании, выраженных в KPI-метриках. <i>Интерактивная</i> – наглядная визуализация вариантов выбора места локации торгового объекта в режиме реального времени.
Признаки теории маркетинга локальных рынков	<i>Ограниченность</i> – деятельность компании в пределах отдельной территориальной локации с учетом маркетинговых, географических и цифровых факторов. <i>Неравномерность</i> – распределение компаний локального рынка по геоанализу. <i>Фрактальность</i> – построение территориальных границ локальных рынков на основе адаптивных географических, маркетинговых и цифровых факторов, которые образуют отдельную территориальную локацию, отвечающую запросам потребителей. <i>Геопозиция</i> – идентификация, оценка реального местоположения компании с учетом изменения модели поведения клиента.
Принципы локальных рынков	<i>Пространственная активность</i> – компании, находящейся на некотором удалении от центральных магистралей, возможно, сохранять клиентопоток вследствие готовности человека преодолевать большие расстояния на пути к локальному торговому объекту.

	<i>Комплексной результативности</i> – обеспечение долгосрочного конкурентного преимущества путем сочетания факторов «маркетинговые исследования– географическая наглядность– информационные технологии». <i>Стоимостных альтернатив</i> – выбор вариантов открытия компании с учетом дифференциации стоимости объектов для аренды). <i>Геопозиционирование</i> – определение оптимальной территориальной локации открытия компании с учетом изменения модели поведения клиента.

Научная гипотеза исследования – создание дополнительных конкурентных преимуществ компании требует комбинации группы адаптивных факторов (трафик передвижения клиента, ценовая дифференциация, массивы больших данных), так как изменение модели поведения потребителя способствует экономической целесообразности выбора местоположения компании с учетом потребительской ценности и предпочтений.

Наличие широкого перечня классификаций рыночных границ, наталкивает авторов исследования на размышления, как определить, с одной стороны, критериальные особенности рынков, а главное – как подобрать рыночные стратегические элементы эффективного планирования для достижения устойчивого конкурентного эффекта. В качестве ответа на возникший вызов, связанный с необходимостью учета особенностей ведения бизнеса в постпандемийный и санкционный периоды, как катализаторы формирования актуальных бизнес-моделей, исследователи стали выделять попытки дифференциации ценовых индикаторов с учетом различных паттернов поведения клиентов [2] (табл.2).

С учетом проведенного анализа предлагаем рассматривать границы рынков с позиции научного постулата «Покупки идут за клиентом», как последствие процесса цифровизации и противоречивости современного этапа омниканальности ведения бизнеса. Согласно авторскому замыслу, компания может выбрать любое конкурентное место в условиях развития рынков, основываясь на сочетании ключевых факторов для клиентов – ценовые предпочтения, зоны концентрации клиентов с позиции трафика передвижения (адаптация маркетинговых и географических условий – парковочные пространства, близость общественного транспорта, возможность посещать дополнительные коммерческие объекты для совершения сделок, сервисные услуги и пр.), изменение модели поведения клиента (возможность выбора обменных покупок: как способ ведения здорового образа жизни и готовность преодолевать дополнительное расстояние на пути к объекту, так и вариант получения оперативной покупки в условиях курьерской доставки, мобильности совершения сделки), благоустройство и развитие комфортной территориальной среды и стирание границ ведения бизнеса.

Заключение. На основании разработанных критериальных характеристик рынков возможно выделить локальные конкурентные преимущества, которые позволяют компаниями малого и среднего бизнеса обеспечить оптимизацию, как инвестиционных расходов на этапе выхода на рынок, так и сократить операционные и коммерческих расходы.

Литература

1. Герасименко О.А., Тхориков Б.А. Контент-анализ, основные вехи и подходы геомаркетинга в системе рыночного стратегического планирования // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: экономика. – 2020. – № 3. – С. 79-86.
2. Тхориков Б.А., Герасименко О.А. «Пространственная активность клиентов» – новый источник конкурентных преимуществ компании розничной торговли // Практический маркетинг. – 2022. – №1(298). – С. 3-15.

Таблица 2

Критериальные условия формирования классификаций рынков

Масштаб рынка		Сценарий поведения	Расстояние, которое готовы преодолеть клиенты	Группы товаров	Набор контурных факторов и конкурентных источников
Национальный		Отличительных особенностей, зона №4 (конкурентные товары/услуги, имеющие уникальные особенности для отдельных локаций)	Отсутствует	Ограничены распространением товаров/услуг на территории страны и имеющие характерные особенности	• Формирование рыночного механизма свободной конкуренции ценообразования • Приоритетность на конкурентные условия и формирование адаптивных гибких бизнес-моделей (комбинация проектного, процессного, операционного подходов) • Паттерн поведения клиента – социокультурные условия развития клиента как личности, формирование новой платформы ведения бизнеса
Региональный		Индивидуальных предпочтений, зона №3 (отличительные товары/услуги, специфичные для отдельных регионов и субъектов)	Более 5 км	Отличительные товары/услуги, имеющие территориальную привлекательность	• Сочетание ряда бизнес-факторов (удобная логистическая инфраструктура, близость общественных остановок, услуги проката вело-и самокатов и пр.) • Готовность клиента к пространственной активности в течении дня • Перемещение акцентов стратегического планирования открытия компании в малопривлекательные городские районы с возможностью оптимизации стоимости арендной платы • Паттерн поведения клиента – получение эстетического и морального удовольствия, покупка товаров, получение услуги, удовлетворение УПП
Локальный		Работа, зона №2 (решение бытовых и профессиональных вопросов)	До 5 км	Товары, услуги сильного влечения	• Адаптивные привлекательные факторы совершения обменных сделок (ценовая дифференциация) • Возможность посещения дополнительных инфраструктурных объектов для совершения транзакций • Формирование маркетинговых мероприятий с позиции бизнес-структур • Паттерн поведения клиента – готовность к совершению дополнительной физической активности при условии комбинации привлекательных факторов со стороны бизнеса
Местный		Дом, зона №1 (совершение рутинных покупок, шаговая доступность)	До 1 км	Повседневные товары и услуги	• Оперативность получения обменной сделки • Достижение оптимума между преодолеваемым расстоянием до торгового пункта и временными затратами • Паттерн поведения клиента – домашний комфорт (посещение магазинов, пунктов выдачи товаров, социальных и медицинских муниципальных учреждений; так называемая «активность для жизнедеятельности», удовлетворение первичных потребностей)

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК КАНАЛ В2В-КОММУНИКАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

О. А. Герасименко,

доктор экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

А. И. Бовкунова,

магистрант кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Статья посвящена исследованию использования социальных сетей Telegram и ВКонтакте как эффективного канала В2В-коммуникации для российских транспортных компаний. Выявлена проблема неэффективного использования социальных платформ большинством грузоперевозчиков, обусловленная отсутствием чёткой стратегии и систематического подхода. Разработана типология В2В-контента; предложена комплексная система ключевых показателей эффективности; сформулированы восемь практических этапов внедрения В2В-маркетинга в социальные сети. Исследование подтверждает, что при правильной организации социальные сети могут значительно повысить эффективность маркетинговых усилий и способствовать привлечению новых деловых партнёров.

Ключевые слова: В2В-коммуникация, социальные сети, транспортная отрасль, цифровой маркетинг.

Социальные сети стали мощным перспективным каналом В2В-коммуникаций, что подтверждают и отечественные, и зарубежные исследования [8, С. 139]. В условиях цифровой трансформации транспортной отрасли российские грузоперевозчики нуждаются в практических инструментах привлечения и удержания корпоративных клиентов.

Большинство транспортных компаний используют социальные сети без чёткой стратегии, что приводит к неэффективному расходованию ресурсов и неполному использованию потенциала этих каналов для привлечения деловых партнёров.

Объект исследования: В2В-коммуникация в социальных сетях. **Предмет:** механизмы использования Telegram и ВКонтакте для привлечения деловых партнёров транспортной компании. **Цель:** разработать комплексный механизм В2В-коммуникации транспортной компании с рекомендациями по выбору платформ, контент-стратегии и оценке эффективности.

Обзор платформ. В2В-маркетинг характеризуется рациональностью поведенческого поведения, многоуровневым процессом принятия решений и длительным циклом продаж. Для транспортной отрасли критически важны показатели надёжности, своевременного исполнения контрактов, прозрачности условий и профессионализма персонала. Российский рынок грузоперевозок характеризуется высокой степенью фрагментации [2, С. 20], где наряду с крупными операторами действует значительное число малых и средних компаний.

Профессионалы используют социальные платформы для поиска информации о поставщиках, изучения репутации и первоначального контакта. Социальные сети выполняют множество функций: лидогенерация, информирование о услугах, управление репутацией, прямые продажи через мессенджеры, аналитика поведения [7, С. 202].

Telegram позиционируется как мессенджер с высокой скоростью доставки, предоставляющий возможности создания закрытых каналов, организации ботов для автоматизации первичного контакта и проведения опросов [1, С. 6]. Для В2В-сегмента в Telegram наблюдается более высокий уровень engagement благодаря целевому характеру аудитории.

ВКонтакте предоставляет возможности для создания профессиональных сообществ, размещения детальной информации об услугах и встроенные инструменты таргетированной рекламы [1, С. 8]. Платформа позволяет использовать тематические альбомы, закреплённые посты и создавать специализированные материалы для различных сегментов аудитории.

Оптимальная стратегия предполагает использование обеих платформ: ВКонтакте для привлечения и информирования потенциальных клиентов, Telegram для углубленной коммуникации и согласования условий договора.

Контент-стратегия для грузоперевозчиков. Контент-маркетинг для В2В требует глубокого понимания потребностей аудитории и создания материалов, демонстрирующих экспертизу. Стратегическое использование социальных медиа предполагает систематический подход на разных этапах принятия решений покупателем.

Типология В2В-контента включает: **информационный контент** (статьи, кейсы, белые книги) для демонстрации компетентности; **промоционный контент** с чёткими призывами к действию; **образовательный контент** (вебинары, видеоуроки), снижающий барьеры входа для новых клиентов; **контент на основе сторителлинга с применением AI** для создания персонализированных нарративов; **пользовательский контент и отзывы** как инструмент социального доказательства [3, С. 379]. Контент, генерируемый сотрудниками, приводит к более высокому уровню вовлеченности, чем официальный корпоративный контент.

Оптимальная частота публикаций в В2В-сегменте составляет 3-5 постов в неделю, с преобладанием информационного контента над промоционным в соотношении 70:30 [3, С. 381]. Для Telegram используется компактный оперативный контент, для ВКонтакте – развёрнутые материалы с визуальным сопровождением.

Автоматизация создания контента через AI-инструменты позволяет ускорить разработку, однако требует контроля качества и соответствия брендовым ценностям [6, С. 360].

Метрики оценки эффективности. Система ключевых показателей эффективности является инструментом принятия бизнес-решений, позволяющим отслеживать прогресс в достижении целей. Для В2В-маркетинга (Таб.1) она должна включать как количественные показатели (привлечение клиентов, объёмы заказов), так и качественные аспекты (укрепление репутации, лояльность партнеров).

Таблица 1

Ключевые метрики оценки эффективности контент-стратегии В2В

Метрики	Показатели
Охват	узнаваемость бренда, количество подписчиков, рост аудитории, reach, impressions
Взаимодействие	лайки, комментарии, репосты (оптимальный уровень engagement для В2В: 3-7%)
Конверсия	количество запросов от потенциальных клиентов, стоимость привлечения лида (CPL), стоимость привлечения клиента (CAC)
Лояльность	повторные обращения клиентов, среднее время ответа
Активность	пользовательские отзывы и оценки
Content journey (путь клиента)	количество касаний (touchpoints) до принятия решения, цикл продаж

Источники:[3], [4]

Для платформы Telegram отслеживаются: подписчики, скорость открытия сообщений, клики по ссылкам. Для ВКонтакте: участники сообщества, просмотры постов, демография аудитории, reach и impressions.

Отдельного внимания заслуживает ключевая метрика рентабельности – ROAS (return on advertising spend). Контрольные показатели устанавливаются на основе исторических данных, анализа конкурентов или рекомендаций индустрии. Мониторинг KPI проводится еженедельно (оперативные показатели), ежемесячно (стратегические показатели), ежеквартально (долгосрочные показатели).

Практические рекомендации. 1 этап: аудит присутствия. Оценка текущего состояния аккаунтов в Telegram и ВКонтакте (количество подписчиков, активность, качество контента). Анализ 5-7 конкурентов.

2 этап: стратегический план. Определение SMART-целей (например, привлечение 500 новых клиентов за 12 месяцев). Разработка контент-календаря с указанием тематики, типов контента и ответственных лиц.

3 этап: оптимизация профилей. Создание сообществ с полной информацией о компании, логотипом, описанием услуг. Закрепление информационных постов с описанием услуг и условиями договора. Для Telegram: создание открытого и закрытого каналов.

4 этап: создание контента. Распределение контента: 70% информационного, 20% промоционного, 10% сторителлинга. Использование AI для ускорения создания черновиков с обязательной человеческой редакцией.

5 этап: мониторинг и ответ. Назначение ответственной команды для отслеживания комментариев и сообщений. Установка нормативного времени ответа не более 2 часов. Фиксация всех запросов в CRM-системе.

6 этап: оценка результатов. KPI-мониторинг еженедельно, ежемесячно и ежеквартально. Регулярные совещания по оптимизации стратегии на основе результатов.

7 этап: **интеграция**. Встраивание социальных сетей в комплексную маркетинговую стратегию. Ссылки должны вести на целевые страницы сайта. Email-адреса подписчиков добавляются в базу для последующих рассылок.

8 этап: **масштабирование**. Обучение команды актуальным инструментам и методикам. Расширение присутствия: видеоконтент, рекламные кампании, специализированные каналы для разных сегментов аудитории.

Успех требует долгосрочного подхода и адаптации к изменяющимся условиям. Значимые результаты проявляются минимум через 3-4 месяца.

Итак, социальные сети Telegram и ВКонтакте являются перспективными каналами B2B-коммуникации для российских транспортных компаний. Выбор платформы критически важен: ВКонтакте лучше подходит для расширения охвата и привлечения новых клиентов, Telegram – для оперативной коммуникации с заинтересованными партнерами. Контент-стратегия должна быть четко структурирована с преобладанием информационного контента. Система KPI необходима для объективной оценки эффективности инвестиций.

В перспективе (2025-2027) ожидается более активное использование видеоконтента, интеграция AI для автоматизации создания контента и взаимодействия с клиентами. Интеграция социальных сетей с CRM-системами позволит управлять полным жизненным циклом взаимодействия клиента.

Компании, не использующие социальные сети для B2B-коммуникации, рискуют потерять конкурентное преимущество. Успех требует систематического подхода, четкой стратегии и постоянного анализа результатов, что позволяет достичь значительного прироста продаж и укрепить позиции на конкурентном рынке грузоперевозок.

Литература

1. Жохова, В.В., Сапченко, Н.А. Социальные сети как инструмент эффективного продвижения коммерческой организации / В.В. Жохова, Н.А. Сапченко // Практический маркетинг. – 2024. – № 5 (323). – С. 4–12.
2. Лазич, Ю. В., Попова, И. Н. Тенденции развития отрасли автомобильных грузоперевозок в России / Ю.В. Лазич, И.Н. Попова // Beneficium. – 2020. – №4(37). – С. 19-27.
3. Магомедов, Ф. З. Контент-маркетинг для B2B-рынка / Ф. З. Магомедов // Молодой ученый. – 2025. – № 17 (568). – С. 377-381.
4. Мелехова, А.С. Контент-стратегия как эффективный инструмент бренд-коммуникации в условиях экономических вызовов / А.С. Мелехова // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. – 2022. – №5 (125). – С. 228-238.
5. Мустафина, Г.Г. Инструменты интернет-маркетинга в секторе B2B / Г.Г. Мустафина // Вестник Государственного университета просвещения. Экономика. – 2024. – №4. – С. 70-79.
6. Проць, С. Ю. Автоматизация SMM: возможности и риски использования искусственного интеллекта в контент-маркетинге / С. Ю. Проць // Молодой ученый. – 2025. – № 20 (571). – С. 359-361.
7. Цуканова, А.О. Брендинг как инструмент продвижения транспортной компании / А.О. Цуканова // Коммуникации в условиях цифровой трансформации: сборник трудов VII Международной научно-практической конференции / ответств. ред. А.Д. Кривоносов. – СПб.: СПбГЭУ, 2024. – С. 201-203.
8. Cartwright, S., Davies, I.A. The development of B2B social networking capabilities / S. Cartwright, I.A. Davies // Industrial Marketing Management. – 2022. – Vol. 106. – Pp. 139-151.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА С ПОЗИЦИИ УРОВНЕЙ TRL И MRL

Е. Н. Гнездилова,
аспирант кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье содержательно уточнено, что технологическое предпринимательство является ключевым драйвером инновационного развития экономики, однако его содержательные характеристики часто остаются размытыми, что затрудняет оценку и поддержку таких проектов на разных стадиях их

жизненного цикла. Автором предлагается рассмотреть технологическое предпринимательство через призму двух научно-систематизированных подходов: уровней готовности технологии (Technology Readiness Level, TRL) и уровней готовности производства (Manufacturing Readiness Level, MRL). Прикладное применение шкал TRL и MRL позволяет структурировать процесс развития технологического стартапа, выделяя конкретные задачи и риски для каждого этапа. TRL фокусируется на валидации научно-технической концепции, тогда как MRL – на создании устойчивой и масштабируемой производственной системы. Их совместное применение дает более полную картину зрелости проекта, выходящую за рамки чисто технической осуществимости. В доказано, что эффективное управление технологическим предпринимательским проектом требует параллельного и скоординированного продвижения по шкалам TRL и MRL. Игнорирование одного из аспектов ведет к возникновению «долин смерти»: ситуации, когда работоспособный прототип (высокий TRL) не может быть превращен в коммерческий продукт из-за неготовности производства (низкий MRL). Практическая значимость проведенного теоретического исследования заключается в разработке модели для диагностики стадии проекта и формировании эффективной стратегии его развития.

Ключевые слова: технологическое предпринимательство, инновации, уровень готовности технологии (TRL), уровень готовности производства (MRL), управление проектами, коммерциализация технологий.

Введение. В современной глобальной экономике, основанной на знаниях, технологическое предпринимательство выступает основным источником радикальных инноваций и конкурентных преимуществ. Однако, несмотря на обилие стартапов, статистика их выживаемости остается низкой. Значительная часть проектов терпит неудачу на этапе перехода от опытного образца к серийному производству и массовому рынку. Эта проблема известна как «долина смерти» коммерциализации. Традиционные подходы к оценке стартапов, сфокусированные на финансовых показателях или рыночном потенциале, часто упускают из виду технологическую и производственную составляющие. Существующие методы, такие как бизнес-модель Канвас или «бережливый стартап», безусловно, полезны, но не дают объективных, измеримых критериев для оценки зрелости самой технологии и способов ее изготовления. В этом контексте возникает потребность в инструментах, позволяющих проводить такую оценку.

Шкалы TRL и MRL, изначально разработанные для нужд NASA и Министерства обороны США, успешно зарекомендовали себя в управлении сложными инновационными проектами в корпоративном и государственном секторах. Их адаптация к сфере технологического предпринимательства представляется крайне актуальной задачей, позволяющей систематизировать процесс разработки продукта, минимизировать риски и привлечь адекватные инвестиции на нужной стадии [7, С. 2-6].

Научная гипотеза – теоретические положения технологического предпринимательства могут быть структурированы и детализированы через синтез шкал TRL и MRL, что позволит диверсифицировать возможности развития проектов, способствующих развитию ключевых направлений исследовательского протокола.

Методы и организация исследования. При написании научной статьи использовались следующие теоретические и аналитические методы. Автором проведен анализ научной литературы (контекст-анализ), посвященной теориям технологического предпринимательства, управления инновациями. Теоретический анализ проводился по трем основным направлениям для формирования комплексного понимания предметной исследовательского области: анализ концептуальных основ технологического предпринимательства, изучение систем оценки технологической зрелости (TRL) и исследование систем оценки производственной готовности (MRL).

Автором проанализирована эволюция взглядов на технологическое предпринимательство – от классических работ Й. Шумпетера, который рассматривал предпринимателя как ключевого агента «созидательного разрушения» через внедрение инноваций [5, С. 213], до современных концепций. Уточним, что дополнительно была изучена методология, предлагающая итеративный подход к созданию бизнеса через циклы «создать-измерить-научиться». Акцент в обозначенных положениях делается на проверке гипотез о клиентах и рынке, однако она в меньшей степени формализует этапы технологической и производственной разработки [4, С. 250]. Также проанализированы работы, посвященные стратегическим вызовам коммерциализации технологий, в частности, концепция «долины смерти» как разрыва между научно-исследовательской деятельностью и выводом продукта на рынок. [3, С. 288]. Это позволило идентифицировать ключевую проблему, для решения которой предлагается использовать шкалы TRL/MRL.

Рассмотрены труды отечественных и зарубежных авторов, которые определяют технологическое предпринимательство как деятельность по созданию и захвату ценности на основе уникальных технологических решений, подчеркивая его высокорисковый характер и необходимость в специализированных инструментах управления [2, С. 81-85]. Установлено, что существующие теории адекватно описывают бизнес-модельные и рыночные аспекты стартапов, но не предлагают универсальных, измеримых и структурированных методов для оценки и управления технологической и, что особенно важно, производственной составляющей проекта на протяжении всего его жизненного цикла [1, С. 81-85].

Шкала TRL предоставляет детализированный, проверенный на практике инструмент для объективной оценки зрелости технологии. Ее структура идеально подходит для формализации и планирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в рамках стартапа. Шкала MRL систематизирует задачи по созданию устойчивой производственной системы, которая является не менее важной для успеха технологического предприятия, чем сама технология. Игнорирование MRL создает «производственную долину смерти», когда работоспособная технология не может быть масштабирована.

На основе проведенного анализа был сделан фундаментальный вывод: ни одна из рассмотренных концепций в отдельности не дает целостной картины для управления технологическим предпринимательством. Бизнес-модели «Бережливый стартап» фокусируются на рынке, TRL – на технологии, MRL – на производстве. Их синтез позволяет создать интегральную модель, где развитие проекта представляет собой скоординированное движение по трем осям: «ценность для клиента» (бизнес-модель), «технологическая зрелость» (TRL) и «производственная готовность» (MRL). Данная статья фокусируется на двух последних, как на наименее изученных в контексте стартапов.

Осуществлено сравнение содержания и областей применения шкал TRL и MRL, выявлены их взаимосвязи и точки соприкосновения на разных этапах жизненного цикла продукта. На основе проведенного анализа разработана интегральная модель технологического предпринимательского проекта, которая визуализирует взаимосвязь между этапами развития технологии (TRL), производственной системы (MRL) и классическими стадиями стартапа (посевная, стартап, рост и т.д.).

Результаты исследования и их обсуждение.

Уровни готовности технологии (TRL) представляют собой 9-уровневую шкалу, оценивающую зрелость технологического компонента или системы.

TRL 1-3 (фундаментальные исследования, прикладные исследования, экспериментальное доказательство концепции) соответствуют стадии поиска технологического решения.

TRL 4-6 (валидация технологии в лабораторных и релевантных условиях) – это стадия создания работоспособного прототипа, аналога MVP (Minimum Viable Product).

TRL 7-9 (демонстрация системы в реальных условиях, квалификация и эксплуатация) – этап коммерциализации, создания финального продукта.

Уровни готовности производства (MRL) – это 10-уровневая шкала, оценивающая зрелость производственных процессов и способностей.

MRL 1-3 – оценка производственного потенциала на концептуальном уровне.

MRL 4-6 – разработка и апробация производственного процесса в лабораторных и пилотных условиях.

MRL 7-10 – демонстрация способности к серийному производству, его оптимизация и выход на полную мощность.

Анализ показал, что траектория успешного технологического стартапа представляет собой не линейное движение по TRL с последующим подключением MRL, а параллельный и взаимосвязанный процесс. Автором предложена модель, где каждая стадия проекта характеризуется целевыми показателями по обоим шкалам (таблица 1).

Таким образом, классическая «долина смерти» часто обусловлена именно значительным разрывом между высоким TRL (создан работающий демонстрационный образец) и низким MRL (отсутствует отработанная, рентабельная и масштабируемая технология его производства). Пример: Стартап разработал уникальный датчик (TRL 7 – прототип протестирован в реальных условиях). Однако для его производства требуется редкоземельный металл, поставки которого нестабильны, а процесс сборки не автоматизирован и занимает 40 часов (MRL 4-5). Инвесторы, видя рабочий прототип, ожидают быстрого выхода на рынок, но проект застревает на годы, пытаясь решить производственные проблемы, исчерпывая финансирование. Предложенная модель позволяет: Диагностировать стадию проекта: Оценить не только «что мы сделали?», но и «как мы это будем производить?»; Формировать дорожную карту: Четко планировать работы не только по R&D, но и по

подготовке производства, начиная с ранних стадий (например, анализ поставщиков на MRL 3-4); Привлекать адекватное финансирование: Обосновывать потребность в инвестициях именно в преодолении разрыва между TRL и MRL. Инвестор на стадии роста должен финансировать не дальнейшие исследования, а запуск пилотной линии (повышение MRL до 6-7); Выстраивать коммуникацию: Использовать TRL/MRL как универсальный язык для взаимодействия между технологами, производителями, менеджерами и инвесторами.

Таблица 1

Синхронизация TRL и MRL на разных стадиях технологического предпринимательства

Стадия проекта	Фокус предпринимателя	Целевой уровень TRL	Целевой уровень MRL	Ключевые риски
Посевная (R&D)	Проверка научной идеи	1→3	1→2	Технологическая неосуществимость Невозврат источников венчурного финансирования
Стартап (создание прототипа)	Создание и валидация MVP	4→6	3→5	Несоответствие рынку, неготовность производства к прототипированию
Рост (коммерциализация)	Масштабирование производства	7→9	6→9	«Долина смерти»: разрыв между TRL 7-8 и MRL 6-7. Высокая стоимость масштабирования, проблемы с цепочками поставок, контроль качества.
Расширение	Оптимизация и диверсификация	9	10	Высокая конкуренция, необходимость постоянных улучшений и актуализации стратегии развития

Заключение. Проведенное исследование подтвердило выдвинутую гипотезу. Рассмотрение технологического предпринимательства через призму уровней TRL и MRL позволяет выявить его содержательные характеристики с высокой степенью структурированности и измеримости. Показано, что технологический стартап – это не просто последовательность научных открытий и маркетинговых усилий, а сложный процесс параллельного развития технологии и производственной системы.

Игнорирование подготовки производства (MRL) на ранних и средних стадиях проекта является системной ошибкой, ведущей к попаданию в «долину смерти» коммерциализации. Предложенная интегральная модель TRL/MRL служит практическим инструментом для управления рисками и планирования развития технологического предпринимательского проекта. Она позволяет перейти от интуитивных оценок к объективным критериям, что повышает шансы на успешную коммерциализацию инноваций.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку детализированных методик оценки TRL/MRL для конкретных отраслей (biotech, hardware, software), а также на изучение влияния внешних факторов (господдержка, инфраструктура) на скорость синхронного продвижения проектов по обоим шкалам.

Литература

1. Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя / К.Бланк, Б. Дорф. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 616 с.
2. Гассин, В., Дедов, М. Уровни готовности технологий (TRL) как инструмент управления инновационными проектами / В. Гассин, М. Дедов // Инновации. – 2017. – № 5 (223). – С. 50-56.
3. Кристенсен К. М. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании / К.М. Кристенсен. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 288 с.
4. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup / Э. Рис. – М.: Альпина Паблишер, 2011. 256 с.
5. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. М.: Экономика, 1995. 540 с.
6. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт,

ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ НКО: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

А. А. Голев,

ассистент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В данной статье проведен анализ эволюционных этапов некоммерческого сектора на основе сопоставления зарубежных моделей и российского пути. Уточнено, как международные тенденции пересекались с отечественным контекстом на разных исторических этапах – от зарождения первых общественных объединений до современного диверсифицированного НКО-рынка. Научный акцент сфокусирован на понимании причинно-следственных связей и выделении ключевых факторов, определивших сегодняшний облик этого сектора как в других странах, так и в Российской Федерации.

Ключевые слова: некоммерческая организация, эволюция, исторические этапы, социальные цели, социальная сфера, благотворительность.

Введение. Некоммерческие организации (далее – НКО), играют ключевую роль в решении социальных проблем, развитии гражданского общества и поддержке благотворительной деятельности, являются важным элементом современной социально-экономической структуры любого государства. Их эволюция – это не только история изменений форм и функций, но и отражение глубоких трансформаций общественных систем на разных континентах.

Понимание исторических этапов развития НКО требует их изучения в контексте конкретных социально-экономических условий, культурного фона и правовой базы каждой страны. Сравнение зарубежного опыта с отечественным позволяет выявить как универсальные закономерности глобализации и цифровых преобразований влияют на этот сектор, так и уникальные черты его развития в России под действием специфических факторов.

Некоммерческие организации – это не просто субъекты, возникающие как дополнительный элемент благотворительной и социальной сферы. Они являются живым отражением общественных настроений, изменений в приоритетах государства и общества, а также ответом на вызовы и потребности эпохи [4, С. 25]. Глобализация сегодня ставит перед НКО сложные задачи: как адаптироваться к меняющимся рынкам и эффективно решать социальные проблемы. Данные вызовы актуальны как для крупных международных фондов и мелких местных инициатив за рубежом, так и для отечественного НКО-рынка.

Методы и организация исследования. При написании материалов исследования были использованы следующие группы методов: библиографический обзор, экономического и критического анализа.

Сравнительный анализ зарубежных моделей (особенно Западной Европы, США) с опытом отечественной практики, позволяет глубже понять эту динамику и выявить уникальные особенности пути их развития. Следует отметить, что НКО существуют в каждой стране по-своему: они отражают культурный контекст, экономические условия и политическую систему общества.

Возникновение первых форм НКО было глубоко исторически обусловлено, а их современный вид – результат длительного эволюционирования в ответ на внутренние запросы гражданского общества и внешние влияния. Понимание этой эволюции необходимо для разработки эффективных стратегий взаимодействия с НКО-сектором, оценки его текущего состояния и перспектив [3, С.31].

Некоммерческие организации – это организации, деятельность которых не связана с целью извлечения прибыли, их основной задачей является достижение определенных социальных, культурных, образовательных, благотворительных или иных общественных целей. Исторически НКО выполняли функции, часто «запретные» государству или рынку: они выражали мнения граждан (движения просветительства), оказывали помощь нуждающимся (благотворительные фонды) и заботились об интересах определенных групп общества.

Изучая развитие благотворительного и неправительственного сектора за рубежом, можно выделить несколько ключевых эволюционных этапов [5, С. 233].

Таблица 1

Эволюционные этапы развития зарубежных НКО

№	Период	Временной интервал	Характеристика периода
1	Зарождение и формирование	1820 – начало 1914 гг.	В Европе и Америке этот этап связан с созданием ассоциаций для помощи бедности, распространения образования и науки, защиты прав человека и интересов определенных социальных групп. Возникновение НКО было тесно связано с ростом индустриализации, изменением семейного устройства и потребностью в новых формах общественной помощи и саморегуляции. Ключевой движущей силой стал идеализм, распространение демократических ценностей и создание благоприятной правовой среды, английское «Poor Law» (законы о помощи бедным), законы о регистрации общественных организаций в США.
2	Первая мировая война – послевоенный период	1914-1939 гг.	В некоторых странах, развитие НКО было приостановлено из-за политических репрессий, экономического подавления или постсоветского периода. Правовая база часто была недостаточной или неоднозначной. В послевоенной Европе и США НКО приобрели новое значение – общественные организации как амбулаторное зеркало власти, способ противостояния тоталитарным режимам. Идея гражданского общества начала активно развиваться.
3	Вторая мировая война – послевоенный период	1939 – 1980-е годы	В постгражданской Германии и Японии, а также в странах ЕС развитие НКО строго регламентировалось государством как «спутник» государства. Четкие правила финансирования (часто с прямым государственным), тесные связи с правительством и сдержанный масштаб деятельности – характерны для этой стадии. Идея глобальных НКО начала зарождаться, но их развитие оставалось местно-конкретным.
4	Реформы и самоопределение	1991 – 1994 гг.	Распад СССР привел к "шоковой" трансформации НКО в странах Восточной Европы, появление первых независимых от государства НКО в США и развитии рынка благотворительности. Массовая регистрация общественных объединений. Идея свободного общества заставила НКО становиться более громкими носителями гражданского общества, но возникла и проблема их легальности и репутации.
5	Утверждение статуса «третьей силы»	1994 – 1999 гг.	Некоммерческий сектор во всем мире приобретает статус самостоятельного актора, выступая в качестве третьей силы, независимого от правительства и частного бизнеса. Появляются профессиональные фонды как реакция на социальные проблемы, связанные с глобализацией (экология, международная помощь).
6	Современный этап: Диверсификация и вызовы глобализации	2000 – н.в.	Появление профессионального рынка услуг поддержки НКО. Крупные международные фонды и глобальные проблемы как гуманитарная помощь после конфликтов, экологические катастрофы стимулируют развитие НКО. Рост числа мелких фондов по запросу государства. Электронные донорские системы и платформы для некоммерческой деятельности становятся реальностью.

В Российской Федерации история развития НКО не менее насыщена значительными поворотными точками. Еще до создания специального государственного органа для госконтроля и регулирования деятельности НКО Министерства юстиции Российской Федерации, и его

территориальных органов, отечественные общественные движения активно зарождались и функционировали часто в рамках «зеленого» коридора или даже полностью нелегально, но существенно влияя на социальную жизнь. Эта эпоха характерна для общественного сознания 90-х годов в то время появился Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ [1, С. 36].

В последние годы особенно заметно активизировалось развитие НКО в России, стимулированное увеличением государственной поддержки Фонда Президентских грантов, Фонда культурных инициатив и других фондов.

Заключение. Анализ зарубежного опыта позволяет выявить тенденцию к увеличению роли НКО в решении социальных проблем, формировании гражданского общества и поддержке различных форм самоуправления. Особого внимания заслуживает развитие так называемой «третьего сектора экономики» в развитых странах Запада, где НКО часто становятся незаменимыми акторами наряду с государством и частным предпринимательством. Интеграция НКО во внешнюю политику США и ЕС демонстрирует их важность как глобальных посредников, способных влиять на международные отношения и реализовывать культурно-деловые проекты.

Отечественный опыт, в свою очередь, обладает как сходствами с общим эволюционным трендом – проявлением гражданского активизма, ростом числа некоммерческих структур, освоением интернет-ресурсов для социального развития – так и уникальными отличительными чертами. Исторический путь НКО в странах СНГ был окрашен специфическим идеологическим кодом, что повлияло на их первоначальное назначение, организационную культуру и подходы к взаимодействию с государственными органами. Отличие заключается прежде всего в культурном контексте: отечественные НКО формировались в рамках коллективно-собрательской традиции, акцентируя внимание на общности, целесообразности и эффективности в социально-ориентированной помощи. Государство играло ключевую регуляторную роль и часто выступало «транслятором» между общественным запросом и международным опытом. Такие особенности создали более специализированный сегмент отечественной НКО-индустрии, где акцент делается на социально-ориентированную помощь и государственное партнерство.

Эволюция НКО – это неоднозначный процесс глобализации и адаптации к местному контексту. Понимание этой динамики как через призму универсальных механизмов развития цивилизованного общества, так и с учетом специфических отечественных факторов (исторические, культурные, социально-экономические), является ключевым для разработки эффективных стратегий государственного регулирования. Зарубежный опыт предоставляет полезное сравнение, но подчеркивает необходимость учитывать уникальную специфику российского общества при формировании теоретического и практического потенциала НКО-движения.

Литература

1. Алексей В.Д. Развитие организаций некоммерческого сектора экономики в Российской Федерации // Аудиторские ведомости. 2025. №1. С.35-39.
2. Горячева В. Р. Зарубежный опыт развития некоммерческого сектора и возможности его использования в России // Инновации и инвестиции. 2019. №5. С. 122-127.
3. Горячева В. Р. Коммерческая деятельность как способ привлечения финансовых средств для НКО // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. № 13. С. 31-33.
4. Санжарова А.С. Развитие некоммерческих организаций // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. №7 (73). С 25-31.
5. Тюхов Д.С. История исследований некоммерческого сектора: зарубежный и российский опыт // Скиф. 2023. №11 (87). С. 230-237.

ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ПРОГРАММЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА БАЗЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

С. С. Гончарова,

*студентка 5 курса направления «43.03.01 Сервис»,
ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина»*

Аннотация. Развитие дополнительного образования в России сегодня имеет большое значение для решения вопросов кадрового дефицита. Государственным университетам выгодно реализовывать

программы дополнительного образования, но зачастую учреждения при попытке запустить по добные продукты сталкиваются с проблемами несогласованности работы структурных подразделений, что приводит к непредвиденным результатам и потерям ресурсов. В статье предлагается алгоритм создания программы дополнительного образования на базе государственного университета от этапа анализа рынка до этапа реализации программы для регламентации взаимодействия структурных подразделений на основании проектного подхода к управлению процессом.

Ключевые слова: Дополнительное профессиональное образование, дополнительное образование детей и взрослых, государственный университет, кадровый дефицит, государственная поддержка

Введение. Государство решает вопрос кадрового дефицита с помощью рынка дополнительного образования [1]. Такой подход позволяет взрослому специалисту быстро устранить нехватку навыков и знаний для соответствия актуальным квалификационным требованиям или освоить новые для получения новой квалификации. Под дополнительным образованием понимается «вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования» [5]. Детям дополнительное образование помогает в профессиональной ориентации и в дальнейшем упрощает выбор программы и учебного заведения для получения профессии. В настоящее время в России остро стоит вопрос кадрового дефицита практически во всех сферах экономической деятельности. По данным опроса, проведенного с 22 сентября по 10 октября 2025 года Исследовательским центром портала «SuperJob», 78% компаний российского рынка ощущают кадровый голод (на 3% меньше, чем в 2024 году, и на 8% – чем в 2023 году). Если рассматривать отраслевую карту кадрового дефицита, то ситуация хуже средней на рынке складывается в строительстве (83%), медицине (90%), ИТ (78%), в сферах продаж (80%), услуг (80%), логистики (79%). Лучше среднерыночной дела обстоят в сферах банковского дела и финансов (76%) и производства (77%). Соответственно, лидерами с наибольшим числом вакансий являются промышленность и производство, строительство, ритейл, транспорт, медицина, ИТ (в порядке уменьшения числа вакансий). В то же время за год количество резюме на рынке труда в целом выросло на 18% [6]. Сложившаяся ситуация для российского рынка труда уникальна: спрос на кадры есть, соискатели есть, а кадровый голод по-прежнему высок и сокращается медленнее, чем растет количество вакансий. Такое положение можно связать с потребностью отраслей в квалифицированных сотрудниках.

Данное предположение подтверждается государственной политикой в сфере профессионального и предпрофессионального образования взрослых и детей. Взрослому населению страны предлагают помощь не только с трудоустройством, но и с повышением квалификации и переквалификацией [7]. Также государство оказывает поддержку в обучении кадров организациям, например, московским работодателям Правительство Москвы предлагает субсидии на обучение сотрудников [8]. Работая на опережение, государство предпринимает попытки сформировать у подрастающего поколения профессиональные предпочтения, необходимые национальной экономике в ближайшей перспективе. С 2019 по 2024 год был реализован национальный проект «Образование»: по итогам которого проводились мероприятия по реновации школ и обновлению материально-технической базы, поддержке педагогических учебных заведений. В рамках проекта особое внимание уделили дополнительному образованию – создано более 1,4 миллионов новых мест дополнительного образования, создано 329 центров цифрового образования «ИТ-куб», 30 ключевых центров дополнительного образования детей, 85 мобильных технопарков «Кванториум», созданы региональные центры выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи в 85 субъектах [9]. В данный момент идет реализация федерального проекта «Успех каждого ребенка» по выявлению талантов каждого ребенка и ранней профориентации обучающихся и проекта «Молодые профессионалы» направленный на обеспечение возможности получить профессиональное образование, соответствующее требованиям экономики и запросам рынка труда, обучающимся учреждений среднего профессионального образования. Все для того, чтобы детей сориентировать на получение той или иной профессии, необходимой национальной экономике, в раннем возрасте.

Согласно справочнику компаний по ОКВЭД «РБК Компании» с кодом «85.41 Образование дополнительное детей и взрослых» зарегистрировано 17 047 действующих компаний (5 352 ликвидированных), с кодом «85.42 Образование профессиональное дополнительное» – действующих 6 352 (ликвидированных 4 273) [10]. Оценивая спрос на рынке дополнительного образования, обратились к краткому статистическому сборнику, опубликованному «Высшей школой экономики» в

2025 году. Согласно сборнику, численность учащихся организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам для детей, по всем направлениям программ в 2024 году (34 967,10 тыс. чел.) выросла на 8 998,20 тысяч человек в сравнении с 2020 годом (25 968,90 тыс. чел.). Это говорит о том, что спрос на дополнительное образование детей растет. Растет спрос и на дополнительное профессиональное образование взрослых: в 2021 году численность слушателей, завершивших обучение по дополнительным профессиональным программам, составила 6 961,3 тыс. человек (в том числе: 6 292,3 тыс. чел. окончили программы повышения квалификации и 669 тыс. чел. – профессиональное переподготовки), в 2024 году – 8 440,7 тыс. чел. (в том числе: 7 459,4 тыс. чел. окончили программы повышения квалификации и 981,2 тыс. чел. – профессиональное переподготовки).

Таким образом рынок дополнительного образования более чем привлекателен для государственных университетов. Порог входа на рынок для государственных университетов ниже, чем для частных компаний: получить лицензию на дополнительное образование легче, так как уже есть лицензия на высшее образование, поиск преподавателей также для реализации программ дополнительного образования не сложный – в университетах уже имеется профессорско-преподавательский состав, который за дополнительную оплату может взять дополнительную нагрузку, искать площади и оборудование не нужно – занятия можно проводить на базе аудиторного фонда университета. Целевая аудитория скорее доверится государственному образовательному учреждению, которое выдает дипломы и сертификаты государственного образца, чем частным компаниям. Реализация программ дополнительного образования позволит государственному университету увеличить объем поступления внебюджетных средств, повысить конкурентоспособность, а также сформировать имидж социально-ответственного предприятия, которое помогает решать кадровые вопросы той или иной отрасли [2].

Методы и организация исследования. В процессе создание программы дополнительного образования на базе государственного университета важна согласованная работа структурных подразделений. Для этого необходимо следовать четкой инструкции: определить четкие временные рамки, необходимые ресурсы и объем работ, состав проектной команды. Так как у государственного университета не может стоять цель получение прибыли, а также есть необходимость заранее согласовать затраты (из бюджетных или внебюджетных средств), управление процессом создания программы дополнительного образования целесообразнее основывать на проектном подходе. Создание программы дополнительного образования можно рассматривать как проект, целью которого является создание нового продукта. Особенности такой проектной деятельности будут реализация проекта в конкретных условиях и имеющихся ограничениях, разграничение проекта с основной деятельностью организации, внутриорганизационная конкуренция за ресурсы, необходимые для реализации проекта. Чтобы добиться эффективности проектного подхода к управлению в рамках государственного университета необходимо учесть ряд факторов: состав проектной команды (для этого необходимо создать структурное подразделение, чьей основной задачей будет являться создание программ дополнительного образования), основная занятость членов проектной команды (если в проектную команду входят преподаватели университета, им необходимо снизить нагрузку, чтобы увеличить время, которое они смогут уделять задачам проектной команды, при этом сохранить и при наличии возможности увеличить заработную плату), эффективность выполнения ключевой задачи (у членов проектной команды должен быть опыт в создании образовательных продуктов, опыт взаимодействия с административными структурными подразделениями) [3, с. 132-133].

Первое, с чего начинает работу проектная команда в процессе создания программы дополнительного образования, – анализ рынка. В процессе анализа обязательно рассматривается текущий спрос и предложения на местном или регионально рынке на те или иные направления дополнительного образования, форматы реализации, стоимость. Составить характеристику организаций, реализующих их. Провести анализа поведения потребителей на исследуемом рынке. Так проектная команда определит, какая программа может быть востребована. Следующий этап – привести в соответствие то, что может быть востребовано на рынке, с возможностями конкретного университета – определить, такие характеристики программы, которые сможет реализовать университет. Сегодня большой потенциал имеет именно онлайн-рынок дополнительного профессионального образования [2, с. 19], что необходимо учитывать при проектировании программы, так как если реализация программы будет проходить в формате «онлайн», это потребует привлечения технических специалистов и специфического оборудования, а также отразится на составлении расписания занятий. По итогам первых двух этапов должна быть сформирована и утверждена рабочая программа, которая регламентирует форматы реализации программы, ее состав, количество часов и компетенции, которыми должен овладеть

слушатель по итогам окончания программы. Важно также определить сроки реализации программы и преподавательский состав (согласовать с кафедрами нагрузку задействованных преподавателей, определить их ставку оплаты труда, либо привлечь специалистов извне).

Когда проектная команда определила программу, которую будет реализовываться на базе университета, запускаются процессы расчета затрат на реализацию программы в бухгалтерии (или планово-финансовом отделе), составление расписания в учебно-организационном отделе), а проектная команда анонсирует запуск программы. Важно, что три этих процесса должны запускаться и протекать параллельно, для того чтобы структурные подразделения не перекладывали между собой ответственность за нарушение сроков запуска программы. На основании рабочей программы с помощью формул расчета, утвержденных университетом или вышестоящими органами, рассчитываются постоянные и переменные затраты на реализацию программы. При этом в формуле обязательно учитывается количество штатных и внештатных единиц, задействованных в реализации программы, повышающие и понижающие коэффициенты заработной платы, единый социальный налог [4, с. 144]. По итогам расчета затрат определяется рентабельная стоимость учебной группы, которая может быть скорректирована в большую или меньшую сторону в зависимости от ситуации на рынке. На основании занятости членов преподавательского состава, рабочей программы, занятости аудиторного фонда университета (технических специалистов при необходимости) составляется расписание занятий с указанием формата проведения, времени начала и окончания занятий. Если программа будет реализовываться в «онлайн» формате, то необходимость составления расписания занятий заменяется, например, на составление графика съемок образовательного контента. После анонсирования запуска образовательной программы и начала сбора заявок от потенциальных клиентов проектная команда начинает информирование о запуске программы по средства телефонных звонков, email-рассылок и других каналов коммуникации. Этап заключения договоров наступает, когда потенциальные клиенты уже набраны, определены и закреплены внутренними нормативными документами университета, например, приказами, стоимость программы и расписание занятий. Ответственность за заключение договоров может лежать на проектной команде (так она сохранит за собой возможность контролировать целевую аудиторию и правильно позиционировать программу, обучение по которой приобретают клиенты), либо же может быть возложена на подразделение, которое отвечает за платные образовательные услуги университета. Завершив эти процессы, проектная команда может перейти к этапу реализации программы, которой занимается уже непосредственно преподавательский состав. Полная последовательность процессов с использованием нотаций BPMN представлена на Рисунке 1.

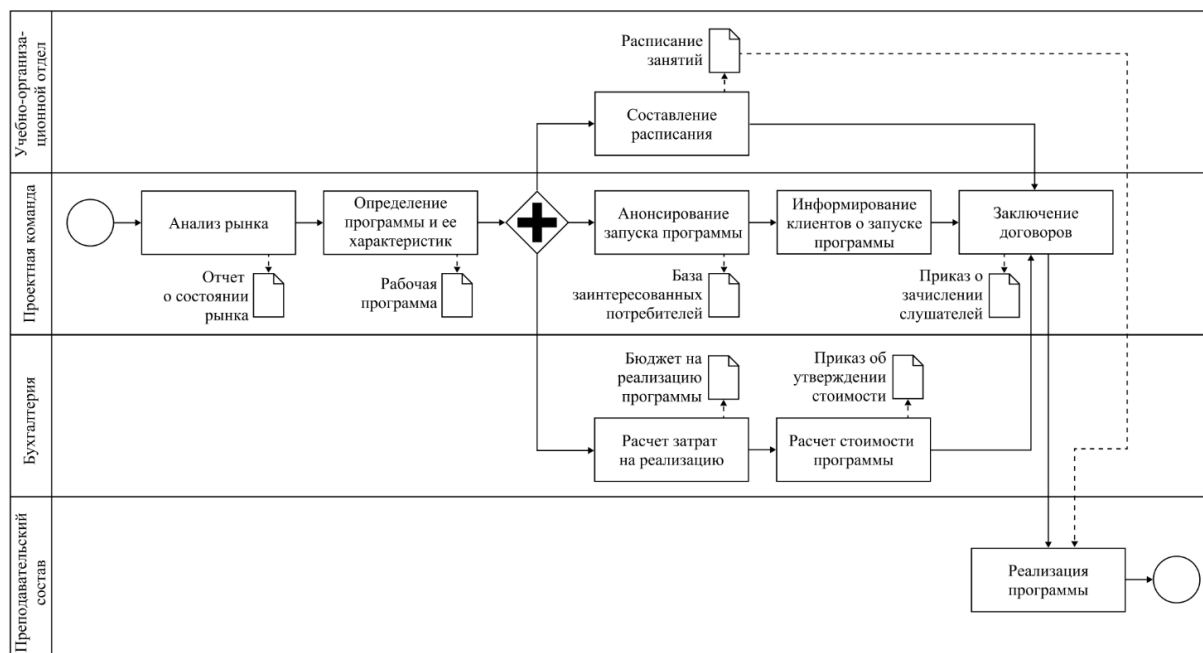


Рис. 1. Последовательность процессов при создании программы дополнительного образования на базе государственного университета в нотациях BPMN

Закключение. Следуя предложенному алгоритму, государственный университет может регламентировать деятельность структурных подразделений по созданию программ дополнительного

образования как для детей, так и для взрослых. Алгоритм может быть видоизменен под особенности конкретного университета. Общая продолжительность процесса от анализа рынка до реализации программы в основном зависит от того, как быстро наберется необходимое количество слушателей программы. Эффективность рекламной кампании, предыдущий опыт университета в реализации программ дополнительного образования, имидж университета – всё это может сказаться как на продолжительности сбора заявок, так и на востребованности и успешности самой программы в контексте конкретного университета.

Литература

1. Ломовцева О.А. Методологические аспекты реализации мониторинга в системе индикативного управления организациями социальной сферы // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2017. – Т. 19, № 2(39). – С. 76-87. – DOI 10.15688/jvolsu3.2017.2.8. – EDN ZHDJFF.
2. Семибратский М. В. Систематизация факторов конкурентоспособности организаций // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2022. – № 3(33). – С. 20-31. – DOI 10.25688/2312-6647.2022.33.3.2. – EDN AGXPEN.
3. Абрамов, Р.А., Балакин, И.Н. Проектный подход в управлении структурным подразделением образовательной организации // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. – 2023. – №3 (37). – С.127-135. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnyy-podhod-v-upravlenii-strukturnym-podrazdeleniem-obrazovatelnoy-organizatsii> (дата обращения: 03.11.2025).
4. Азоев, Г.Л. Рентабельная стоимость студенческой учебной группы и корректировка портфеля образовательных программ // Вестник ГУУ. – 2023. – №5. – С.141-150. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rentabelnaya-stoimost-studencheskoy-uchebnoy-gruppy-i-korrektirovka-portfelya-obrazovatelnyh-programm> (дата обращения: 03.11.2025).
5. «Об образовании в Российской Федерации»: федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (действующая ред. от 15.10.2025) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 30.10.2025).
6. Портал «Superjob»: Проблема кадрового дефицита по-прежнему актуальна для 8 из 10 компаний. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/pro/6644/> (дата обращения: 30.10.2025).
7. Портал «Работа в России»: Мера государственной поддержки по профессиональному обучению различных категорий граждан. [Электронный ресурс]. URL: <https://trudvsem.ru/information-pages/service-training-and-education-unemployed> (дата обращения: 30.10.2025).
8. Портал «Дело в Москве»: Субсидии от Правительства Москвы на обучение сотрудников. [Электронный ресурс]. URL: https://delo.mos.ru/education_grant (дата обращения: 30.10.2025).
9. Официальный сайт Министерства просвещения РФ: Ключевые результаты Национального проекта «Образование» по итогам 2019–2024 годов. [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/national-project/results/> (дата обращения: 30.10.2025).
10. Портал «РБК Компании»: Справочник компаний по ОКВЭД. [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/okved/85.4/> (дата обращения: 30.10.2025).

СПЕЦИФИКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В АГРОБИЗНЕСЕ

Е. С. Горбатовская,

магистрант кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье обосновывается необходимость разработки комплексных маркетинговых стратегий для предприятий агропромышленного комплекса в условиях растущей конкуренции и уникальной отраслевой специфики. В работе раскрываются особенности агрорынка, такие как сезонность спроса, работа в сегментах B2B и B2C, а также возрастающая значимость экологически чистой продукции. Особое внимание уделяется цифровой трансформации маркетинга, рассматриваются такие перспективные направления, как контент-маркетинг, SEO, продвижение в социальных сетях и email-маркетинг.

Ключевые слова: агробизнес, маркетинговая стратегия, цифровой маркетинг, сельское хозяйство, SEO, контент-маркетинг, социальные сети, PR, email-рассылки.

Введение. В современных условиях маркетинг становится стратегическим ресурсом повышения конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса. Развивающиеся потребительские тенденции и растущая конкуренция создают новые вызовы для сектора. В отличие от многих других отраслей, агробизнес характеризуется уникальными особенностями – сезонностью спроса, закрытостью рынка, важностью долгосрочных отношений с клиентами и растущим трендом на экологически чистую продукцию. Это требует от агрохолдингов пересмотра традиционных подходов к маркетингу и построения комплексной стратегии, адаптированной к отраслевой специфике.

Методы и организация исследования. Основными методами исследования выступили сравнительный и контент-анализ для оценки эффективности маркетинговых инструментов и выявления ключевых отраслевых трендов, а также качественный анализ кейсов и метод синтеза для обобщения практического опыта и формулирования выводов.

Агрорынок отличается значительной стабильностью, где новые игроки появляются редко, а потому особенно важно выстраивать долговременное сотрудничество. Это обуславливает концентрацию маркетинговой стратегии на построении прочного позитивного имиджа и репутации.

Другой важной особенностью является сезонность спроса, что требует от маркетинга гибкости и соответствия сезонным циклам спроса и предложения [4]. Многие агрохолдинги работают одновременно в сегментах B2B и B2C, каждый из которых имеет свою специфику и требует особого подхода. Наконец, текущий бум популярности экологически чистых товаров может стать ключевой основой для продвижения для соответствующих производителей [4].

Эффективная маркетинговая стратегия для агробизнеса носит комплексный характер и интегрирует как онлайн-, так и офлайн-инструменты. Ее эффективность определяется не столько изолированным применением отдельных каналов, сколько их синергией в рамках единой стратегии, направленной на достижение конкретных бизнес-целей, таких как расширение географии продаж, выход на новые рынки, удержание клиентов и повышение узнаваемости бренда.

В условиях высокой конкуренции и специфики сельскохозяйственного производства эффективная маркетинговая стратегия становится для агробизнеса критически важным элементом успеха. Ее инструментарий выходит далеко за рамки простого продвижения и включает в себя комплексный подход к управлению продуктом, ценообразованием, дистрибуцией и коммуникациями. Ключевыми инструментами здесь являются глубокий продуктовый маркетинг, который делает акцент на качестве, происхождении сырья (например, «органик», «локализованный продукт»), уникальных свойствах или специальных сертификатах, что позволяет дифференцировать товар на полке. Не менее важна гибкая ценовая политика, которая может варьироваться от премиального ценообразования для нишевых экопродуктов до стратегии конкурентных цен для массовых товаров, таких как зерно или молоко, где ключевую роль играют объемы и операционная эффективность [1].

Особое значение в агробизнесе имеют инструменты сбыта и продвижения. Каналы дистрибуции должны быть выстроены максимально эффективно: от прямых поставок в розничные сети и сотрудничества с переработчиками до развития собственных фирменных магазинов или продаж через онлайн-платформы, что особенно актуально для фермерских хозяйств. Что касается коммуникаций, то современный агромаркетинг все активнее использует цифровые каналы – социальные сети и контекстную рекламу для работы с конечным потребителем, одновременно поддерживая прямые долгосрочные отношения с ключевыми B2B-клиентами через участие в специализированных выставках и личные продажи. Таким образом, успешная стратегия в агробизнесе – это всегда объединение классических и современных инструментов, адаптированных под специфику рынка, будь то рынок сырьевых товаров или нишевых продуктов с добавленной стоимостью.

На аграрном рынке перспективные направления развития маркетинга связаны с цифровизацией, повышением прозрачности и поиском новых каналов взаимодействия с потребителем.

Основной тренд – это активное использование цифровых инструментов для повышения узнаваемости бренда, увеличения продаж и построения долгосрочных отношений с клиентами.

1. Создание удобных веб-сайтов. Для агробизнеса наличие современного, адаптированного для мобильных устройств сайта стало необходимостью. Он является «лицом» компании и ключевым каналом продаж [3].

2. Контент-маркетинг и SEO. Создание полезного и образовательного контента (блоги, статьи, видео) помогает привлечь целевую аудиторию. Поисковая оптимизация (SEO) обеспечивает постоянный приток клиентов через органический поиск.

3. Маркетинг в социальных сетях. Платформы идеально подходят для визуального продвижения сельхозпродукции. Короткие видео обзоры, прямые эфиры с полей и публикация отзывов помогают сформировать доверие и донести информацию о свежести и качестве продуктов.

4. Электронная почта. Email-рассылки позволяют персонализировать общение, информировать клиентов о новых поступлениях, акциях и тем самым повышать их лояльность

Заключение. В современных условиях разработка и реализация комплексной маркетинговой стратегии является не просто вспомогательной функцией, а ключевым стратегическим ресурсом для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий агропромышленного комплекса.

Уникальная отраслевая специфика, включая сезонность, закрытость рынка, необходимость выстраивания долгосрочных отношений и растущий спрос на экологичную продукцию, требует от агробизнеса отказа от шаблонных подходов. Успешная стратегия должна носить гибкий и интегрированный характер, объединяя классические инструменты маркетинга с современными цифровыми практиками.

Литература

1. Деренский, Д.И. Инструменты интернет-маркетинга в сфере агробизнеса / Д.И. Деренский // Международный научно-исследовательский журнал. – 2025. – № 2(152). – С. 1-6.

2. Третьякова, Л.А. Исследование цифровой трансформации в бизнесе и управлении / Л.А. Третьякова // Цифровизация процессов управления: стартовые условия и приоритеты: сборник материалов международной научно-практической конференции, Курск, 21–22 апреля 2022 года. – Курск: Курский государственный университет, 2022. – С. 184-188.

3. Третьякова, Л.А. Цифровая трансформация систем управления / Л.А. Третьякова // Современные вызовы экономики и систем управления в России в условиях многополярного мира: сборник статей и тезисов докладов секций III Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 21–22 апреля 2022 года. – Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2022. – С. 203-207.

4. Маркетинг и продвижение для сельского хозяйства [Электронный ресурс]. URL: <https://apollo-8.ru/marketing-dlya-selskogo-hozyajstva/>

ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА В БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ С ЦЕЛЬЮ СОКРАЩЕНИЯ ПРОСТОЕВ ОБОРУДОВАНИЯ

О. Г. Гордеева,

кандидат экономических наук,

директор АНО «Лаборатория экономических экспертиз»

Аннотация. Рассмотрены процессы внедрения электронного документооборота в бизнес, анализируется его влияние на эффективность деятельности и снижение затрат времени на обработку документов. Исследование показало рост производительности деятельности при переходе на цифровой документооборот. Обоснована необходимость дальнейшей цифровизации бизнес-процессов для повышения конкурентоспособности предприятий.

Ключевые слова: документооборот, цифровизация бизнеса, оптимизация процессов, эффективность, простой.

Введение. Сокращение простоев оборудования позволяет решить проблемные вопросы не только самого предприятия, но и распространить положительные эффекты в целом на отрасль. Так, на уровне партнеров можно будет наблюдать сокращение страховых запасов, улучшение точности прогнозирования спроса, сокращение экстренных заказов. На уровне отрасли произойдет оптимизация транспортных потоков, развитие экосистемы поставщиков технологий, повышение общих стандартов качества. Эффект также будет и для конечных клиентов, он будет выражаться в сокращении сроков поставок, повышение надежности поставок, снижение цен за счёт общего сокращения издержек.

Таким образом, основная цель статьи – обосновать как интеграция электронного документооборота в бизнес-процессы может эффективно сократить время простоя оборудования, тем самым улучшив экономические показатели, производительность и общую конкурентоспособность предприятий. Для исследования темы было проведено аналитическое изучение текущей производственной деятельности и данных о простоях на конкретном промышленном предприятии. При этом были выявлены существующие проблемы путем сбора данных, проведение подробного анализа конкретных случаев простоев и предложение решений на основе этого анализа для повышения эффективности и сокращения простоев.

Методы и организация исследования. При изучении вопроса были применены следующие методы исследования: аналитический и системный подходы, сравнительный анализ, эмпирические методы, включающие сбор и обработку статистических данных. Кроме того, использовались кейс-исследования и наблюдения на примере конкретного предприятия, что позволило выявить конкретные эффекты от цифровизации.

Сокращение простоев оборудования – это один из основных источников повышения экономических показателей и конкурентоспособности предприятия. Простои увеличивают количество времени, необходимого для производства продукции, оказывают отрицательное влияние на показатель производительности, увеличивают издержки производства.

Риски снижения эффективности могут быть выявлены заранее и своевременно с помощью корректно выстроенной системы простых контрольных показателей, а также анкеты экспресс анализа эффективности бизнес-процессов [2, с. 725].

Применение ИИС, соответствующих тенденциям развития систем мониторинга технологического оборудования в России, позволит повысить экономическую эффективность машиностроительных производств за счет снижения затрат на внедрение систем мониторинга в действующее производство, снижения затрат на простои оборудования, снижения потерь от сокращения продолжительности переналадок оборудования, снижения потерь от сокращения количества переналадок оборудования, снижение затрат на сокращение длительности производственного цикла, снижения затрат от сокращения брака продукции, снижения затрат от увеличения стойкости инструмента и снижения затрат от сокращения цикла обработки продукции на оборудовании [1, с. 585]. Техническое обслуживание и ремонт включает планирование, подготовку, реализацию технического обслуживания и ремонта с заданными последовательностью и периодичностью. Для этих целей в системе технического обслуживания и ремонта приведены нормативы продолжительности межремонтных периодов, ремонтных циклов и простоев оборудования, содержание ремонтных работ отдельных видов оборудования, даны указания по организации его ремонта и технического обслуживания.

Успешная минимизация внутрисменных простоев достигается комбинацией технологических решений, управленческой дисциплины и вовлеченности персонала. Регулярный анализ потерь с использованием современных инструментов превращает «скрытые резервы» в реальный рост производительности и снижение издержек [4, с. 20].

Простои представляют собой вынужденные остановки в работе оборудования, которые могут быть как запланированными, так и внезапными. При этом потеря рабочего времени не всегда связана с полным прекращением производственного процесса. В некоторых случаях простои входят в технологическую последовательность: производственный цикл продолжается, но отдельные машины или установки временно не используются. Независимо от причины возникновения, любые задержки снижают эффективность использования производственных ресурсов. Поэтому одной из основных задач предприятия является сокращение продолжительности простоев оборудования и обеспечение максимально непрерывной работы всех его компонентов.

На сегодняшний день практика показывает, что имеются четыре стратегии к организации технического обслуживания и ремонта, описывающих принципы принятия решений о необходимости ремонта в определенный момент времени, которые отражены на рисунке.

Стратегии организации технического обслуживания и ремонта			
1. Аварийное обслуживание Ремонт оборудования выполняется только после его отказа. При этом имеет место полное отсутствие планирования затрат.	2. Планово-предупредительное обслуживание Из-за накопленного опыта имеется возможность прогнозировать обслуживание и ремонт в соответствии с регламентом. Работы можно назначить на плановые	3. Обслуживание по состоянию Позволяет оптимизировать расходы на фоне классического ремонта. Для воплощения необходимо современное диагностическое оборудование, для оценки агрегатов.	4. Проактивное обслуживание. Нужно собирать данные о том, как меняется техническое состояние узлов во времени. Суть заключается в том, чтобы чинить поломки непосредственно перед их проявлением. Такой подход требует существенных затрат на организацию, зато впоследствии он позволяет оптимизировать расходы на обслуживание и ремонт

Рис. 1 Стратегии организации технического обслуживания и ремонта

В настоящее время в ООО «ПК «Промтрактор» применяется система планово-предупредительных ремонтов. На протяжении долгих лет данная система зарекомендовала себя, обеспечивая надежную эксплуатацию основного технологического оборудования. Данная система предполагает календарное планирование работ. Такая практика обусловлена значительным числом работ технического обслуживания и ремонта в производственных цехах. Достоинство метода планово-предупредительных ремонтов – в простоте использования и наработанной за десятилетия нормативной и организационной базе.

В ООО «ПК «Промтрактор» для учета простоев основного технологического оборудования установлены нормы простоев, которые составляют от 1,5% до 18% от номинального времени работы оборудования. Номинальное время подразумевает календарное время за вычетом времени запланированных остановок производства (текущие ремонты, капитальные ремонты, опытные работы).

Превышение установленного норматива простоев ведет к сокращению производительности основного технологического оборудования, сбоя цикличности производства, уменьшению темпа производства и как следствие риску не выполнить установленный производственный план.

Норматив фиксируемых простоев укрупненно складывается из следующих групп: технологические неизбежные простои (технологические плановые, плановые переходы / перевалки); технологические внеплановые простои (технологические неплановые, неплановые переходы / перевалки); техническое обслуживание оборудования; простои на внеплановом ремонте (ремонт механического / электрического / энергетического оборудования, ремонт оборудования); прочие простои.

Простои учитываются каждую смену и заносятся в модуль диспетчером цеха. Отнесение к той или иной группе происходит при разборе обстоятельств на цеховых совещаниях. Для выявления наиболее длительных или часто повторяющихся простоев необходим именно углубленный анализ накопленных данных.

В ООО «ПК «Промтрактор» ведется лишь учет и накопление простоев, их запись и краткое описание и выгружается перечень простоев за необходимый период времени по необходимому оборудованию. На сегодняшний день эти данные не обрабатываются, детальной аналитики и выводов не делается. Поэтому имеет смысл разработать и ввести систему по анализу выявленных простоев с целью разработки мероприятий по их сокращению. После оценки простоев, было выявлено, что простои связанные с утечками масла составляют более 5 часов; простои, связанные с неисправностями отдельных узлов гидропресса, составляют более 7 часов; также длительный простой, связанный с неисправностью насоса – 3,58 часа. В этом случае основные усилия необходимо направить на устранение утечек масла и эмульсии, ревизию клапана удаления воздуха, силового насоса. А работы связанные с ремонтом механизации гидропресса сократить, так простоев зафиксировано не было.

Также было проведено исследование продолжительности внеплановых простоев по технологической линии, на которой установлен гидропресс, за период 6 месяцев. До проведения предлагаемого анализа внеплановые простои составляли от 2% до 3,5%, что превышает установленный норматив – 1,8%. После проведенного анализа, за счет выявленных и устраненных в последствии причин частых поломок узлов гидропресса удалось сократить внеплановые простои технологической линии по производству деталей машин до нормативных 1,8%. Приведенные результаты обеспечили стабильность и ритмичность работы оборудования. Схема для реагирования на простой оборудования и организации технического обслуживания и ремонта необходимо тиражировать на все основное технологическое оборудование.

Заключение. Внедрение системы электронного документооборота в бизнес-процессы способствует значительному повышению эффективности деятельности предприятия за счёт сокращения времени, затрачиваемого на обработку документов, что в конечном итоге повышает общую производительность труда. Анализ показал, что цифровизация способствует более быстрому обмену информацией, снижению потерь времени на бумажный документооборот и улучшению контроля над процессами, что имеет прямое влияние на снижение времени простоев оборудования и повышает оперативность принятия управленческих решений.

Для достижения максимальных результатов эффективного управления простоями необходимо не только автоматизировать процесс учета и анализа данных, но и применять современные стратегии технического обслуживания и ремонта, включая проактивные методы, основанные на мониторинге состояния оборудования в реальном времени. Внедрение таких систем позволяет оптимизировать расходы на ремонт, снизить количество поломок и простоев, а также повысить сроки службы оборудования.

Кроме того, интеграция электронного документооборота и принципов бережливого производства в систему управления предприятия обеспечивает повышение прозрачности и мотивации сотрудников, улучшает информированность и способствует более быстрому поиску и обработке необходимых данных. Внедрение готовых решений для управления документооборотом с полной поддержкой бизнес-процессов и контроля исполнения заданий создаёт условия для оперативного мониторинга и предотвращения простоев, что оказывает благоприятное влияние на экономические показатели и конкурентоспособность предприятия.

ООО «ПК «Промтрактор» рекомендуется не только продолжать внедрение данной системы управления производством, но и внедрить методику бережливого производства, которая обеспечит предприятию повышение эффективности деятельности за счет сокращения затрат рабочего времени и возможности принятия управленческих решений области внедрения системы бережливого производства в режиме реального времени.

Предприятию рекомендуется создать полный пакет организационно – правовой документации по данной области управления. Для более быстрого внедрения системы рекомендуется приобрести готовое решение по управлению документооборотом, что позволит поднять на качественно новый уровень управление простоями за счет:

- поддержки полного цикла работы с документами и бизнес – процессами;
- регламентной работы в рамках автоматизируемых бизнес – процессов;
- повышения информированности и мотивации сотрудников;
- быстрого поиска необходимой информации;
- обеспечения конфиденциальности и информационной безопасности;
- оперативного мониторинга состояния процессов, документов и заданий; накопления корпоративных знаний.

Электронный документооборот – это не только техническая задача, но и стратегически важный аспект для организаций, стремящихся к современному и гибкому управлению своими документами. Вместе с тем, внедрение электронного документооборота сопряжено с рядом вызовов и проблем, требующих комплексного и глубокого подхода [5, с. 129].

Наиболее распространено использование систем ЭДО в крупных организациях с численностью работников свыше 2500 чел. Такая ситуация вполне объяснима с экономической точки зрения, ведь для крупных предприятий цифровизация процессов работы дает ощутимый экономический эффект от высвобождения части работников [3, с. 82].

В заключение отметим, что, хотя в ООО «ПК «Промтрактор» действует базовая система планово-предупредительного технического обслуживания, её эффективность снижается из-за отсутствия систематического анализа данных. Внедрив подробный анализ простоев, принципы бережливого производства и электронное управление документами, предприятие может значительно сократить время простоя, оптимизировать использование ресурсов и повысить общую эффективность работы и конкурентоспособность.

Литература

1. Анализ тенденций развития систем мониторинга технологического оборудования / А.В. Анцев, М. С. Воротилин, Л. А. Каравдин, Е. С. Янов // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2024. – № 7. – С. 584-586.
2. Курочкина, А. А. Построение системы диагностики проблемных зон в управлении бизнес-процессами организации / А. А. Курочкина, Д. А. Анисимов, Н. В. Аксанов // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 6. – С. 720-727.
3. Плахин, А. Е. Ресурсные ограничения при внедрении систем электронного документооборота / А. Е. Плахин, Е. С. Огородникова, К. В. Ростовцев // Цифровые модели и решения. – 2024. – Т. 3, № 3. – С. 79-87.
4. Повышение эффективности производства за счет учета внутрисменных простоев / С. А. Баркалов, П. Н. Курочка, М. А. Бобровникова, Е. А. Чунихина // Проектное управление в строительстве. – 2025. – № 1(32). – С. 6-22.
5. Разработка цифрового логистического бизнес-процесса (на примере электронного документооборота) / Д. А. Бобриков, В. В. Мартыненко, Н. С. Калиневич [и др.] // Транспортное дело России. – 2024. – № 1. – С. 129-132.

ПРОФИЛАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ КАК УСЛОВИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ

А. В. Гудзенко,
студентка кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «ХТУ»
Научный руководитель: О. В. Севастьянова,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «ХТУ»

Аннотация. В статье рассматривается проблема профессионального выгорания сотрудников как ключевого фактора, влияющего на социально-психологический климат в организации. Основное внимание уделяется профилактике выгорания, включая меры на организационном, групповом и индивидуальном уровнях. Целенаправленная работа по предотвращению выгорания является инвестицией в человеческий капитал и необходимое условие для формирования благоприятного социально-психологического климата, способствующего устойчивому развитию компании.

Ключевые слова: синдром профессионального выгорания, социально-психологический климат, факторы, диагностика.

Введение. В современном динамичном и быстроразвивающемся мире широко распространен синдром профессионального выгорания сотрудников. Интенсивность работы, хронический стресс, несоответствующее вознаграждение за труд, отсутствие поддержки со стороны коллег и руководства, а также другие факторы, являются основными факторами развития выгорания.

Профессиональное выгорание оказывает негативное влияние как на самих сотрудников (в виде эмоционального истощения, снижения работоспособности, проблем со здоровьем), так и на организации (снижение производительности, текучесть кадров). В связи с этим, разработка и внедрение эффективных профилактических мер приобретают особую значимость.

Социально-психологический климат (далее – СПК) эмоционально-психологическое состояние коллектива, возникающее в процессе трудовой деятельности. СПК влияет на то, в каком настроении люди приходят на работу, как они взаимодействуют друг с другом и насколько вовлечены в дело организации. В связи с чем, управление климатом перестает быть задачей только специалиста по управлению персоналом, а становится стратегической необходимостью для каждого руководителя.

СПК условно можно разделить на две составляющие: межличностная атмосфера (как относятся сотрудники друг к другу) и деловая атмосфера (отношение к работе). Межличностная атмосфера – взаимоуважение сотрудников друг к другу, взаимопомощь, общение и сплоченность. Когда с этой составляющей всё в порядке, люди идут на работу не только ради денег, но и ради общения, внимания, в результате чего снижается уровень стресса и нервного напряжения. Деловая атмосфера показывает, насколько люди вовлечены в общее дело и разделяют общие цели организации. Сюда относятся: целеустремленность, ответственность за результат, удовлетворенность условиями труда, вовлеченность в общее дело.

СПК может быть благоприятным и неблагоприятным. Благоприятный СПК характеризуется такими составляющими: хорошие условия труда, лояльность руководства, справедливая оплата труда, общность целей, открытость и доброжелательность в общении, взаимоуважение и поддержка.

К признакам неблагоприятного СПК относятся: неудовлетворенность условиями труда, безразличное отношение к работе, вознаграждение несоответствующее трудозатратам, неясность целей и разобщенность, неуважение, конфликтность [2, С. 2-3].

Неблагоприятный СПК создает идеальные условия для развития профессионального выгорания сотрудников. Под профессиональным выгоранием принято понимать состояние истощения как физического, так и эмоционального, вызванное длительным стрессом, связанным с профессиональной деятельностью.

Доктор психологических наук В.В. Бойко в своей работе «Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других» (1996) выделил три фазы эмоционального выгорания:

1) напряжение – работа начинает восприниматься как травмирующая, сотрудник испытывает эмоциональную опустошенность, усталость от выполнения рабочих задач, появляются мысли о смене профессии.

2) «резистенция» – характеризуется безразличием, отстраненностью, наблюдается неконтролируемое влияние эмоционального состояния на рабочие процессы.

3) «истощение» – проявляется в полном психофизическом опустошении. Проявляется в таких симптомах как: эмоциональный дефицит, эмоциональное отчуждение, личностное отчуждение (деперсонализация), психосоматические нарушения [7].

Важно не допускать развития профессионального выгорания до состояния «истощения» сотрудников, а вовремя его диагностировать. Для комплексной оценки профессионального выгорания применяют различные методы, основными из них являются:

- метод наблюдения;
- интервью и беседы;
- опросники и анкетирования: опросник Маслах (MBI), методика диагностики уровня профессионального выгорания В.В. Бойко, методика А.А. Рукавишникова.

Для комплексной и достоверной оценки выгорания, сочетать использование объективных тестов (например, MBI) и субъективных методов, таких как, опросы, беседы.

На основании результатов диагностики профессионального выгорания сотрудников, можно выявить факторы, влияющие на развитие выгорания, чтобы целенаправленно и точно провести мероприятия по его профилактике и коррекции.

Факторы профессионального выгорания условно можно разделить на три группы: личностные, ролевые и организационные (рисунок 1), [4, С. 28-30].



Рис. 1 Факторы профессионального выгорания

На основании проведенной диагностики и выявленных факторов формируется комплекс мероприятий по профилактике и коррекции профессионального выгорания сотрудников (таблица 1).

В качестве примеров внедрения мероприятий по профилактике профессионального выгорания в компаниях можно привести «Сбербанк России». Они использовали мобильное приложение «StayFitt», в котором публиковались задания для сотрудников, требующих физической активности. Для мотивации участников использовалась рейтинговая система с поощрением наиболее активных сотрудников. А компания «Селектел» предоставляла сотрудникам возможность оплатить часть абонемента в спортивные залы, организовывала спортивные мероприятия и участвовала в корпоративных соревнованиях. Также была практика материального поощрения для некурящих сотрудников [1, С.4].

Заключение. Профилактика профессионального выгорания сотрудников является одним из условий благоприятного социально-психологического климата в организации. Эффективная профилактика выгорания должна быть системной и многоуровневой. Она включает в себя не только индивидуальную работу с сотрудниками по развитию навыков стрессоустойчивости, но и устранение организационных и ролевых факторов профессионального выгорания. Регулярная диагностика позволяет выявлять проблемные факторы и точно применять меры по коррекции выгорания сотрудников.

Мероприятия по профилактике и коррекции профессионального выгорания сотрудников

Факторы	Мероприятия по профилактике и коррекции профессионального выгорания сотрудников
Личностные	Обучение навыкам саморегуляции на тренингах, мастер-классах, развитие мягких навыков (Soft Skill), психологическая поддержка, пересмотр должностных обязанностей в пользу сильных сторон сотрудника, поддержание баланса между работой и личной жизнью, регулирование рабочей нагрузки, поддержание здоровья, занятия спортом.
Рольевые	Открытая коммуникация между сотрудниками и руководством, регулярные встречи с коллективом, признание сильных сторон сотрудников, создание благоприятного имиджа руководителя, совместные нерабочие активности.
Организационные	Развитие корпоративной культуры, распределение рабочей нагрузки, четкое распределение ролей и задач, поддержка в сложных рабочих моментах, предоставление достаточной автономности при решении задач, участие сотрудников в принятии решений, хорошие условия и организация труда, справедливая система вознаграждений, предоставление возможностей профессионального роста и развития.

Источник: составлено на основе [5, С. 3-4]

Опыт успешных компаний подтверждает, что инвестиции в подобные программы окупаются за счет снижения текучести кадров, повышения производительности и укрепления корпоративной культуры. Следовательно, управление профессиональным выгоранием и формирование благоприятного СПК является прямой обязанностью современного руководителя и ключевым фактором долгосрочного успеха организации.

Литература

1. Алибутаев А.К., Силакова Л.В. Исследование методов и инструментов предотвращения эмоционального выгорания у сотрудников IT-компаний // Московский экономический журнал. 2022. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-metodov-i-instrumentov-predotvrascheniya-emotsionalnogo-vygoraniya-u-sotrudnikov-it-kompaniy> (дата обращения: 10.11.2025).
2. Банишева Л. И. Анализ благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №10-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-blagopriyatnogo-i-neblagopriyatnogo-sotsialno-psihologicheskogo-klimata-v-kollektive-organizatsii> (дата обращения: 10.11.2025).
3. Борисова М.В., Ансимова Н.П. Основные направления профилактики и коррекции профессионального выгорания // Ярославский педагогический вестник. 2011. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-profilaktiki-i-korreksii-professionalnogo-vygoraniya> (дата обращения: 11.11.2025).
4. Ковалева, Е. В. Особенности эмоционального выгорания у медицинских работников / Е. В. Ковалева. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 49 (496). – С. 646-650. – URL: <https://moluch.ru/archive/496/108565>.
5. Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий [Текст] : коллективная монография / под ред. В.В. Лукьянова, Н.Е. Водопьяновой, В.Е. Орла, С.А. Подсадного, Л.Н. Юрьевой, С.А. Игумнова ; Курск. гос. ун-т. – Курск, 2008. – 336 с. – ISBN 978-5-88313-641-1

ВИЗУАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КРЕАТИВНОГО БИЗНЕСА

М. Д. Домничева,
магистрант, РГУ им. Косыгина

Аннотация. В статье рассматривается роль визуальной идентичности в формировании конкурентных преимуществ компаний в креативных индустриях. Определяются ключевые элементы фирменного стиля: логотип, цветовая палитра, типографика, графические образы, а также их влияние

на восприятие бренда целевой аудиторией. Подчеркивается значение визуальной целостности и уникальности дизайна как стратегического инструмента, способствующего повышению узнаваемости и лояльности клиентов. На основе анализа современных тенденций в сфере брендинга и кейсов креативных агентств делается вывод, что продуманная визуальная идентичность становится важным нематериальным активом, напрямую влияющим на устойчивость бизнеса и его конкурентоспособность на рынке креативных услуг.

Ключевые слова: визуальная идентичность, брендинг, фирменный стиль, креативные индустрии, конкурентоспособность, дизайн, бренд-стратегия, визуальные коммуникации.

Введение. Современные креативные индустрии функционируют в условиях высокой конкуренции, где внимание потребителя становится ключевым ресурсом. Компании вынуждены искать способы выделиться среди множества аналогичных предложений. Одним из наиболее эффективных инструментов формирования уникального облика бренда выступает визуальная идентичность. Она отражает не только эстетические особенности бизнеса, но и его ценности, миссию и стратегию позиционирования.

Актуальность темы определяется тем, что визуальная идентичность все чаще становится не просто частью коммуникационной стратегии, а самостоятельным фактором, определяющим успех компании на рынке. Для креативных агентств, дизайнерских студий, культурных проектов и стартапов визуальный образ бренда является одним из ключевых элементов конкурентоспособности.

Методы и организация исследования. Современный рынок креативных индустрий сталкивается с проблемой перенасыщенности визуальными образами и схожими стилистическими решениями. Компании конкурируют не только качеством продукта, но и способом его визуального представления. В условиях постоянного информационного шума способность бренда быть узнаваемым, вызывать доверие и эмоциональный отклик становится решающим преимуществом. Однако многие креативные бизнесы продолжают использовать шаблонные подходы, не выстраивая целостную систему айдентики, отражающую их индивидуальность и стратегические цели. Это приводит к утрате уникальности и снижению лояльности аудитории.

Часто понятие визуальной идентичности ошибочно сводится лишь к логотипу или фирменной цветовой палитре, без учета смыслового наполнения бренда. В результате айдентика бренда становится формальной и теряет способность поддерживать коммуникацию с аудиторией. Отсутствие концептуальной основы делает даже объемные и конкурентоспособные проекты визуально «шумными», непримечательными и быстро устаревающими. Для креативного бизнеса, где визуальный язык является главным средством взаимодействия с клиентом, подобная ситуация особенно критична.

Как раскрывается понятие визуальная идентичность? Она представляет собой совокупность графических и концептуальных элементов: логотипа, цветовой палитры, типографики, системы изображений и композиционных принципов. Эти элементы создают целостный образ бренда и обеспечивают его узнаваемость в различных медиа-средах. При этом важно, чтобы визуальная система не только выглядела единообразно, но и отражала внутренние смыслы бренда. Его миссию, философию и образ целевой аудитории.

Визуальная идентичность действует в структуре бренда как многоканальный носитель значений и эмоций. Ее эффективность во многом определяется тем, насколько визуальные коды соотносятся с сенсорным опытом аудитории. Сенсорный брендинг является подходом в маркетинге, основанном на использовании ощущений (зрения, слуха, обоняния, вкуса и осязания) для формирования эмоциональной связи между брендом и потребителем.

«Сенсорный брендинг – это целостная система передачи информации о бренде, использующая с этой целью все органы чувств человека» [1, С. 42]. Из этого следует практическое требование к айдентике: проектировать визуальную систему так, чтобы она работала не только на узнаваемость, но и на устойчивые эмоциональные ассоциации, подкрепляемые сенсорными триггерами в разных точках контакта бренда с аудиторией. Сенсорные триггеры – стимулы, активирующие эти ощущения и вызывающие у аудитории определенные ассоциации и эмоции, усиливая запоминаемость и узнаваемость бренда.

Брендинг – это процесс формирования уникального образа компании или продукта, направленный на создание устойчивого восприятия и доверия со стороны потребителей. Брендинг не только увеличивает продажи, но и создает долгосрочные привязанности аудитории: «Брендинг и сам бренд способствует увеличению прибыльности и объема продаж на предприятии... Но самое важное, что он дает предприятию – это верность потребителей, другими словами их лояльность» [2, С. 5]. Для креативных агентств и брендов это означает, что осмысленная визуальная идентичность должна

проектироваться как инвестиция в репутационный капитал. Набор визуальных решений обязан поддерживать обещание бренда и усиливать поводы для повторного выбора со стороны клиента.

Для креативного бизнеса визуальная идентичность становится не просто частью оформления, а стратегическим инструментом, отражающим философию бренда. Так, студия Супрематика строит свои проекты вокруг чистых геометрических форм, создавая минималистичные и легко считываемые визуальные образы. Студия Артемия Лебедева придерживается принципов, изложенных в «Ководстве» основателя студии: функциональность, ирония и смысловое упрощение лежат в основе каждого проекта. Leta Studio акцентирует внимание на технологичности и точности форм, формируя визуальные решения для IT-компаний и инновационного бизнеса. В свою очередь, студия SYNCHRO делает ставку на эмоциональную выразительность и адаптивность стиля, что особенно эффективно для lifestyle-брендов. У студии Shuka Design визуальные решения всегда связаны с идеей трансформации и движения, что усиливает эмоциональное восприятие бренда. В проектах Pentagram визуальная система строится на глубоком понимании философии и истории клиента, что обеспечивает долговечность и узнаваемость созданных брендов. Эти подходы показывают, что визуальная идентичность является не только эстетикой, но и способом коммуникации с аудиторией через ценности и характер бренда.

В качестве примеров успешных российских решений можно отметить Ermolaev Bureau и Brand Plant. Ermolaev Bureau формирует «живую» айдентiku, где фирменные шрифты, упаковка и пространственные решения объединены общей логикой и визуальной последовательностью. Brand Plant демонстрирует, как региональные студии создают сильную идентичность, основанную на локальном контексте и эмоциональной близости с аудиторией.

Анализ реальных кейсов показывает, что визуальная идентичность обретает значимую силу, когда она соответствует эстетике бренда, осмыслена и выстраивает эмоциональную связь с аудиторией. Например, в иностранном корпоративном редизайне удалось повысить годовой оборот на 49% благодаря изменению визуальной системы и усилению стратегического позиционирования [5]. При этом айдентика оказалась гибкой и адаптивной, что позволило бренду сохранить целостность образа во всех цифровых и офлайн-каналах. Дизайнерам важно при этом избегать либо полной имитации трендов, либо чрезмерной эксцентричности. Слепое следование трендам ведет к утрате уникальности, а поиски уникального и неповторимого решения могут завести бренд в недоступность большинству. Так бренд становится настолько нишевым, что теряет связь с аудиторией.

Мировой опыт в брендинге также касается и российского рынка. На данный момент современный российский переживает важный этап переосмысления визуального языка. В начале 2010-х годов основное внимание уделялось внешней эстетике и подражанию западным трендам, сегодня наблюдается сдвиг в сторону смыслового наполнения и аутентичности. Молодые дизайнеры и студии стремятся не просто создавать визуально привлекательные образы, но и транслировать через них ценности, культуру и индивидуальность бренда. Этот переход к «осмысленному дизайну» отражает общее изменение в восприятии визуальной идентичности: от поверхностного украшения к инструменту коммуникации и смыслового взаимодействия.

Подобная тенденция подробно рассматривается в книге Артемия Лебедева «Ководство. Книга о том, как делать хорошо». Автор подчеркивает, что дизайн, это прежде всего, работа со смыслом, а не с декором: «Дизайн – это прежде всего конструирование и подача информации.» [3, С. 90]. Эта мысль резонирует с общей тенденцией развития российского визуального поля, где осмысленный подход становится ключевым фактором конкурентоспособности. Таким образом, современный дизайнер все чаще выступает не просто исполнителем, а аналитиком и коммуникатором, формирующим ценностное поле бренда через визуальные коды и метафоры.

В исследованиях С. В. Пономаревой отмечается, что визуальная идентичность является стратегическим инструментом, усиливающим рыночные позиции компании [4, С. 6]. Последовательное использование визуальных элементов, отражающих ценности и миссию бренда, формирует устойчивый образ в сознании потребителей и способствует росту конкурентоспособности. В контексте цифровой трансформации визуальная идентичность бренда выходит за рамки традиционного фирменного стиля и активно проявляется в веб-дизайне и цифровых интерфейсах. Именно в онлайн-среде сегодня формируется первое впечатление о бренде, от которого напрямую зависит уровень доверия и вовлеченности аудитории. Как отмечает П. О. Букина, веб-дизайн становится неотъемлемой частью визуальной идентичности, представляя собой «Использование технологий трансляции идентичности бренда в веб-дизайне позволяет создать уникальный образ компании в онлайн-пространстве, что поможет выделиться на фоне конкурентов» [5, С. 1]. Визуальная идентичность усиливает рыночную ценность бренда, способствует запоминаемости и повышает

эффективность коммуникации. Следовательно, формирование айдентики является не только дизайнерской, но и стратегической задачей, которая влияет на устойчивое развитие бизнеса.

Таким образом, визуальная идентичность выступает важным фактором конкурентоспособности креативного бизнеса. Компании, осознанно формирующие визуальный образ, занимают более устойчивые позиции на рынке, вызывают доверие и формируют долгосрочные отношения с аудиторией.

В процессе формирования визуальной идентичности могут возникнуть проблемы. Многие из них становятся закономерными. Так, например, дизайнеры и креативные студии сосредотачиваются на эстетической стороне, игнорируя стратегическую составляющую визуального языка. Решением этой проблемы может стать внедрение бренд-стратегии, основанной на исследовании целевой аудитории, культурных кодов и ценностных ориентиров компании. Такой подход позволяет не просто создать визуально привлекательный образ, но и выстроить устойчивую коммуникационную платформу, способную адаптироваться к изменениям рынка и расширению аудитории. В результате визуальная идентичность становится не стихийным набором графических элементов, а инструментом управления восприятием и лояльностью потребителей.

Другим направлением решения является интеграция междисциплинарных команд и использование дизайн-мышления. Подход, ориентированный на эмпатию и тестирование гипотез, позволяет учитывать реальные потребности пользователей и создавать визуальные решения, обладающие высокой степенью релевантности и эмоциональной откликаемости. В креативных индустриях эффективной практикой становится также разработка единого визуального стандарта бренда, который обеспечивает консистентность коммуникации на всех уровнях: от упаковки и цифровых интерфейсов до социальной медиа-среды. Адаптивный дизайн обеспечивает целостное восприятие бренда на разных носителях: от сайта и мобильных приложений до печатной продукции и наружной рекламы. Он позволяет визуальной системе органично подстраиваться под формат и технические условия, сохраняя единство стиля и эмоциональное впечатление независимо от среды взаимодействия.

Таким образом, повышение уровня осознанности и стратегического мышления в сфере дизайна становится ключевым фактором укрепления конкурентоспособности креативных предприятий на российском рынке.

Заключение. Проведенный анализ подтвердил, что визуальная идентичность становится ключевым инструментом управления восприятием бренда и укрепления его позиций в креативных индустриях. Она отражает не только стиль компании, но и способ коммуникации с аудиторией, создавая эмоциональную связь и усиливая доверие. В условиях информационной перегрузки именно цельная визуальная система помогает бренду выделиться и сохранить внимание потребителя. Эффективный подход основан на исследовании аудитории, ценностей компании и контекста. Визуальная идентичность должна работать на узнаваемость и смысловое единство бренда. Современный рынок требует гибкости и последовательности визуальной коммуникации во всех каналах: от печатных носителей до цифровых интерфейсов. Бренды, выстроившие системную айдентiku, получают конкурентное преимущество и формируют эмоциональную устойчивость в сознании аудитории.

Таким образом, визуальная идентичность в креативном бизнесе – это стратегический ресурс, определяющий характер бренда, его ценность и способность вызывать доверие. Ее развитие требует осознанного подхода, где дизайн становится средством смысловой коммуникации и фактором устойчивого успеха компании.

Литература

1. Лебедев, А.А. Ководство: статьи об искусстве дизайна и коммуникации / А.А. Лебедев. – М.: Издательство А. Лебедева, 2012. – 384 с.
2. Панасюк, А.Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехника, практика / А.Ю. Панасюк. – М.: Омега-Л, 2014. – 256 с.
3. Пономарева, С.В. Визуальная идентичность как инструмент формирования конкурентных преимуществ организации / С.В. Пономарева // Молодой ученый. – 2021. – № 19 (387). – С. 6–9.
4. Букина, П.О. Роль веб-дизайна в формировании визуальной идентичности бренда / П.О. Букина // Молодой ученый. – 2022. – № 19 (413). – С. 77–80.
5. Zion & Zion. Brand Redesign Yields 49% Growth [Электронный ресурс]. URL: <https://www.zionandzion.com/case-study/brand-redesign-yields-49-growth/> (дата обращения: 07.11.2025).

РОЛЬ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ю. В. Кабаненко,

студентка 4 курса экономического факультета, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: А. С. Глотова,

кандидат экономических наук,

доцент кафедры прикладной экономики и экономической безопасности, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается роль внутреннего контроля в системе управления рисками организации. Под внутренним контролем понимается совокупность мер, организованных руководством организации и направленных на обеспечение эффективного выполнения работниками своих должностных обязанностей при проведении хозяйственных операций. В работе раскрываются основные элементы системы внутреннего контроля: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация и коммуникация, мониторинг. Особое внимание уделено этапам применения внутреннего контроля и его интеграции с процессами управления рисками. Приведены механизмы выявления потенциальных угроз, методы качественной и количественной оценки рисков, включая SWOT-анализ, матрицу рисков, экспертные оценки, статистический анализ, анализ чувствительности и моделирование методом Монте-Карло. Показано, что внутренний контроль является ключевым инструментом идентификации, оценки и снижения рисков, обеспечивая достижение стратегических и оперативных целей.

Ключевые слова: внутренний контроль, оценка рисков, идентификация рисков, предварительный контроль, текущий контроль, последующий контроль, элементы внутреннего контроля, снижение рисков.

Введение. Под внутренним контролем понимают систему мер, организованных руководством предприятия и осуществляемых на предприятии с целью наиболее эффективного выполнения всеми работниками своих должностных обязанностей при совершении хозяйственных операций [1, С. 15]. Он является одним из главных инструментов управления, который включает в себя механизмы предотвращения, выявления и устранения возникших отклонений от установленных стандартов и норм.

Согласно международным стандартам аудита (МСА) и внутреннего контроля, внутренний контроль охватывает большой спектр процессов, которые реализуются руководством и сотрудниками предприятия. Благодаря внутреннему контролю создаются условия для достижения стратегических и оперативных целей компании. Также он является встроенной частью системы корпоративного управления, что способствует формированию ответственности, развитию дисциплины и прозрачности внутри каждой организации.

Система внутреннего контроля состоит из основных элементов, которые в процессе своей деятельности взаимодействуют друг с другом.



Рис. 1 Система внутреннего контроля [1, С. 18]

Каждый элемент системы внутреннего контроля имеет самостоятельное значение и выполняет определённые функции.

Контрольная среда – это система этических ценностей, стиля управления, процесса принятия решений, делегирования полномочий и принятия ответственности, кадровая политика в отношении

персонала, компетентность сотрудников и отношение управленческого аппарата организации к внутреннему контролю [6, С. 258].

Оценка рисков представляет собой процесс выявления и анализа рисков. Для целей организаций под риском понимается сочетание вероятности и последствий недостижения экономическим субъектом целей деятельности [8]. С помощью оценки рисков можно понять какие методы и меры необходимо принять для минимизации этих рисков.

Контрольные процедуры – это конкретные меры, которые обеспечивают функционирование контроля на предприятии и выполнение распоряжений руководства. Контрольные процедуры состоят из разделения обязанностей, регулярных проверок достоверности информации и мониторинга.

Информация и коммуникация: создают условия, необходимые для реализации управленческих функций, исполнения должностных обязательств.

Мониторинг. Этот структурный элемент включает в себя анализ и оценку эффективности системы внутреннего контроля. В основном мониторинг осуществляется на постоянной основе, но также часто осуществляется в периодических оценках.

Система внутреннего контроля оценивается по следующим факторам:

- организация и создания рабочих процессов;
- выполнения рекомендаций;
- приоритетность для руководства системы внутреннего контроля;
- соблюдение требований, установленных законодательными и нормативными актами;
- готовность руководства к исправлению возникших ошибок.

Выделяют следующие разновидности внутреннего контроля в зависимости от этапа его применения:

Таблица 1

Классификация внутреннего контроля в зависимости от этапов его применения

Внутренний контроль	Предварительный контроль	Осуществляется до совершения операций или принятия решений
		Цель – предотвращение возможные ошибки до их непосредственного возникновения
	Текущий контроль	Осуществляется во время выполнения операций
		Цель – произвести выявления уже исправленных ошибок на ранних стадиях процесса
	Последующий контроль	Осуществляется после завершения операций
		Цель – оценить результаты деятельности и выявить возможные недостатки или нарушения

Одним из важных аспектов современного менеджмента является процесс управления рисками, которые направлены на предотвращения и устранение негативных последствий. То есть в этом контексте внутренний контроль будет являться связующим звеном, который играет важную роль, выступая в качестве системообразующего элемента, обеспечивающего своевременную идентификацию, оценку и снижение возникших рисков.

Очень важное значение играет внутренний контроль и управления рисками в системе, основанную на интеграции и дифференциации процессов контроля с системами риск-менеджмента.

На начальном этапе управление рисками внутренний контроль выполняет одну из главных функций – это первичное обнаружение возможных угроз и уязвимостей. Реализация внутреннего контроля осуществляется посредством следующих механизмов.



Рис. 2 Механизмы внутреннего контроля для выявления потенциальных угроз

Первый механизм – мониторинг процессов, который подразумевает постоянное наблюдение и оценку основных операционных процедур для выявления возможных отклонений и развития потенциальных рисков в реальном времени.

Второй механизм – анализ данных. Включает в себя сбор, обработку и систематизацию информации с целью выявления закономерностей и индикаторов возможных рисков.

Третий механизм – обратная связь от сотрудников. Она обеспечивает получение своевременной обратной связи о нарушениях и опасениях со стороны сотрудников организации.

После идентификации рисков необходимо провести как качественную, так и количественную оценку для определения приоритетов и разработки рациональных мер по их снижению.

Существует ряд методов для выявления причин возникновения рисков в организации, но основными будут являться:



Рис. 3 Методы выявления причин возникновения рисков

Качественная оценка рисков – это метод, который подразумевает анализ, основанный на экспертных мнениях, оценки вероятностей.

К методам качественной оценки относят:

- SWOT-анализ: с помощью этого метода можно наглядно определить слабые и сильные стороны, возможности и угрозы для организаций.

- Матрица рисков: это инструмент в риск-менеджменте, с помощью которого можно наглядно распределить и оценить риски по двум основным критериям: вероятность возникновения и последствия (ущерб) [4]. Благодаря матрице можно расставить приоритеты, то есть определить какие риски требуют первоначальных мер урегулирования, а какие можно отложить на потом.

- Экспертные оценки: суть данного метода заключается в том, что эксперты в определенной области оценивают потенциальные риски на основе своего опыта.

Качественные методы исследования направлены на получение глубокой, развернутой информации о предмете исследования.

К количественным методам относят:

- Статистический анализ данных: основаны на анализе статистических данных, которые позволяют оценить ущерб и вероятность наступления неблагоприятных событий.

- Анализ чувствительности: суть данного метода состоит в том, что изменения в различных переменных влияют на итоговый результат [4, С. 72]. Благодаря этому, есть возможность определить, какие факторы наиболее критичны.

- Монте-Карло моделирование: позволяет моделировать различные сценарии развития ситуации, при этом учитывая неопределенность и изменчивость ключевых факторов. Суть метода – это многократное повторение случайных испытаний [4, С. 74].

После того как риски были идентифицированы и оценены, следующей задачей системы управления рисками внутреннего контроля является их непосредственное снижение. Это включает разработку и внедрения мер по уменьшению вероятности их реализации и минимизации потенциального ущерба. В этом процессе очень важно оптимизировать процедуры контроля, своевременно и четко реагировать на выявления возможных угроз.

Внутренний контроль обеспечивает идентификацию, оценку и снижения рисков, формируя устойчивую систему достижения стратегических целей организации.

Литература

1. Внутренний аудит и контроль бизнес-процессов: учебное пособие / С.Ю. Ракутько, Е.Ю. Селезнева, О.Г. Житлухина, Е.В. Белик, Е.И. Бережнова, Е.В. Ломоносова, Н.В. Белик. – Владивосток : Издательство Дальневосточного федерального университета, 2021. – 157 с.
2. Основы финансового риск-менеджмента: учебник и учебное пособие // Солодов А.К. – М.: Издание Александра К. Солодова // Технический редактор Солодова Е.А.; корректор Нейц Е.А. // 2017 – 286 с.
3. Оценка и управление рисками : учеб. пособие / С. А. Грачев, М. А. Гундорова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Изд. 2-е., испр. и доп. – Владимир : Издво ВлГУ, 2020. – 287 с.
4. Оценка рисков: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.
5. Современные системы внутреннего контроля : учеб. пособие / С. М. Резниченко, М. Ф. Сафонова, О. И. Швырёва. – Краснодар: КубГАУ, 2016. – 439 с.
6. Булавина Людмила Николаевна, Бездольная Татьяна Юрьевна, Булавина Раиса Владимировна контрольная среда, как важнейший элемент системы внутреннего контроля организаций // Аграрный вестник Северного Кавказа. 2016. №2 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolnaya-sreda-kak-vazhneyshiy-element-sistemy-vnutrennego-kontrolya-organizatsiy> (дата обращения: 13.10.2025).
7. Каковкина Т. В. Система внутреннего контроля как средство выявления рисков организации // Международный бухгалтерский учет. 2014. №36 (330). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vnutrennego-kontrolya-kak-sredstvo-vyyavleniya-riskov-organizatsii> (дата обращения: 13.10.2025).
8. Информация Минфина России N ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности».

ОЦЕНКА ОТРАСЛЕВОГО ПОТЕНЦИАЛА БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ю. А. Ковалёва,

Магистрант кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

А. Е. Питерова,

к.э.н., доцент

доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье проводится оценка отраслевого потенциала банковского сектора в условиях современных макроэкономических вызовов. Проводится оценка ключевых показателей деятельности участников рынка, включая динамику активов, собственного капитала и финансовых результатов. Особое внимание уделяется анализу устойчивости и адаптивности кредитных организаций в ответ на ужесточение денежно-кредитной политики и регуляторных требований. Обозначены перспективные направления трансформации бизнес-моделей банков для сохранения рентабельности и обеспечения долгосрочного роста.

Ключевые слова: банковский сектор, отраслевой потенциал, финансовая устойчивость, активы, капитал, прибыль, рентабельность, ключевая ставка, кредитование, макроэкономические вызовы.

Введение. В условиях действия целого ряда вызовов (от пандемии COVID-19 и последующих ограничений до проведения специальной военной операции и сопутствующих санкций) оценка потенциала банковского сектора России приобрела стратегическое значение. Эти кризисы, последовательно накладываясь друг на друга, сформировали принципиально новую реальность, в которой сектору пришлось балансировать между поддержанием финансовой стабильности и адаптацией к беспрецедентным внешним вызовам. Несмотря на внешне неблагоприятную конъюнктуру, банковская система продемонстрировала высокую адаптивность, что подтверждается рекордными показателями прибыли. Актуальность исследования обусловлена необходимостью

выявления новых тенденций и диспропорций для определения способности сектора аккумулировать ресурсы и обеспечивать экономический рост в условиях изменившейся геоэкономической парадигмы.

Методы и организация исследования. В качестве методологической основы исследования применен системный подход, предполагающий рассмотрение банковского сектора как целостного организма в единстве его структурных элементов. Для достижения поставленной цели использованы методы сравнительного и динамического анализа, с помощью которых проведена оценка изменений агрегированных показателей (активы, капитал, финансовые результаты) за период 2022–2025 гг. Информационной базой послужили данные Банка России, отраслевые обзоры и официальная статистика. В ходе исследования проведена количественная оценка устойчивости сектора и выявлены факторы, сдерживающие его дальнейшее развитие.

Банковский сектор – это важнейшая часть финансовой системы страны. Одной из важнейших задач банковского сектора является обеспечение бесперебойного обслуживания национальной платежной системы, обеспечение сохранности средств вкладчиков и трансформация данных средств в кредиты в экономике [2].

Банковский сектор России, несмотря на внешне неблагоприятные условия – экономические санкции, повышенные ставки, ограниченный доступ к международным рынкам капитала – демонстрирует высокую адаптивность и устойчивость. На основе данных Банка России и отраслевых обзоров можно сделать вывод, что сектор не просто сохраняет рентабельность, но и формирует потенциал для роста при условии управления ключевыми рисками.

Несмотря на сложную макроэкономическую обстановку, банковский сектор России сохраняет стабильность, хотя и сталкивается с новыми вызовами. По итогам 2024 года сектор продемонстрировал рекордную прибыль: около 3,8 трлн рублей. Более ранние данные – около 4 трлн рублей (\$40,7 млрд) – также приводятся как ориентир [4]. При этом рост прибыли в 2024 году обусловлен, в частности, высоким уровнем ключевой ставки и крупным объемом кредитования, а также ростом процентной маржи.

В обзоре Центрального Банка указано, что сектор остаётся достаточно устойчивым: коэффициент рентабельности активов около 1,9 % на 1 октября 2024 года, однако капитализация уменьшилась – норматив N1.0 снизился с 13,2 % до 12,1 % [4].

Высокая ключевая ставка (в 2024 году ставка достигла 21 % годовых) и ужесточение регуляторных требований привели к охлаждению активности кредитования [4]. Например, в 2024 году рост ипотечного кредитования сократился. Снижение активности по розничным и корпоративным портфелям создаёт предпосылки для трансформации бизнес-моделей банков.

Далее, проведем анализ потенциала банковского сектора, который необходим для оценки его способности сохранять финансовую устойчивость и обеспечивать экономический рост в условиях меняющихся внешних и внутренних вызовов. Данный анализ покажет возможности сектора по аккумулированию ресурсов и трансформации бизнес-моделей для поддержания рентабельности. Для этого рассмотрим динамику основных макроэкономических показателей деятельности банковского сектора Российской Федерации (табл. 1). Такой анализ проводится для выявления ключевых тенденций в изменении масштабов операций и капитальной базы кредитных организаций. Изучение данной динамики позволяет количественно оценить устойчивость сектора и его потенциал для дальнейшего развития в средне- и долгосрочной перспективе.

Таблица 1

Динамика макроэкономических показателей деятельности банковского сектора
Российской Федерации за 2022-2024 годы, млрд. руб.

Показатели	Годы			Абсолют. изм., +/-	Темп прироста, %
	2022	2023	2024		
Активы банковского сектора	134620	167830	199256	64636	48,0
Собственные средства (капитал) банковского сектора	14797	17142	18914	4117	27,8

Источник: данные Банка России [3]

Анализ данных таблицы 1 свидетельствует о позитивной динамике основных макроэкономических показателей банковского сектора в период с 2022 по 2024 год. За указанный период активы банковского сектора продемонстрировали значительный рост на 48,0%, увеличившись на 64636 млрд руб., что отражает расширение масштабов финансовых операций.

Собственные средства (капитал) сектора также возросли на 4117 млрд руб., хотя темп их прироста составил 27,8%, что существенно ниже темпов роста активов, что указывает на возможное увеличение финансового рычага.

Данные за 2025 год подтверждают тенденцию к росту активов, достигших 199004 млрд руб. на 01.09.2025 [4], однако динамика помесечных изменений с июля по сентябрь свидетельствует о существенном замедлении темпов прироста, что может быть связано с исчерпанием эффекта высоких ставок и охлаждением кредитной активности.

Таким образом, несмотря на абсолютный рост активов и капитала, наблюдается снижение динамики их увеличения, что требует от банков адаптации бизнес-моделей к новым макроэкономическим условиям.

Также необходимо проанализировать финансовые результаты деятельности кредитных организаций (рис.1). Анализ финансовых результатов деятельности кредитных организаций проводится для оценки совокупной доходности сектора и выявления диспропорций в финансовом состоянии между прибыльными и убыточными банками. Изучение данных показателей позволяет определить устойчивость сектора к шокам и его способность генерировать капитал для финансирования экономики [4].

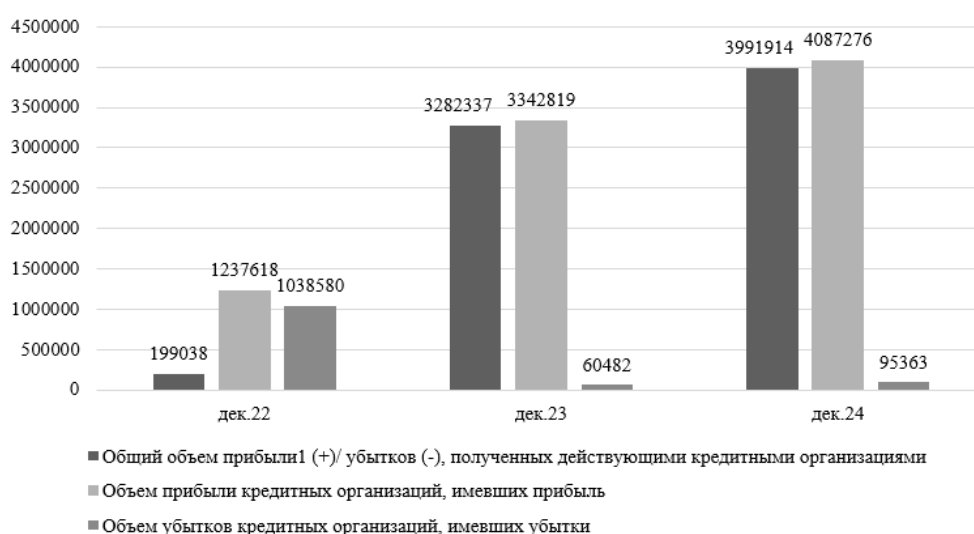


Рис. 1. Финансовые результаты деятельности кредитных организаций за 2022-2024 годы, млн. руб.

Источник: данные Банка России [4]

Анализ данных, представленных на рисунке 1, демонстрирует существенное улучшение финансовых результатов кредитных организаций в период с декабря 2022 по декабрь 2024 года. Совокупная прибыль сектора увеличилась с 199 млрд руб. до 3992 млрд руб., при этом объем прибыли прибыльных кредитных организаций вырос с 1238 млрд руб. до 4087 млрд руб. Значительная трансформация наблюдается в динамике убытков: если в декабре 2022 года сальдо было минимальным из-за практически равного объема сгенерированной прибыли и понесенных убытков, то к декабрю 2023 года убытки сократились до 60 млрд руб., а к декабрю 2024 года несколько возросли до 95 млрд руб., оставаясь на невысоком уровне относительно общей прибыли.

Данные за 2025 год показывают устойчивую положительную динамику накопленной прибыли в течение года, которая к августу достигла 2425 млрд руб. При этом объем прибыли прибыльных организаций также последовательно увеличивается, демонстрируя рост доходности операций. Параллельно наблюдается рост совокупных убытков убыточных кредитных организаций, который к августу 2025 года составил 229 млрд руб., что, однако, существенно меньше объема прибыли и указывает на сохранение общей финансовой стабильности сектора [3].

Таким образом, российский банковский сектор демонстрирует высокую степень устойчивости и адаптивности в условиях глубоких структурных трансформаций и внешних шоков. Несмотря на рекордную прибыль, обусловленную в первую очередь конъюнктурными факторами (высокая ключевая ставка и объемы кредитования), в секторе накапливаются проблемы: снижение динамики роста активов и капитала, увеличение финансового рычага, а также растущая поляризация между прибыльными и убыточными кредитными организациями. Эти тенденции сигнализируют об исчерпании экстенсивной модели роста, основанной на процентных доходах, и указывают на

настоятельную необходимость глубокой трансформации бизнес-моделей в сторону диверсификации доходов, повышения операционной эффективности и управления рисками в новой реальности.

После 2025 года развитие банковского сектора будет определяться переходом от адаптации к шокам к новой модели роста в условиях структурно измененной экономики [1]. Ключевыми перспективными направлениями станут: дальнейшая цифровая трансформация и развитие экосистемных моделей, смещение фокуса с процентных доходов на комиссионные (платежные, брокерские услуги, лизинг, факторинг), а также активное кредитование импортозамещающих и несырьевых отраслей в рамках государственных приоритетов. Снижение ключевой ставки до нейтрального уровня потребует от банков оптимизации затрат и внедрения AI-решений для скоринга и управления рисками.

Заключение. На основании проведенного анализа можно заключить, что российский банковский сектор демонстрирует высокую адаптивность и устойчивость, подтвержденную рекордной прибылью в условиях внешних шоков, однако достигнутая стабильность имеет конъюнктурный характер и сопряжена с накоплением структурных дисбалансов. Абсолютный рост активов и капитала сопровождается снижением динамики их прироста, увеличением финансового рычага и растущей поляризацией между прибыльными и убыточными организациями, что сигнализирует об исчерпании экстенсивной модели роста, основанной на процентных доходах. В средне- и долгосрочной перспективе сохранение финансовой стабильности и способности сектора аккумулировать ресурсы для финансирования экономики потребует глубокой трансформации бизнес-моделей в сторону диверсификации доходов, повышения операционной эффективности и активного кредитования приоритетных отраслей в рамках новой структурной реальности.

Литература

1. Виноградова, Е.Д. Трансформация и концентрация: как меняется банковский рынок России / Е. Д. Виноградова, А. П. Сомова // Вестник науки. – 2025. – № 5-2 (6 (87)). – С. 13-17.
2. Дышекова, А.А. Банковский сектор России в современных условиях / А.А. Дышекова // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. – 2021. – № 4 (34). – С. 111-117.
3. Банковский сектор [Электронный ресурс]. – URL: https://raexpert.ru/researches/bank_sector_2025/ (дата обращения: 19.10.2025).
4. Статистика банковского сектора: официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/banking_sector/statistics/ (дата обращения: 19.10.2025).

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Короленко Ю. Н.

*к.э.н., доцент, зав. кафедрой управления персоналом
ФГБОУ ВО Херсонской области
«Херсонский технический университет»,
г. Геническ*

Аннотация. В статье рассматривается важность системы оценки и аттестации руководящих кадров в современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков. Охарактеризована последовательность проведения аттестации руководящих кадров организации, которая носит нормативный характер и объединяет три этапа: подготовка аттестации, непосредственно ее проведение и подведение итогов. Анализ методологических основ оценивания и аттестации руководящих кадров показал, что специалисты-оценщики обладают достаточно большим арсеналом методов оценивания, которые позволяют в своей совокупности подготовить полный портрет личности руководителя, как с профессиональной, так и с психологической стороны. Автором предложена комплексная модель оценки руководящих кадров организации, объединяющая три блока оценивания: оценка деловых, профессиональных и личностных качеств работника. Выделены особенности оценки способностей к руководящей должности на основе факторно-критериального анализа личности руководителя. Каждый из блоков, предложенной модели имеет свое самостоятельное значение для целей оценки и аттестации руководящих кадров, которая в современной трактовке призвана не только выявить соответствие / несоответствие занимаемой должности, но и повысить эффективность использования человеческих ресурсов с учетом возможности для самореализации в трудовой деятельности конкретной организации.

Ключевые слова: система оценки, аттестация, руководящие кадры, профессиональные навыки, организация.

Введение

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков организация должна постоянно отслеживать уровень профессиональной и личностной компетенции руководящих кадров, так как именно от их решений зависит успех деятельности. Работа руководящих кадров требует от них высокого уровня компетентности, деловой инициативы, современного экономического мышления, овладения новыми методами руководства и управления. Для решения этих задач необходима коренная перестройка системы профессиональной оценки и аттестации руководителей и специалистов, способная обеспечить опережающее непрерывное профессиональное обучение работников предприятия.

При этом, профессиональная оценка в новых условиях должна носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности с учетом дополнительного оценивания индивидуального вклада руководителей и специалистов в обеспечение достижения целей организации.

Методы и организация исследования

В ходе исследования автор использовал методы анализа и сравнения научных источников, материалы профессиональных изданий и практических кейсов в системе оценки и аттестации руководящих кадров.

В настоящее время система оценки и аттестации руководящих кадров требует существенной доработки по двум причинам, во-первых, действующая система игнорирует первичную роль человеческого фактора, а, во-вторых, неполная информация, получаемая в ходе оценки и отсутствие типовых моделей, не позволяют получить объективный результат. Поэтому в существующую систему оценки и аттестации руководящих кадров необходимо внести изменения, которые могли бы повысить ее эффективность.

Для того, чтобы качественно определить направления совершенствования системы оценки и аттестации руководящих кадров организации необходимо рассмотреть существующие методы проведения оценки.

Исследователи в области управления персоналом и экономике труда [1, 2, 3, 6, 7, 8, 10] приводя достаточно большое количество методов, с помощью которых возможна оценка, как потенциала, так и индивидуального вклада сотрудника. Вот перечень наиболее распространенных методов оценки: историковединский метод, интервью или собеседование, анкетирование, социологический опрос в коллективе, наблюдение за оцениваемым работником, как в формальной, так и в неформальной обстановке, тестирование, экспертный метод, критический инцидент, деловая игра, анализ конкретных ситуаций, ранжирование, экзамен, итоговый отчет, комплексная оценка результатов труда, графическая шкала оценивания, метод управления по целям, комбинированные методы, методика 360°.

Следует отметить, что целесообразнее для качественной оценки руководящих кадров использовать комплексную оценку профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудника, занимающего руководящую должность или на нее претендующего. Данная модель оценки основана на получении усредненных оценок определенной группы показателей, полученных за межаттестационный период, которые характеризуют профессионализм, уровень квалификации аттестуемого, нравственность, уровень физического развития и здоровья.

Данная модель оценивания осуществляется поэтапно (рисунок 1).

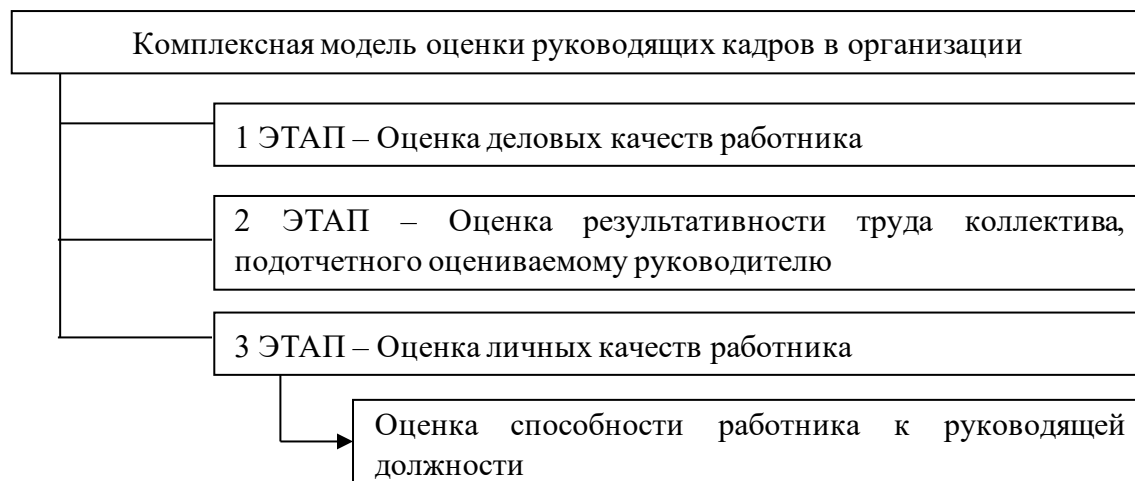


Рисунок 1. – Комплексная модель оценки руководящих кадров в организации

Источник: авторская разработка

Согласно рисунку 1 на первом этапе комплексной оценки оцениваются деловые качества работника (O_d), которые представляют собой произведение коэффициентов результативности ($K_{рез}$), интенсивности ($K_{ин}$) и экономичности ($K_{эк}$) затрат живого труда и определяются по формуле:

$$O_d = K_{рез} \times K_{ин} \times K_{эк} \quad (1)$$

На втором этапе реализации модели оцениваются показатели результативности подотчетного руководителю коллектива ($O_{кол}$), так как именно коллектив дает оценку деловым и профессиональным качествам руководителя [38; с.29]:

$$O_{кол} = K_{рез}^{кол} \times K_{ин}^{кол} \times K_{эк}^{кол}, \quad (2)$$

где $K_{рез}^{кол}$ – коэффициент результативности затрат живого труда подотчетного руководителю коллектива;

$K_{ин}^{кол}$ – коэффициент интенсивности затрат живого труда подотчетного руководителю коллектива;

$K_{эк}^{кол}$ – коэффициент экономичности овеществленного труда подотчетного руководителю коллектива.

Так как оценка руководящих кадров должна побудить их к самосовершенствованию в направлении нравственного и физического развития, на третьем этапе реализации модели осуществляется оценка личных качеств работника (O_l):

$$O_l = K_{нр} \times K_{фз}, \quad (3)$$

где $K_{нр}$ – коэффициент нравственного развития;

$K_{фз}$ – коэффициент физического развития и здоровья.

На заключительном этапе комплексной модели оценивания руководящих кадров организации выполняется анализ способностей работников к руководящей должности. Это важно для формирования эффективного кадрового резерва и выдвижения на должность только «подходящих» кадров [8; с.127].

В качестве оценки способностей к руководству может быть использована факторно-критериальная модель, объединяющая оценивания пяти видов способностей к руководящей должности (рис. 2) [8].

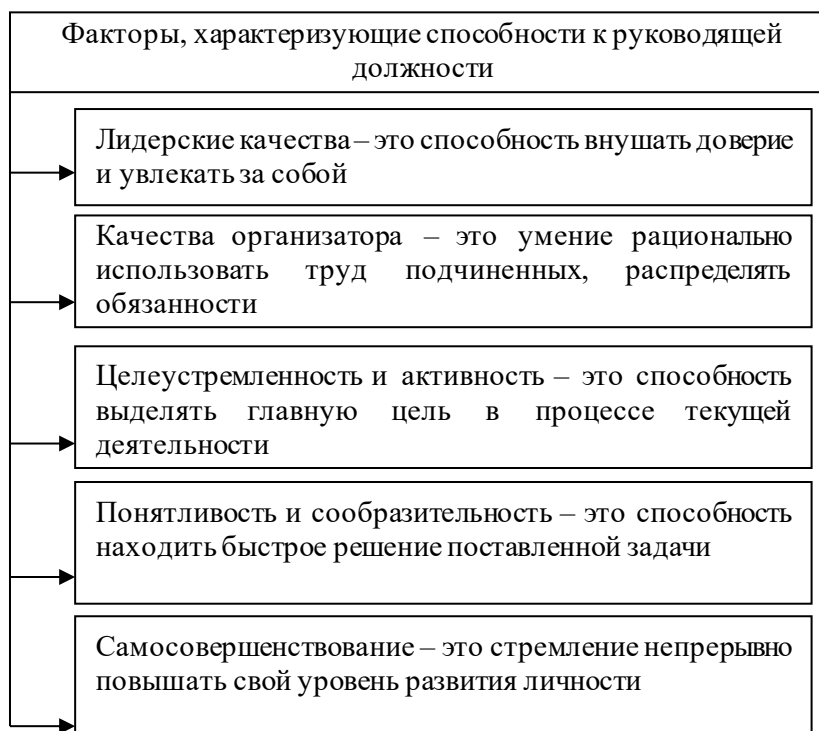


Рисунок 2. – Факторы, характеризующие способности работника к руководящей должности

Следует отметить, что приведенные факторы не следует отождествлять с факторами, характеризующими идеального руководителя, такими как коммуникабельность, устойчивость к стрессу, умение определять приоритеты, уверенность в себе, энергичность, выносливость и другие [5].

В таблице 1. представлен макет оценки способностей работников к руководящей деятельности на основе факторно-критериальной модели, где каждому фактору экспертами определен вес в пределах единицы и критерии оценивания от 1 (фактор проявляется часто) до 0 (фактор вообще не проявляется).

Таблица 1. – Макет факторно-критериальной модели оценки способностей работников к руководящей деятельности

Факторы, характеризующие способности	Весомость факторов	Критерии факторов	Значимость критериев
1. Лидерские качества	0,30	1. Проявляются постоянно и в сильной мере 2. Проявляются часто, но не всегда явно 3. Проявляются явно, но лишь в определенных ситуациях 4. Проявляются, но редко и в неявном виде 5. Не проявляются	1,0 0,8 <u>0,6*</u> 0,3 0,0
2. Организаторские способности	0,25	1. Проявляются постоянно во всех ситуациях 2. Проявляются часто в различных ситуациях 3. Проявляются, но не часто 4. Проявляются редко 5. Не проявляются	1,0 0,8 <u>0,6</u> 0,3 0,0
3. Целеустремленность и активность	0,20	1. Проявляются постоянно и во всех ситуациях 2. Проявляются часто 3. Проявляются редко 4. Не проявляются	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
4. Понятливость и сообразительность	0,15	1. Проявляются постоянно и во всех ситуациях 2. Проявляются часто 3. Проявляются периодически 4. Не проявляются	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
5. Самосовершенствование	0,10	1. Проявляется постоянно 2. Проявляется часто 3. Проявляется изредка 4. Не проявляется	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
Итого	1,00		
*Подчеркнутые данные использованы в качестве примера			

Источник: составлено автором по данным исследований [4, 9].

Приведем пример использования данной модели. Пусть условный сотрудник А в ходе аттестации способностей к руководящей должности получил следующие баллы (подчеркнуты в таблице): 0,6; 0,6; 0,8; 0,8; 0,8. Тогда оценка его способностей будет равна: $0,3 \times 0,6 + 0,25 \times 0,6 + 0,2 \times 0,8 + 0,15 \times 0,8 + 0,1 \times 0,8 = 0,69$, то есть уровень способностей к руководящей должности условного сотрудника А равен 0,69 или способности сотрудника А на 69% соответствуют руководящей должности.

Так как оценка способностей к руководящей должности ($K_{рук}$) является еще одним показателем оценки личностных качеств, поэтому формула 1.3 будет дополнена:

$$O_{л} = K_{нр} \times K_{фз} \times K_{рук} \quad (4)$$

Тогда, комплексная модель оценки руководящих кадров организации будет иметь следующий вид:

$$O_{рук} = O_{д} + O_{кол} + O_{л} \quad (5)$$

Преимуществами использования предложенной модели оценки руководящих кадров является:

- наглядность – руководитель самостоятельно видит какой из показателей его деятельности ниже 1;
- возможность сравнения показателей оцениваемого с показателями других специалистов в рейтинговом ряду;
- возможность самоанализа своей деятельности;
- увязка индивидуальных достижений оцениваемого с конечной целью организации;
- создание условий для самореализации и самоутверждения специалиста (при использовании предложенной модели систематически);
- объективность оценки трудовой деятельности руководящих кадров организации при условии согласованности мнений экспертов.

Согласованность экспертов оценивается на основе коэффициента конкордации, по следующей формуле:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (6)$$

где S – сумма квадратов отклонений суммы рангов каждого объекта экспертизы от среднеарифметического ранга;

n – число объектов экспертизы;

m – число экспертов;

12 – продукт улового выбора значений для минимального и максимального согласования, а также подтверждения решения о назначении рангов от 1 до n .

В зависимости от степени согласованности мнений экспертов коэффициент конкордации может принимать значение от 0 (при отсутствии согласованности) до 1 (при полной согласованности мнений).

Следует отметить, что для полноты анализа и уменьшения уровня субъективизма оценка способностей работника к руководящей должности проводится не только его окружением (коллеги, руководитель, подчиненные), но и им самим – для выявления скрытых резервов личности.

Характеризуя предложенную комплексную модель оценки руководящих кадров организации, важно подчеркнуть, важность оценки нравственных качеств руководителя [8; с. 30].

Кроме того, в выводах оценочной комиссии большее внимание для руководителя, в сравнении с рядовым работником, должно придаваться показателю уровня его физического развития и здоровья [5].

Заключение. Анализ методологических основ оценивания и аттестации руководящих кадров показал, что специалисты оценщики обладают достаточно большим арсеналом методов оценивания, которые позволяют в своей совокупности подготовить полный портрет личности руководителя, как с профессиональной, так и с психологической стороны.

Более подробно рассмотрена комплексная модель оценки руководящих кадров организации, объединяющая три блока оценивания: оценка деловых, профессиональных и личностных качеств работника. Выделены особенности оценки способностей к руководящей должности на основе факторно-критериального анализа личности руководителя.

Каждый из блоков, предложенной модели имеет свое самостоятельное значение для целей оценки и аттестации руководящих кадров, которая в современной трактовке призвана не только выявить соответствие / несоответствие занимаемой должности, но и повысить эффективность использования человеческих ресурсов с учетом возможности для самореализации в трудовой деятельности конкретной организации.

Литература

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. – Эл. изд. / В.В. Авдеев. – Москва : Финансы и статистика, 2021. – 544 с. – ISBN 978-5-00184-018-3. – URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/377518/reading> (дата обращения: 05.11.2025). – Текст: электронный.
2. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m152/5_1.htm (дата обращения 05.11.2025)
3. Веснин В. Р. Менеджмент персонала / В.Р. Веснин – М., Академия, 2019 – 314 с.
4. Войнаровская Л.И. Компетенции и подходы к их использованию в оценке персонала / Л.И. Войнаровская, О.А. Маринченко // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2023. №3 (94).

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-i-podhody-k-ih-ispolzovaniyu-v-otsenke-personala> (дата обращения: 05.11.2025).

5. Генеральный директор: Персональный журнал руководителя [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gd.ru/articles/4322-kachestva-rukovoditelya> (дата обращения: 05.11.2025).

6. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 352 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/1685. – ISBN 978-5-16-019381-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2113856> (дата обращения: 05.11.2025).

7. Зайцева Н.В., Эволюция подходов и технологий управления персоналом / Н.В. Зайцева, И.Н. Кандричина // Труды БГТУ. Сер. 6, История, философия, 2023. № 2 (275). С. 115–119. – Текст : электронный. – URL: <https://elib.belstu.by/bitstream/123456789/61426/3/21.%20%D0%97%D0%B0%D0%B9%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf> дата обращения: 05.11.2025).

8. Владимиров И.В. Трансформация процессов подготовки, привлечения и удержания кадров в среде высокотехнологичного бизнеса современной России / И.В. Владимиров, В.И. Маслов, И.Г. Хангельдиева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, том 11, № 5, с. 32-38

9. Малахова А.А. Оценка персонала и результатов его деятельности при построении дифференцированной системы оплаты труда в кадровом менеджменте / А.А. Малахова, О.В. Старова, В.А. Арефьев // Экономика труда. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-personala-i-rezultatov-ego-deyatelnosti-pri-postroenii-differentsirovannoy-sistemy-oplaty-truda-v-kadrovom-menedzhmente> (дата обращения: 05.11.2025).

10. Сметанина Н.Н. Аттестация как метод оценки, управления и мотивации персонала // Вестник науки. 2024. №5 (74). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/attestatsiya-kak-metod-otsenki-upravleniya-i-motivatsii-personala> (дата обращения: 21.11.2025).

ИНТЕГРАЦИЯ ПРОЕКТНОГО И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ СТАРТАПАМИ

П. Д. Кулинич,

студент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: А. Е. Питерова,

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Статья посвящена исследованию сочетания проектного и предпринимательского подходов в управлении стартапами на примере Plausible Analytics – независимого open-source IT-продукта в сфере веб-аналитики. На основе сравнительно-аналитического метода и кейс-анализа рассматривается, как комбинация проектного управления и предпринимательской гибкости помогает ускорить выход продукта на рынок, снизить риски и повысить качество управленческих решений. Результаты исследования показывают, что сочетание системного планирования, контроля сроков и ресурсов с экспериментами и проверкой гипотез создаёт устойчивую управленческую модель, способную адаптироваться к динамичным условиям цифровой среды. Пример Plausible Analytics демонстрирует: устойчивый рост возможен тогда, когда структура и предпринимательская интуиция функционируют координированно в рамках единой управленческой системы.

Ключевые слова: проектное управление, предпринимательский подход, стартап, цифровая экономика, гибкость, управление инновациями, IT-продукт, интеграция подходов, кейс-анализ.

Введение. Рынок стартапов продолжает активно развиваться, однако статистика показывает, что большинство новых компаний закрывается в первые три года [3]. Среди основных причин неудач можно выделить: неправильный выбор бизнес-модели, недостаток финансирования, слабую маркетинговую стратегию, а также ошибки в управлении и организационные пробелы.

Часто неудачи связаны с тем, что команды либо слепо следуют плану, игнорируя сигналы рынка, либо действуют исключительно по интуиции, теряя контроль над ресурсами [10]. В таких условиях ключевой становится способность совмещать проектное управление и предпринимательскую гибкость.

Для каждого, кто сталкивался с запуском стартапа, очевидно, что план без гибкости не обеспечивает успешного результата. Можно распланировать спринты, бюджеты, дедлайны, но рынок

всё равно заставит вас меняться. В таких условиях успешность определяется не столько наличием чёткого плана, сколько способностью своевременно его корректировать. [4, с. 47; 6].

Современные предприниматели живут в парадоксе: с одной стороны, требуется структурность и контроль, с другой – смелость к эксперименту и быстрая реакция на обратную связь. На этом фоне особенно интересны успешные примеры. В качестве эмпирической базы статьи выбран кейс Plausible Analytics – независимый open-source IT-продукт в сфере веб-аналитики. Команда превратила потенциально рискованный проект в устойчивую экосистему. Анализ их опыта помогает понять, как на практике формируется баланс управленческих инструментов. Как обеспечить высокую скорость при сохранении управляемости – именно этот вопрос лежит в основе проведённого анализа. [2, с. 56].

Методы и организация исследования. Исследование основано на сравнительно-аналитическом методе и кейс-анализе, что позволяет выявить закономерности и взаимосвязи между проектным управлением и предпринимательским мышлением [3, с. 112; 4, с. 110]. Такой подход делает возможным не просто рассуждать о теории, а проследить, как она проявляется в реальных условиях – в динамичной среде, где любое решение сразу становится экспериментом [6].

Объектом анализа стал стартап Plausible Analytics – независимый open-source-проект в сфере веб-аналитики. Его особенность в том, что команда осознанно встроила в свою работу и принципы проектного менеджмента, и предпринимательскую гибкость [7; 8]. Этот баланс между дисциплиной и свободой делает Plausible удачным примером интеграции подходов в управлении инновационными IT-продуктами.

Методика исследования включала:

- изучение открытых источников (блоги команды, интервью, технические отчёты, публикации о развитии стартапа) [7; 8; 9];
- сопоставление этапов проектного цикла с предпринимательскими практиками внутри команды;
- анализ метрик – сроков вывода продукта, частоты итераций, уровня удовлетворённости клиентов и эффективности контроля бюджета [3, с. 115].

Главный акцент сделан не на том, что делала команда, а как сочетание инструментов проектного управления и предпринимательских решений помогло им выжить и вырасти. Ведь эффективное управление стартапом требует баланса между структурой и адаптивностью, чтобы скорость развития сочеталась с обоснованным контролем решений. [4, с. 115].

История Plausible Analytics началась в декабре 2018 года, когда разработчик Уку Тяхт (Uku Täht) задал себе вопрос: можно ли создать систему веб-аналитики, которая будет работать без слежки и не перегружать пользователей лишними функциями [7]? Так появилась идея инструмента, уважающего конфиденциальность и соответствующего требованиям GDPR [9, с. 2].

Команда оставалась небольшой – всего несколько человек. Для исследования рассмотрим расширенную модель, включающую девять участников: разработчиков, дизайнера, маркетолога, аналитика и лидера-основателя. План вывода MVP был рассчитан на четыре месяца при минимальном бюджете – типичный стартап-формат.

С точки зрения проектного подхода, всё выглядело классически: определены цели, сроки, контрольные точки, система учёта ресурсов [4, с. 52]. Но внутри команды царила предпринимательская динамика: постоянное тестирование гипотез, обратная связь, итерации. Каждые две недели проходил короткий спринт. Например, одна из идей – визуальная панель с ключевыми метриками – была полностью переработана после опроса первых десяти пользователей. Да, запуск пришлось немного отложить, но продукт стал ближе к реальным запросам рынка [7; 8].

Этот цикл «план → тест → обратная связь → корректировка» стал ядром управленческой модели. Проектный подход обеспечивал структуру и прозрачность, а предпринимательский – адаптивность и движение вперёд [4, с. 55].

Результаты превзошли ожидания: MVP был готов через 3,5 месяца вместо запланированных четырёх. Первые пользователи подключились ещё до официального релиза [7].

Таблица 1

Интеграция проектного и предпринимательского подходов в управлении стартапом Plausible Analytics: ключевые метрики эффективности

Метрика	Что измеряет	Как измерялось	Результаты/ Выводы
Время до MVP	Скорость выхода первой версии	От начала разработки до готового MVP	3,5 месяца вместо 4
Количество проверенных гипотез	Гибкость и адаптация	Тестирование каждой функции с клиентами	12 гипотез за 3 месяца

Удовлетворённость пользователей	Насколько продукт решает реальные задачи	Опрос 10 первых клиентов	Средняя оценка 4,3 из 5
Частота итераций	Скорость адаптации	Спринты каждые 2 недели	Оперативная корректировка функционала
Бюджет vs расход	Контроль ресурсов	Сравнение планового и фактического бюджета	Превышение < 5 %
Количество доработок после теста	Эффективность обратной связи	Подсчёт изменений после спринтов	7 крупных изменений за 2 итерации

Источник: составлено автором на основе материалов Plausible Analytics Blog [7], интервью с основателями на Morgan.gg [8] и публикации на OpenSource.com [9].

Интересно, что стартап сознательно отказался от внешних инвестиций, рекламы и «агрессивного» маркетинга. Команда выбрала путь органического роста и прозрачной open-source модели [8]. Это чисто предпринимательское решение – рискованное, но честное.

Вместе с тем, чтобы не потерять контроль над процессом, они ввели элементы проектной дисциплины: планирование, контроль задач, оценку рисков и распределение ресурсов [1, с. 58]. Одним из испытаний стал переход с PostgreSQL на ClickHouse – технически сложный, но необходимый шаг. Он потребовал строгого управления проектом: составления плана миграции, проверки гипотез, временных резервов. Именно проектная методология позволила пройти этот этап без потерь данных и пользователей [7].

А предпринимательская сторона помогла вовремя уловить изменения рынка: ужесточение европейских норм по защите данных сделало Plausible востребованным решением именно потому, что продукт изначально создавался вокруг ценности приватности [9].

Так сформировалась внутренняя культура, где структура и гибкость не противостоят друг другу, а усиливают эффект. Это тот редкий случай, когда стратегия рождается из практики, а не наоборот [6].

Сегодня Plausible Analytics – не просто инструмент веб-аналитики, а живой пример того, как интеграция проектного и предпринимательского подходов превращает стартап в устойчивую экосистему [4, с. 60].

Заключение. Опыт Plausible Analytics показывает: в управлении стартапами не существует строгой границы между проектной логикой и предпринимательской интуицией. Их взаимодействие – не компромисс, а источник силы [2, с. 63]. Когда чёткая структура сочетается с гибкостью, команда получает возможность двигаться быстро, но осознанно.

Создатели Plausible строили не просто продукт, а систему обучения – каждое решение становилось гипотезой, каждый спринт – экспериментом. При этом дисциплина проектного управления позволяла фиксировать результаты, а предпринимательский подход – адаптировать их под рынок [3, с. 125].

Для стартапов подобная интеграция особенно важна: изменения слишком стремительны, чтобы полагаться только на планы, и слишком затратны, чтобы идти вслепую [1, с. 118].

Комбинация планирования, анализа и контроля с гибкостью, креативом и готовностью к риску создаёт устойчивую среду, где инновации становятся управляемыми, а рост – предсказуемым [2, с. 66].

Цифровая экономика не про выбор между скоростью и стабильностью. Она про умение соединить эти качества в одно движение. История Plausible Analytics – живое доказательство того, что именно баланс между структурой и свободой превращает стартап в зрелую компанию [7; 9].

Литература

1. Асадулина, Р. К. Approaches to forming a startup project team and ensuring its effective work / Р. К. Асадулина // Proceedings of young scientists and specialists of the Samara University. – 2023. – №1(22). – С.110-113.
2. Грузина, Ю. М. Синергетический подход к интеграции проектного менеджмента: новые парадигмы управления / Ю. М. Грузина // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т.17, №5. – С.115-120.
3. Ким, Д. Г. Инновационные подходы к управлению рисками в стартап-проектах / Д. Г. Ким // Актуальные исследования. – 2023. – №47(177). – С.50-63.

4. Крюков, В. В. Проектное управление цифровой трансформацией как условие устойчивого развития компаний / В. В. Крюков, Ю. В. Разумова, Л. С. Солдатов // Креативная экономика. – 2022. – №4. – С.110-125.
5. Савельев, Д. Управление проектами и стартапами в условиях риска и неопределенности / Д. Савельев // Контур. – 2022. – [Электронный ресурс]. URL: https://kontur.ru/articles/31078-upravlenie_proektami_i_startapami_v_usloviyax_riska_i_neopredelennosti (дата обращения: 30.10.2025).
6. Edison, H.; Smørsgård, N.M.; Wang, X.; Abrahamsson, P. Lean Internal Startups for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors / H. Edison et al. // arXiv. – 2018. – [Электронный ресурс]. URL: <https://arxiv.org/abs/1807.05632> (дата обращения: 30.10.2025).
7. Klotins, E.; Unterkalmsteiner, M.; Chatzipetrou, P.; Gorschek, T.; Prikladnicki, R.; Tripathi, N.; Pompermaier, L. A Progression Model of Software Engineering Goals, Challenges, and Practices in Start-Ups / E. Klotins et al. // arXiv. – 2023. – [Электронный ресурс]. URL: <https://arxiv.org/abs/2301.12345> (дата обращения: 30.10.2025).
8. OpenSource.com. How Plausible Analytics went from idea to \$1M ARR [Электронный ресурс]. URL: <https://opensource.com/article/21/2/plausible> (дата обращения: 30.10.2025).
9. Plausible Analytics Blog [Электронный ресурс]. URL: <https://plausible.io/blog> (дата обращения: 30.10.2025).
10. Tselyutina T. V. Development of the personnel risks assessment and supply chain strategy as a basis of the risk management system of modern organizations / Tselyutina, O. A. Timokhina, T. A. Vlasova, Y. V. Maslova // International Journal of Supply Chain Management. – 2019. – Vol. 8, No. 5. – P. 1030. – EDN KNNMP.

ЭВОЛЮЦИЯ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

П. А. Левченко,
аспирант, ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина»

Аннотация. В статье рассматривается эволюция научных подходов к определению и оценке конкурентоспособности внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий. Проанализированы классические теории международной торговли, стратегические и современные системные подходы к исследованию конкурентоспособности. Показано, как изменялись методологические акценты – от теорий абсолютных и сравнительных преимуществ до моделей национальных и корпоративных конкурентных преимуществ. Выделены современные тенденции, связанные с цифровизацией, инновационными процессами и оценочными методиками конкурентоспособности предприятий в глобальной экономике.

Ключевые слова: конкурентоспособность, внешнеэкономическая деятельность, промышленное предприятие, методы оценки, экономическая теория, международная торговля.

Введение. Проблема конкурентоспособности предприятий в международной торговле неизменно остается центральной в экономической науке и государственной практике. Эволюция научных подходов к определению и оценке конкурентоспособности внешнеэкономической деятельности (ВЭД) промышленных предприятий представляет собой исторически сложившийся процесс, в котором пересеклись классические экономические теории, стратегические модели и современные комплексные методы анализа. Рассмотрение каждого этапа и вклада ключевых авторов позволит глубже понять, как менялся взгляд на конкурентоспособность в международной торговле и промышленности.

Методы и организация исследования. В начале исторического развития понятия конкурентоспособности лежат классические экономические теории Адама Смита и Давида Рикардо. Смит в своей теории абсолютных преимуществ определял конкурентоспособность как способность предприятия или страны производить продукцию с меньшими затратами ресурсов, чем другие участники рынка. Это положило основу для понимания, что конкурентоспособность связана с эффективностью использования производственных факторов и себестоимостью продукции. В свою очередь, Рикардо предложил теорию сравнительных преимуществ, где акцент перенесся на

альтернативные издержки производства. Для него конкурентоспособность представлялась возможностью специализации в производстве тех товаров, где предприятие имеет относительное преимущество, даже если общие издержки выше, чем у конкурентов. Эти классические теории заложили фундамент для первичного понимания международной торговли и конкурентоспособности, связав их с производственными затратами и специализацией.

С развитием экономической мысли появились более комплексные и системные подходы, к которым относится теория национальных конкурентных преимуществ Майкла Портера. В своей модели «алмаза конкурентоспособности» он выделил четыре ключевых компонента: условия факторов производства, структуру и конкурентное поведение фирм, связанные и поддерживающие отрасли, а также состояние спроса внутри страны. Портер расширил представление о конкурентоспособности, включив стратегические и инновационные аспекты: он подчеркивал важность инноваций, качества продукции, постоянного улучшения и адаптации к требованиям рынка. Этот подход перенес акцент с простого сравнения затрат на более сложный анализ конкурентной среды, взаимодействия предприятий и государств. Такой метод позволил оценивать конкурентоспособность предприятий в глобальном контексте, учитывая их место в глобальных сетях создания стоимости и отраслевых системах.

Дальнейший этап развития получил отражение в работах таких экономистов, как Реймонд Вернон и Жан-Жак Ламбен. Они сосредоточились на динамической стороне конкурентоспособности, подчеркивая роль инноваций, циклов жизненного цикла продукции и быстрого реагирования на изменения в международной торговле. Конкурентоспособность теперь стала рассматриваться как способность предприятия генерировать инновации, осваивать новые рынки, оптимизировать производственные процессы и эффективно координировать внешнеэкономическую деятельность. При этом внимание сместилось к операционным и функциональным аспектам – оценке конкретных подразделений, работе с международными партнерами, управлению ресурсами в условиях глобализации. Этот период характеризуется введением количественных методов оценки конкурентоспособности, таких как индексные и рейтинговые модели, а также системных методов мониторинга конкурентных позиций на внешних рынках.

Современные методики оценки конкурентоспособности ВЭД промышленных предприятий представляют собой разнообразные инструменты и подходы, которые можно разделить на несколько групп и детально рассмотреть [3].

Одна из распространенных классификаций выделяет две основные группы методов оценки конкурентоспособности: расчетные и теоретические. К расчетным относятся методы рейтинговой оценки, оценки доли рынка, а также методы, основанные на теории эффективной конкуренции и потребительной стоимости. Эти методы опираются на количественные показатели, что позволяет сформировать объективную картину состояния конкурентоспособности предприятия на внешних рынках (например, расчет индексов и интегральных показателей) [4].

К теоретическим методам относятся матрицы (например, матрица БКГ, модель конкурентных сил Портера), SWOT-анализ и другие методы стратегического управления [2]. Эти методы важны для выявления внутренних возможностей и угроз, оценки сильных и слабых сторон предприятия в контексте внешней и внутренней среды. Они широко применяются для формирования стратегических решений и комплексной оценки конкурентоспособности ВЭД [1].

В отечественной и зарубежной практике широко применяются модели, основанные на классической системе показателей конкурентоспособности, в которую входят показатели экономической эффективности, качество продукции, технический уровень, инновационность и маркетинговые способности [5]. В последнее время возрастает роль цифровизации процессов, развития транспортной и коммуникационной инфраструктуры, что также учитывается при оценке конкурентоспособности предприятий, участвующих во внешнеэкономической деятельности.

Заключение. Эволюция научных подходов к определению и оценке конкурентоспособности внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий свидетельствует о постепенном переходе от классических экономических теорий к системным и цифровым моделям управления. Современные условия требуют интеграции стратегического и аналитического подходов, что позволяет формировать устойчивые конкурентные преимущества и обеспечивать эффективную реализацию внешнеэкономической стратегии предприятия.

Литература

1. Бакатин, А. Н. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ // Прогрессивная экономика. – 2021. – №1. –

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-2> (дата обращения: 05.11.2025).

2. Богучарова, П. С. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / П. С. Богучарова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2025. – № 4 (555). – С. 135-138. – URL: <https://moluch.ru/archive/555/121985>.

3. Кигинько, Мария Романовна. Эволюция внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации и проблемы современного этапа ее развития // Economic Consultant. – 2014. – №2 (6). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-v-rossiyskoy-federatsii-i-problemy-sovremennogo-etapa-ee-razvitiya> (дата обращения: 05.11.2025).

4. Петрова, И. Е. Методические подходы к оценке конкурентоспособности организаций / И. Е. Петрова, О. А. Козлова // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 2245-2256. – DOI 10.18334/erpp.15.4.122972.

5. Сальников, Ю. Ю. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ СУБЪЕКТНОГО ПОДХОДА / Ю.Ю. Сальников, Н. Н. Терещенко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 5-1. – С. 85-92; URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1691>

АНТРОПОМОРФИЗМ КАК ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Н. В. Леонова,

аспирант кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Актуальность исследования феномена антропоморфизма в системе нейромаркетингового проектирования рекламы потребительских товаров определяется поиском результативных инструментов для организации рекламных коммуникаций с целевой аудиторией. Современные методы исследования позволяют проектировать рекламные сообщения, выделяя основные эмоциональные триггеры и оптимизируя контент. Изучение феномена антропоморфизма методами нейромаркетингового исследования, а именно нейрофизиологическими методами, ставит ряд задач, открывая возможности использования феномена в различных формах реализации маркетинговых коммуникаций.

Ключевые слова: антропоморфизм, нейромаркетинговые методы, маркетинговые коммуникации.

Введение. В процессе исследования реализации феномена антропоморфизма в системе нейромаркетингового проектирования рекламы потребительских товаров была определена основная задача – изучение феномена антропоморфизма как инструмента, позволяющего выстраивать эффективные маркетинговые коммуникации.

Примерами внедрения антропоморфизма могут стать рекламные сообщения компаний, занимающих лидирующие позиции в своей области: Mars LLC, Coca-Cola, North Face, Max Shoes, Penguin Books, Kellogg's, Heineken, Valio, Danone-Юнимилк, AdmProtexinLtd. Уровень компаний-производителей, внедряющих в рекламные сообщения феномен антропоморфизма, свидетельствует о его признании в качестве эффективного инструмента маркетинговых коммуникаций.

Исследование антропоморфизма с позиций разных наук подчеркивает проявляющийся интерес ученых к данному феномену. Однако проблема феномена антропоморфизма как инструмента, позволяющего выстраивать эффективные маркетинговые коммуникации, в настоящее время раскрыта недостаточно, а изучение феномена с применением объективных методов исследования, в том числе фиксации косвенных признаков, отсутствует.

Ниже несколько примеров рекламных обращений (рис.1), в которых использован феномен антропоморфизма.

Трудно ответить на вопрос о неудачном применении феномена антропоморфизма в приведенных примерах (рис. 1), ссылаясь на субъективность восприятия. Однако в приведенных примерах достаточно очевидна двусмысленность информации, что затрудняет возможность прогнозировать оказываемое эмоциональное влияние на целевую аудиторию без объективных методов исследования.

Организация исследования. Маркетинговые коммуникации осуществляются по следующим каналам: реклама в СМИ, интернет-реклама, наружная, интерьерная и нативная реклама.

Антропоморфизм уникальный инструмент, который может внедряться в любой вид рекламы лингвистическими и визуальными образами.

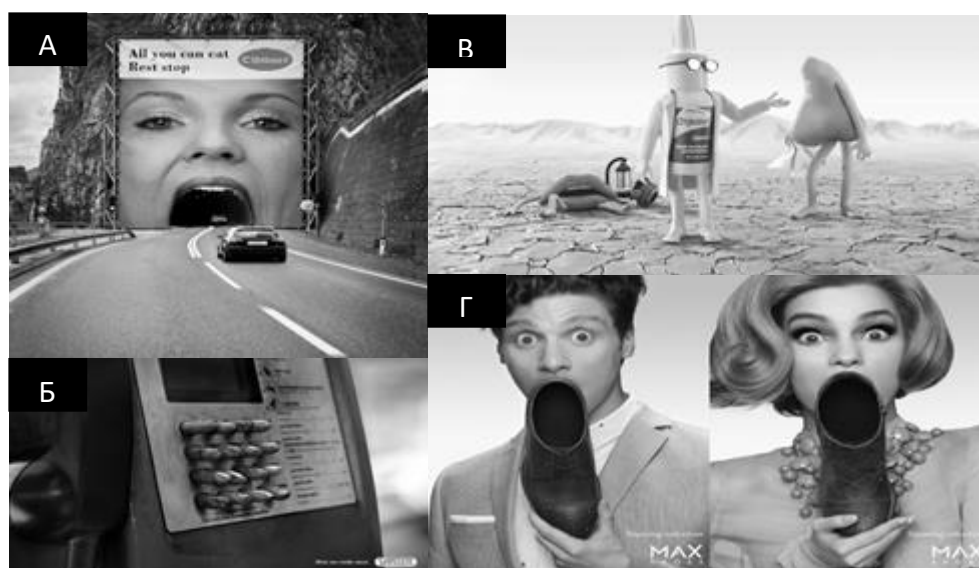


Рис. 1. Примеры рекламных креативов, использующих феномен антропоморфизма

Одним из доказательств эффективности внедрения антропоморфизма в процесс коммуникации с целевой аудиторией становятся олимпийские талисманы. Талисман – символ Олимпиады, который отражает специфику, национальный характер и ценности принимающей страны. Это может быть животное, сказочное существо и даже стихии. В этом процессе важно, что спортивное событие превращается в культурный феномен, где символы и талисманы отражают культурную идентичность. И что более значимо, с экономической точки зрения – приносят прибыль [2].

Возможность внедрять антропоморфизм в коммуникацию различными элементами привела к необходимости классифицировать их. В результате были выделены следующие виды антропоморфизма: символичный, атрибутивный, ассоциативный, прямой лингвистический. Каждый вид был описан и выделены его основные характеристики. Это позволит в дальнейшем подбирать методы нейромаркетингового исследования, так как каждый элемент – это информационная единица, которая является стимулом для сенсорной системы. Например, обработка визуального стимула символического антропоморфизма может исследоваться окулографическим методом. А влияние лингвистического антропоморфизма на респондента может отслеживаться инструментами, изучающими эмоции (FACS – универсальные системы кодирования движения лица, EmoDetect) [1, 4].

В процессе изучения феномена антропоморфизма, был выделен целый ряд свойств: информационная ёмкость, метафоричность, ассоциативность, динамичность. Это позволяет перейти к задачам, которые решаются внедрением антропоморфизма в рекламную коммуникацию: передача информации, привлечение внимания, эмоциональная вовлеченность, запоминаемость и доверие целевой аудитории. Разделение на информационный и психологический блоки дает представление о круге решаемых задач в каждом конкретном случае [3].

Стоит отметить, что не только рекламное сообщение с элементами антропоморфизма выступает в роли объекта изучения, но и сам продукт, который может быть антропоморфным. Программный продукт «Алиса-голосовой помощник» выполняет функции управления умным домом, обрабатывает поисковые запросы и т.д. Речь и способность делать выводы, анализируя информацию из разных источников, воспринимается потребителями антропоморфно.

Важным показателем является запоминаемость рекламного сообщения. Подчеркнем, что запоминаемость антропоморфных стимулов в рекламных сообщениях выше, чем стимулов без антропоморфизма. Это подтверждает исследование, проведенное на базе НИУ БелГУ. Респондентами стали $n = 68$ человек. Студентам было предъявлено по два рекламных сообщения на каждый вид товара (верхняя одежда – M_{x1} , конфеты – M_{x2} , точки общепита – M_{x3} , обувь – M_{x4} , транспортное средство – M_{x5}), в котором одно рекламное сообщение было с элементом антропоморфизма, а второе не содержало таких элементов. Эмоциональная оценка каждого стимула предполагала присваивание от 1 до 10 баллов. Эмоциональная оценка рекламных сообщений с антропоморфными стимулами была выше, чем оценка рекламных сообщений без антропоморфных стимулов. Получены статистически значимые различия на высоком уровне значимости $p \leq 0,01$: верхняя одежда ($t_{\text{эмп}} = 4,52$; $M_{x1a} = 6,94$ (1,99), $M_{x1} =$

5,58 (1,44)); конфеты ($t_{эмп} = 3,97$; $M_{x2a} = 6,66 (2,01)$, $M_{x2} = 5,45 (1,5)$); точки общепита ($t_{эмп} = 4,13$; $M_{x3a} = 6,92 (1,83)$, $M_{x3} = 5,7 (1,51)$); обувь ($t_{эмп} = 3,82$; $M_{x4a} = 6,63 (1,8)$, $M_{x4} = 5,5 (1,5)$); транспортное средство ($t_{эмп} = 2,91$; $M_{x5a} = 6,95 (1,66)$, $M_{x5} = 6,14 (1,58)$).

Проведенный опрос на предмет запоминаемости рекламных сообщений с антропоморфными стимулами по прошествии 21 дня показал, что такие рекламные сообщения запоминаются лучше. Так, из 68 человек: 43 чел. (63,2%) вспомнили рекламу с антропоморфными элементами, 17 чел. (25,1%) вспомнили рекламу без антропоморфных элементов, 8 чел. (11,8%) затрудняются ответить на вопрос.

Заключение. В дальнейшем предполагаем провести исследование влияния феномена антропоморфизма на различные группы респондентов, фиксируя объективные показатели физиологических реакций [5,6]. Например, группы, сформированные по возрастной периодизации, по принадлежности к полу, социальному статусу, национальности, наличию индивидуальных особенностей. Реализация таких исследований позволит ответить на вопрос об универсальности изучаемого инструмента. Дополнительным критерием в пользу использования феномена считаем возможность с помощью данного инструмента создавать интерактивные продукты.

Результатом исследования станут разработанные методические рекомендации по созданию конкурентной рекламной коммуникации для малого и среднего бизнеса.

Литература

1. Анализ лицевых экспрессий: от нейросетевой классификации эмоций к моделированию восприятия эксперта [Электронный ресурс] // URL: <https://habr.com/ru/articles/703450/> (дата обращения 15.10.2025).
2. История Олимпийских игр: эволюция символов и традиций. [Электронный ресурс] // URL: <https://watchsport.ru/blog/posts/istoriya-olimpiyskikh-igr-evolyutsiya-simvolov-i-traditsiy/> (дата обращения 15.10.2025).
3. Леонова Н.В. Элементы антропоморфизма как единицы анализа в процессе нейропроектирования рекламных коммуникаций. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2025. – 15(4). – С. 247-259.
4. Система распознавания эмоций человека EmoDetect. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.neuro-brand.ru/emodetect/?ysclid=lmork7yrjb307> (дата обращения 15.10.2025).
5. Тхориков Б.А. Методология проведения окулографических нейромаркетинговых исследований // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. – № 6(103). – С. 225-237. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2023-6-225-237>. EDN UKTAAT
6. Eye Tracker [Электронный ресурс] // URL: <https://neuro-brand.ru/eye-tracking/> (дата обращения 15.10.2025).

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

В. Л. Мазниченко,

*старший преподаватель кафедры управления персоналом,
ФГБОУ ВО «ХТУ»*

Аннотация. На сегодняшний день в России существует большая проблема, связанная с привлечением и сохранением трудовых ресурсов на предприятиях торговли. В данной статье были выделен комплекс проблем в области управления персоналом торговых предприятий, решение которых позволит сбалансировать рынок труда в одной из ключевых отраслей народного хозяйства – торговле.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, торговля, электронная коммерция, ритейлер, интернет-магазин и пр.

Введение. Управление персоналом является одним из ключевых факторов успеха любого бизнеса, особенно в сфере торговли. Эффективное управление позволяет организации привлекать квалифицированных сотрудников, мотивировать их на достижение высоких результатов и обеспечивать стабильность функционирования предприятия. Однако практика показывает, что в современных условиях существует целый ряд проблем, препятствующих успешному управлению персоналом в торговле, что обуславливает актуальность темы исследования.

Методы и организация исследования. В качестве материала исследования проблем управления персоналом в сфере торговли были использованы публикации в научных журналах, в той

или иной степени затрагивающие тему исследования. Для исследования влияния проблем управления персоналом на сферу торговли был выбран комбинированный подход, основанный на анализе периодических изданий и статистической информации для получения качественных выводов.

Прежде чем, перейти к их рассмотрению, охарактеризуем современное состояние торговли в России, которое, во многом и предопределяет возникающие проблемы управления персоналом.

Современная торговля России претерпевает значительные изменения, обусловленные глобализацией экономики, развитием цифровых технологий и изменением потребительских предпочтений. Сегодня торговые сети адаптируются к новым условиям рынка, внедряют инновационные подходы и технологии, стремясь привлечь внимание потребителей и сохранить конкурентные преимущества.

Среди основных тенденций современной торговли России можно выделить:

1. Онлайн-коммерция и цифровизация торговли

Одним из главных трендов последних лет стало активное развитие онлайн-коммерции. Интернет-магазины постепенно вытесняют традиционные розничные точки продажи, предлагая покупателям удобство покупок в любое удобное время, широкий ассортимент товаров и низкие цены благодаря отсутствию расходов на аренду помещений и содержание большого штата сотрудников.

Сегодня многие крупные российские ритейлеры активно инвестируют в цифровые проекты, создавая собственные интернет-платформы и мобильные приложения. Такие гиганты розничной торговли, как Ozon, Wildberries и Lamoda, становятся всё более популярными среди россиян, привлекая миллионы пользователей ежедневно.

Кроме того, использование Big Data и аналитики позволяет торговым сетям лучше понимать потребности своих клиентов, оптимизировать логистику и цепочки поставок, формировать персонализированные предложения и акции, увеличивая лояльность аудитории [1].

2. Экология и устойчивость

Экологические инициативы становятся важным направлением в развитии российского ритейла. Современные потребители отдают предпочтение экологически чистым товарам и услугам, стремятся минимизировать воздействие своей жизнедеятельности на окружающую среду. Поэтому торговые сети начинают продвигать товары с маркировкой "эко", сокращают использование пластика, вводят переработку упаковки и принимают участие в экологических проектах.

Таким образом, забота об экологии становится мощным инструментом привлечения лояльной аудитории и формирования положительного имиджа бренда.

3. Автоматизация процессов и роботизация

Автоматизация процессов и применение роботов позволяют российским торговцам значительно сократить издержки и увеличить прибыль. Роботизированные складские комплексы ускоряют обработку заказов, повышают точность отгрузки товаров и снижают риск ошибок. Интеллектуальные кассы самообслуживания экономят рабочее время персонала и улучшают обслуживание покупателей [2].

4. Офлайн-магазины нового формата

Несмотря на рост популярности интернет-продаж, офлайн-магазины продолжают играть важную роль в российском ритейле. Они предлагают клиентам уникальные впечатления, эксклюзивные коллекции и интерактивные зоны отдыха. Например, концепция шоу-румов становится популярной формой взаимодействия покупателя с брендом, сочетающей элементы традиционного магазина и выставочного зала.

Такие форматы помогают брендам выделяться на фоне конкурентов и удерживать постоянных клиентов [3].

5. Социальная ответственность и поддержка локального производства

Ещё одна важная тенденция современного российского ритейла заключается в поддержке местных производителей и социально значимых проектов. Крупные федеральные сети закупают продукцию региональных фермеров и ремесленников, расширяя доступ к качественной отечественной продукции и способствуя развитию малых бизнесов.

Эти меры способствуют формированию доверия к бренду и росту социальной ответственности бизнеса перед обществом.

Российская торговля продолжает адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды и внутренним требованиям бизнеса. Инновационные технологии, экологичность, доступность, безопасность и комфорт остаются ключевыми факторами успеха в современном мире. Торговля будущего предполагает интеграцию физических и виртуальных пространств, расширение возможностей персонализации предложений и постоянное совершенствование клиентского сервиса.

Однако наряду с положительными тенденциями возникают и риски, связанные с ростом конкуренции, ужесточением регулирования и неопределённостью экономических условий. Предприятиям необходимо учитывать эти факторы и своевременно реагировать на изменение ситуации, обеспечивая себе стабильное положение на рынке.

Современные тенденции торговли формируют новый облик российского рынка, открывая перспективы для дальнейшего экономического роста и устойчивого развития. Ключевую роль в развитии положительных тенденций играют трудовые ресурсы. Однако, на сегодняшний день есть ряд проблем, требующих решения.

Одной из наиболее острых проблем в управлении персоналом в торговой отрасли является недостаточный уровень квалификации работников. Многие сотрудники магазинов и торговых сетей имеют низкую квалификацию, что негативно сказывается на качестве обслуживания клиентов и общей эффективности продаж. Причины низкой квалификации могут заключаться в отсутствии профессионального образования среди кандидатов на должности продавцов-консультантов, кассиров и администраторов, а также в нехватке внутренних образовательных программ внутри компаний.

Низкая мотивация сотрудников является ещё одной распространённой проблемой в сфере торговли. Часто персонал сталкивается с низкими зарплатами, отсутствием карьерного роста и ограниченным набором социальных гарантий. Всё это снижает интерес сотрудников к работе и уменьшает их стремление проявлять инициативу и повышать производительность труда.

Высокая текучесть кадров является серьёзной проблемой для многих организаций в сфере торговли. В розничной торговле текучесть кадров ежегодно достигает 30%. Постоянная смена сотрудников усложняет процесс подбора новых работников, увеличивает затраты на обучение новичков и снижает эффективность работы всей команды. Среди основных причин высокой текучести кадров можно выделить низкий уровень оплаты труда, отсутствие перспектив карьерного роста, неблагоприятные условия труда и психологический дискомфорт на рабочем месте.

Чтобы снизить текучесть кадров, компаниям рекомендуется улучшать условия труда, разрабатывать программы лояльности и поддерживать позитивную корпоративную культуру.

Отсутствие чётких критериев оценки эффективности работы сотрудников создаёт трудности в управлении персоналом. Руководители часто сталкиваются с проблемами объективной оценки продуктивности каждого работника, что затрудняет принятие решений относительно вознаграждений, продвижения по службе и даже увольнения.

Эффективная система оценки должна основываться на конкретных показателях, отражающих вклад сотрудника в общий успех компании. Эти показатели могут включать количество проданных товаров, качество обслуживания покупателей, соблюдение стандартов работы и дисциплину. Использование современных технологий и программного обеспечения помогает автоматизировать процессы оценки и сделать их прозрачнее и справедливее.

Недостаточное развитие коммуникаций внутри коллектива также оказывает негативное влияние на управление персоналом. Отсутствуют эффективные механизмы взаимодействия между сотрудниками разных подразделений, отсутствует обратная связь между руководством и подчинёнными, что вызывает недопонимания и конфликты.

Решением этой проблемы является построение открытой и прозрачной системы коммуникаций. Компании должны внедрить внутренние информационные площадки, регулярно проводить совещания и встречи, способствовать обмену информацией и мнениями между работниками всех уровней. Развитие горизонтальных связей способствует укреплению командного духа и повышает общую удовлетворённость работой.

Заключение. Проблемы управления персоналом в сфере торговли требуют комплексного подхода к решению. Для успешного преодоления трудностей организациям необходимо развивать систему профессиональной подготовки сотрудников, стимулировать мотивацию работников, снижать текучесть кадров, вводить эффективные методы оценки персонала и улучшать коммуникационные связи внутри коллектива. Только путём реализации этих мероприятий возможно обеспечить устойчивое развитие торгового бизнеса и повысить конкурентоспособность предприятий в современной рыночной среде.

Литература

1. Андросюк, В.П. Особенности управления персоналом в торговых организациях / В.П. Андросюк // Экономика и парадигма нового времени. 2025. №3 (36) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-torgovyh-organizatsiyah> (дата обращения: 06.10.2025).

2. Автоматизация деятельности предприятия розничной торговли с использованием информационной системы Microsoft Dynamics NAV : учебное пособие / В. И. Грекул, Н. Л. Коровкина, Д. А. Богословцев, Н. Н. Синайская. – 4-е изд. – Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2024. – 229 с. – ISBN 978-5-4497-2495-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/133915.html> (дата обращения: 11.10.2025). – Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Ревина, С. Ю. Бизнес в Интернете. В 2 частях. Ч.1 : учебно-методическое пособие / С.Ю. Ревина. – Москва : Российский университет дружбы народов, 2018. – 64 с. – ISBN 978-5-209-08754-0 (ч.1), 978-5-209-08753-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/104184.html> (дата обращения: 16.10.2025). – Режим доступа: для авторизир. пользователей

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ HR-ПРОЦЕССОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ НАЙМА

А. Г. Мазурова,

*студент направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»*

Научный руководитель: Ю. Н. Короленко,

*к.э.н., доцент кафедры управления персоналом
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»*

Аннотация: в статье рассматривается влияние HR-процессов на повышение скорости, точности и обоснованности решений в найме. Обозначены требования к данным и компетенциям HR, а также этические риски алгоритмического отбора.

Ключевые слова: цифровизация HR-процессов, рекрутмент, трудовые ресурсы, подбор персонала, эффективность найма.

Цифровая трансформация в сфере управления человеческими ресурсами стала системным фактором, радикально меняющим логику и содержание решений в области найма. В условиях ускоряющейся конкуренции за таланты, высокой турбулентности рынков и дефицита критически важных компетенций традиционные процедуры рекрутмента – ориентированные на периодичность, ручную обработку информации и локальные экспертные суждения – демонстрируют ограниченную прогностическую ценность и низкую масштабируемость. Цифровизация HR-процессов переводит организацию работы с кандидатами в режим непрерывного, интегрированного и аналитически подкрепленного управления, что повышает обоснованность, скорость и воспроизводимость управленческих решений по найму.

Содержательно цифровизация рекрутмента представляет собой совокупность организационных и технологических изменений, объединяющих систему отслеживания кандидатов (ATS), многоканальные источники привлечения (профессиональные платформы, социальные сети, реферальные контуры), средства автоматизации коммуникаций (чат-боты, голосовые ассистенты), а также предиктивную аналитику на базе машинного обучения и технологий обработки естественного языка. Ключевой эффект подобной интеграции – переход от фрагментарной обработки заявок к сквозной воронке найма, где каждое взаимодействие с кандидатом порождает данные, пригодные для оперативного анализа и стратегического моделирования [2]. Данные о времени отклика, конверсии этапов, источниках трафика, релевантности навыков, культурном соответствии и ожидаемой результативности объединяются в единую аналитическую концепцию, позволяющую принимать решения не в терминах «кажется» и «опыт подсказывает», а на основании статистически интерпретируемых зависимостей.

Воздействие цифровизации на эффективность решений можно описать по нескольким взаимосвязанным направлениям. Во-первых, существенно растет скорость найма за счет автоматизации рутинных операций: алгоритмическая фильтрация резюме по признаковым моделям, ранжирование по вероятности соответствия вакансии, автоматические назначения интервью и синхронизация календарей, динамические воронки по сегментам. Снижение времени на операционные процедуры перераспределяет усилия рекрутеров в сторону работы с качеством: уточнения профиля

роли, оценки культурной совместимости, сопровождения кандидата в процессе принятия решения. Во-вторых, уменьшается вариативность и субъективность оценок: стандартизированные чек-листы компетенций, шкалы поведенческих индикаторов, калибровочные сессии и ретроспективная валидация алгоритмов снижают риск когнитивных искажений (эффект ореола). В-третьих, формируется предиктивный слой управления: из исторических данных о «успешных» и «неуспешных» закрытиях, траекториях адаптации и показателях производительности строятся модели, прогнозирующие вероятность успешности кандидата в конкретной роли и контексте команды, а также ожидаемую длительность адаптации и риск ранней текучести.

Важным измерением цифровизации выступает управленческая объяснимость и прозрачность решений. Интерактивные дашборды, единые каталоги метрик и протоколы экспериментов в рекрутменте (А/В-тесты описаний вакансий, источников трафика, форматов интервью) позволяют стандартно интерпретировать результаты и обосновывать ресурсные решения: распределение бюджетов между каналами, перестройку воронки, изменение профиля требований [1]. Таким образом усиливается управляемость процесса как на уровне отдельной вакансии, так и на портфельном уровне – по кластерам ролей, регионам, бизнес-линиям.

Наряду с преимуществами цифровизация предъявляет новые требования к компетенциям HR-функции и смежных ролей. Эффективное использование аналитических систем предполагает развитие у специалистов цифровой грамотности, критической интерпретации метрик, понимания ограничений и допущений моделей машинного обучения. Возникают роли продуктовых менеджеров HR-платформ, архитекторов интеграций, а в структуре функций – центры экспертизы People Analytics, обеспечивающие методическую целостность метрик. Без верификационного контента – унифицированных справочников навыков и ролей, единых определений конверсии и SLA по качеству данных – алгоритмы будут воспроизводить шум и закреплять локальные практики вместо того, чтобы повышать качество решений [1].

Этические и правовые аспекты становятся неотъемлемой частью цифровых решений в найме. Прозрачность алгоритмов, регулярная проверка моделей на наличие предвзятостей по защищенным признакам, информирование кандидатов о способах обработки и целях использования данных, ограничение доступа и аудит следов использования – это условия устойчивости системы [3].

Практическая значимость цифровизации проявляется в расширении спектра управленческих вопросов, на которые компания может отвечать количественно и своевременно. На уровне операционного управления – какая реальная пропускная способность рекрутмента по кластерам ролей, какие источники дают качественный трафик с учетом последующей адаптации, а также где узкие места воронки. На тактическом уровне – как меняется профиль спроса на компетенции, наряду с этим какие учебные программы целесообразно синхронизировать с планом найма, возможность оптимизации бюджета вакансий с учетом вероятности закрытия. На стратегическом уровне – какие карты рисков по критическим ролям, вместе с тем, как повлияют на найм планы по цифровой трансформации бизнеса и изменения организационного дизайна.

Показатели эффективности решений о найме в цифровой среде тоже эволюционируют. Помимо классических метрик – time-to-hire, offer-acceptance rate – возрастают значение показателей качества:

- quality-of-hire (композитная метрика, связывающая производительность, культурное соответствие);
- time-to-productivity (скорость выхода на целевой уровень эффективности);
- early attrition rate (ранняя текучесть);
- hiring manager satisfaction;
- candidate experience index.

Связь данных метрик с исходными атрибутами воронки создает обратные контуры оптимизации: описание роли, критерии отбора, механика интервью и оценок корректируются с учетом фактических результатов после онбординга. Так возникает принцип «замкнутого контура качества», где данные найма питают решения об изменениях, а изменения подтверждаются в последствие аналитикой по качеству.

Непосредственная реализация цифровой модели рекрутмента требует поэтапного подхода. Концептуально обоснован маршрут, включающий диагностику зрелости (аудит процессов, данных, ролей, метрик), стандартизацию справочников и событийной модели, внедрение базовой модели ATS с открытыми API, подключение аналитического контура (витрины данных, модели, дашборды), постановку процессов качества данных- и экспериментов, а затем – внедрение предиктивных и рекомендательных моделей (скрининг, таргетинг вакансий, персонализация коммуникаций) [1]. Параллельно разворачиваются программы обучения и коучинга для рекрутеров, так как именно

поведенческие изменения пользователей превращают инструменты в результаты. Повторяемость, минимально жизнеспособные решения (MVP) и ранняя проверка гипотез снижают риски и увеличивают вероятность принятия системы бизнес-пользователями.

Следует отметить и ограничения цифровизации HR-процессов:

1. Алгоритмическая оценка «соответствия» не подменяет содержательный диалог о ценностях и роли.
2. Предиктивные модели, обученные на исторических данных, способны повторять прошлые дисбалансы, если целевые функции и признаки не откорректированы.
3. Избыточная автоматизация коммуникации ухудшает восприятие бренда работодателя в сегментах, где ценится индивидуальный контакт.

Исходя из этого, цифровая трансформация рекрутмента должна проектироваться как социально-техническая система, где технологические решения подкреплены управленческими регламентами, этическими нормами и профессиональной экспертизой HR.

В результате цифровизация HR-процессов усиливает управленческую рациональность в найме, так как решения становятся быстрее благодаря автоматизации, точнее благодаря аналитике и предсказательной модели, прозрачнее благодаря стандартизированным метрикам и экспериментальному подходу, устойчивее благодаря процессам качества данных и этическим практикам. Организации, выстраивающие рекрутмент как непрерывный, основанный на данных и ориентированный на опыт кандидата процесс, получают конкурентное преимущество в доступе к талантам и сокращают издержки ошибок в найме. Тем самым цифровизация перестает быть поддерживающей функцией и выступает ядром стратегии управления человеческим капиталом, связывая оперативные действия воронки найма с долгосрочными результатами производительности, инновационности и организационной устойчивости.

Литература

1. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. П. Пугачев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 523 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-18232-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/568825> (дата обращения: 05.11.2025)
2. Цифровизация процессов управления персоналом. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-protssessov-upravleniya-personalom-1/viewer> (дата обращения: 05.11.2025)
3. Управление рекрутингом, обучением и талантами персонала, используя автоматизацию и цифровизацию HR-процессов. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-rekrutngom-obucheniem-i-talantami-personala-ispolzuya-avtomatizatsiyu-i-tsifrovizatsiyu-hr-protssessov/viewer> (дата обращения: 05.11.2025)

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ СЕБЕСТОИМОСТИ ЮВЕЛИРНОЙ ПРОДУКЦИИ

Н. И. Макаров,
аспирант, РГУ им. А.Н. Косыгина

Аннотация. В статье рассматриваются основные факторы, влияющие на себестоимость ювелирной продукции. Перечислены основные инструменты бережливого производства, направленные на оптимизацию затрат, а также показан конкретный эффект от их внедрения. Приведены примеры успешной практики крупных российских предприятий и ведущих ювелирных рынков мира.

Ключевые слова: себестоимость ювелирных изделий, инструменты LEAN, стоимость сырья, объем производства, срок производства, технологии, кредитные ресурсы, международный опыт.

Введение. Себестоимость ювелирных изделий – критически важный показатель эффективности производства и основа формирования цен. Для ювелирного предприятия с относительно низкой рентабельностью снижение себестоимости напрямую повышает конкурентоспособность и финансовую

устойчивость. Основными факторами, влияющими на себестоимость ювелирной продукции, являются: стоимость сырья, объем производства, срок производства, применяемая технология и состояние оборудования, а также стоимость кредитных ресурсов. Методы бережливого производства могут быть направлены на оптимизацию себестоимости ювелирной продукции, что доказывает опыт российских предприятий и ведущих ювелирных рынков мира.

Методы и организация исследования. В первую очередь рассмотрим сырье – ДМДК (драгоценные металлы и камни), как основную статью затрат в ювелирной отрасли. В 2025 году цена золота превысила \$3.500 за тройскую унцию (рис. 1), что не является прогнозируемым пределом, а значит ведет к пропорциональному росту себестоимости ювелирных изделий. При этом колебания валютных курсов, как ослабление рубля, повышает рублевую стоимость золота, серебра и импортируемых камней. Важно учитывать, что помимо непосредственной цены закупки металлов и вставок, на себестоимость влияют потери сырья в процессе производства. При отливке, обработке и полировке неизбежно возникают отходы: стружка, пыль, пригар и т.п. Бережливое производство бессильно перед лицом мировой политики и глобальной экономики, но прекрасно справляется с минимизацией потерь и неэффективным использованием материалов. В нашем случае это набор инструментов LEAN, направленных на: организацию рабочего места (система 5С) и внедрение методов DMAIC, что способствует устранению расточительства при производстве и сокращению брака; оптимизацию конструкции и веса ювелирных изделий, например при использовании решетчатых структур при проектировании, позволяет уменьшить массу драгоценных металлов до 30% без потери прочности; использование CAD-систем при дизайне украшений и прототипирование с помощью 3D печати, для точного расчета массы и толщины изделия, а также проверки конструкции до отливки; внедрение принципов Just-in-Time, для оптимизации запасов сырья; управление отходами и аффинаж, для создания замкнутого цикла обращения металла.



Рис. 1 График роста цен на золото

Из мирового опыта можно отметить итальянских производителей, которым удалось сократить расход металла при помощи технологии электроформования (полое внутри золото), турецкие компании, которые освоили выпуск украшений высокой пробы в 22 карата с полым внутренним пространством, налаженную систему возврата золота из лома в Индии, а также отечественный опыт компании SOKOLOV, и их открытие собственного аффинажного завода в 2021 году, что позволяет перерабатывать 100% отходов собственного производства и принимать на переработку отходы сторонних ювелирных компаний.

Следующим фактором является объем производства, который напрямую определяет себестоимость в расчете на единицу продукции, где его увеличение, снижает затраты на содержание оборудования, аренду, управление, ОТК, а также снижает закупочные цены на сырье. Кроме того, массовое производство позволяет внедрять высокопроизводительные технологии, которые нерентабельны в мелкосерийном режиме, организовать специализированное поточное производство. Однако с ростом объема возникают и риски: *перепроизводство* и запасы нереализованной продукции. Поэтому объем производства должен соответствовать реальному спросу, иначе снижение себестоимости от масштаба нивелируется потерями от непроданных остатков. Ярким примером

успешного управления объемами можно считать компанию Pandora, которая благодаря инструментам LEAN, является одним из лидеров мирового массового производства ювелирных украшений, используя поточное производство с разделением операций, поддерживает короткие циклы вывода новинок и минимальные остатки.

Что же касается длительности производственного цикла и скорости оборачиваемости, то тут действует известный принцип «время – деньги». Чем быстрее предприятие превращает сырьё в готовое украшение, тем ниже затраты на единицу. Бережливое производство изначально нацелено на ускорение потока создания ценности, и применительно к ювелирному производству предлагает: картирование потоков (Value Stream Mapping), организацию производства по потоку, параллельное выполнение операций, сокращение цикла разработки новых изделий. Переход от ремесленного труда к поточному, очевиден на примере Индии, где исторически, ювелирные мастера работали в последовательном выполнении операций, и сложное изделие могло создаваться месяцами. В последние десятилетия лидеры индийского рынка разделили процесс на стадии (литьё, шлифовка, закрепка, отделка), внедрили конвейерные принципы, что позволило сократить средний цикл производства и увеличить качество, благодаря специализации и современному контролю.

Технологический уровень производства и состояние оборудования определяют, с какими затратами предприятие выпускает продукцию. Современные технологии позволяют делать быстрее, с меньшими потерями и трудозатратами, тем самым снижая себестоимость. Изношенное или устаревшее оборудование, напротив, ведёт к простоям, браку и перерасходу ресурсов. Бережливое производство дополняет техническую модернизацию: поддерживает оборудование в идеальном состоянии (TPM), вовлекает сотрудников в его правильную эксплуатацию и непрерывное улучшение процессов вокруг техники. В итоге предприятие получает максимум выгоды от технологий: высокую скорость, минимум брака и простоев, экономию материалов и энергии.

И наконец стоимость кредитных ресурсов. Ювелирное производство – капиталоемкий бизнес: значительные средства заморожены в сырьё (дорогих металлах и камнях), требуется дорогостоящее оборудование, а цикл производства/реализации может измеряться месяцами. Поэтому предприятия часто привлекают заемные средства – кредиты, кредитные линии, товарные кредиты от поставщиков. Стоимость кредитных ресурсов, то есть процентные ставки и условия займа, напрямую влияет на издержки компании. Проценты, выплачиваемые банку, фактически прибавляются к себестоимости продукции как часть накладных финансовых расходов. LEAN-финансы предлагают сокращение циклов и запасов, увеличение оборачиваемости капитала, улучшение взаимоотношений с поставщиками и клиентами, оптимизацию ассортимента. Например, в Италии распространена практика, когда оптовый заказчик предоставляет итальянской фабрике золото по консигнации: фабрика делает украшения из металла заказчика, а получает оплату только за работу плюс небольшую маржу. Таким образом, итальянцы снимают с себя груз финансирования драгметалла – следовательно, в их себестоимости нет процентов за металл. Это позволяет относительно небольшим семейным фабрикам работать без кредитов вообще, опираясь на давальческие сырьё. В России тоже многие заводы работают по давальческой схеме с розничными сетями: сеть даёт золото, фабрика – работу. Это исторически оправдано высокими кредитными ставками – иначе фабрике пришлось бы брать кредит под закупку металла под заказ сети, что приводит к удорожанию изделия.

Заключение. Рассмотрев основные факторы, влияющие на себестоимость ювелирной продукции, можно сделать вывод, что компании по их производству, ежедневно сталкиваются с серьезными вызовами, связанными как с нестабильностью мировой экономики, так и внутренними управленческими решениями, гонкой современных технологий. Грамотное использование инструментов бережливого производства позволяет снизить риски, и в конечном итоге, позволить увеличить прибыль компании, за счет регулирования себестоимости ювелирных изделий.

Литература

1. AGJR.ru – аналитические материалы о российском ювелирном рынке [Электронный ресурс]. URL: <https://agjr.ru/> (дата обращения: 05.11.2025).
2. Forbes – материалы о финансовых показателях ювелирных компаний (Pandora и др.) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/> (дата обращения: 06.11.2025).
3. LVMH – пресс-материалы и отчёты по ювелирному направлению (Bulgari и др.) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lvmh.com/> (дата обращения: 06.11.2025).
4. Kachestvo.pro – портал о бережливом производстве и цифровой трансформации (кейсы ювелирной отрасли) [Электронный ресурс]. URL: <https://kachestvo.pro/> (дата обращения: 05.11.2025).

5. Uvelir.info – отраслевой портал ювелирной индустрии [Электронный ресурс]. URL: <https://uvelir.info/> (дата обращения: 05.11.2025).

РОЛЬ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ

Е. И. Манаенко,
кандидат экономических наук
доцент кафедры маркетинга и торгового дела, ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»

Аннотация. Данное исследование посвящено анализу значимости клиентского опыта в контексте современных маркетинговых стратегий, так как в условиях усиления конкурентной борьбы и динамики потребительских предпочтений, формирование позитивного и запоминающегося клиентского опыта рассматривается как критический фактор для обеспечения устойчивого развития современных брендов. Также внимание уделяется роли современных технологических решений, таких как искусственный интеллект и аналитика Больших данных, в обеспечении глубокого понимания потребностей клиентов и адаптации маркетинговых концепций.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговые стратегии, потребительские предпочтения, цифровизация, инновационное развитие.

Целью данной статьи является анализ влияния клиентского опыта для разработки эффективных маркетинговых методик. В рамках исследования будут рассмотрены основные аспекты взаимодействия клиентского опыта с брендами и значение удовлетворенность потребителей на производительность и актуальность продукции. Проанализированы современные технологии и подходы, способствующие адаптации брендов к ожиданиям клиентов.

Клиентский опыт становится одним из ключевых факторов, определяющих успех брендов в условиях современного рынка. С ростом цифровизации и усилением конкуренции, потребители предъявляют всё более высокие требования к качеству обслуживания и уровню взаимодействия с брендами. В этих условиях важно понимать, что удовлетворение ожиданий клиентов и создание уникального опыта взаимодействия с ними играют решающую роль в формировании конкурентоспособности компаний.

Пользовательский опыт включает в себя все взаимодействия потребителя с брендом, начиная от первичного контакта и заканчивая постпродажным обслуживанием. Это понятие охватывает не только физическое качество продукта или услуги, но и эмоциональные аспекты, такие как удовлетворение, доверие и лояльность. Современные потребители обладают широкими возможностями выбора и доступом к обширной информации, что делает их более требовательными. Они ожидают не просто качественного продукта или услуги, но и эмоционально насыщенного, безупречного опыта взаимодействия. Ценность создается в процессе взаимодействия клиента и компании, и ключевым элементом является их совместный опыт. Поэтому компаниям необходимо фокусироваться не только на качестве продукции, но и на качестве клиентского опыта. В результате рынок становится более клиентоориентированным, превращаясь в своего рода форум, где опыт каждого потребителя имеет значение. Это, в свою очередь, заставляет компании конкурировать за внимание клиента, предлагая персонализированные решения и возможности для совместного создания ценности [4].

Для успешного развития бизнеса и формирования положительного клиентского опыта, компаниям стоит учитывать такие факторы, как: качество продукта или услуги; обслуживание клиентов; удобство и доступность; эмоциональная связь; персонализация; обратная связь и конкуренция.

Ключевым фактором успеха является безупречное качество товаров или услуг. Несоответствие ожиданиям или наличие дефектов гарантированно вызовут разочарование у потребителей. И наоборот, высококачественные продукты, которые действительно решают потребности клиентов, способствуют созданию положительного восприятия бренда.

Также, клиентское обслуживание является ещё одним важнейшим аспектом взаимодействия с клиентами. Доброжелательный, профессиональный и внимательный персонал играет ключевую роль в создании положительного впечатления у потребителя. Оперативное решение вопросов, тщательность и индивидуальный подход – вот что делает сервис по-настоящему качественным.

Что касается удобства и доступности, то, насколько легко и приятно покупателю ориентироваться на сайте, делать заказ и получать информацию о товарах, напрямую влияет на его общее впечатление от онлайн-магазина. Не менее важна логистика и широкий ассортимент.

Установление эмоциональной связи с клиентами – это эффективный способ создать у них приятные впечатления. Бренды, способные вызывать положительные эмоции, укрепляют привязанность и преданность своей аудитории.

Важным аспектом конкурентного преимущества является персонализация своего товара, благодаря чему взаимодействие с клиентами становится неотъемлемой частью успешного развития компании. Для эффективного индивидуального подхода к потребителям необходимо провести тщательное исследование и анализ рынка. Так, прежде чем приступить к ребрендингу современного бренда, необходимо провести тщательный мониторинг. Это включает в себя изучение текущей рыночной конъюнктуры, а также выявление потребностей и предпочтений целевой аудитории [2]. В современных условиях цифровизации, достижение таких целей проводится с помощью использования алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта, которые позволяют компаниям создавать индивидуальные предложения и рекомендации для каждого потребителя. Это подчеркивает значимость комплексного подхода к пониманию целевой аудитории, что, в свою очередь, способствует более точной настройке персонализированных предложений.

Чтобы значительно улучшить впечатления клиентов, необходимо также собирать, анализировать и использовать их отзывы. Преуспевающие компании постоянно прислушиваются к мнению потребителей и вносят изменения в свои предложения, опираясь на полученную информацию. Такая готовность к общению укрепляет доверие и демонстрирует клиентам, что их голос имеет значение.

Немаловажным является и поддержание конкурентоспособности. В условиях широкого выбора, доступного потребителям, компании вынуждены пристально следить за действиями конкурентов. Чтобы удержаться на плаву, необходимо не только соответствовать, но и превосходить их в качестве предлагаемых товаров и уровне обслуживания. Каждое взаимодействие с клиентом – это решающая битва за его предпочтение.

В совокупности эти факторы способствуют успешному расположению клиентов к компании. Положительное впечатление о бренде или фирме влияет на успешный рост бизнеса. Чем больше удовлетворенность клиента, тем больше пользователей будет обращаться за продукцией или услугами данной компании. Человеческий фактор устроен так, что мнение клиента в какой-то степени формируется за счёт критериев и оценок других потребителей. Если он слышит о положительных качествах бренда, то ничего не мешает ему обратиться в данную компанию, а в последующем вовсе рекомендовать другим.

Как было отмечено, в современном маркетинге технологии занимают центральное место в анализе и улучшении клиентского опыта. Сбор и обработка больших данных предоставляют брендам возможность глубже понять потребности и предпочтения своих клиентов. Это способствует повышению их эффективности и более точной адаптации маркетинга. Современные системы искусственного интеллекта собирают и анализируют данные о нашей цифровой активности. Используя эти данные, они обучаются и разрабатывают инновационные решения, направленные на улучшение различных аспектов повседневной жизни, как в виртуальном, так и в физическом мире [3]. Цифровая трансформация радикально меняет способы ведения бизнеса, делая покупку и продажу проще и быстрее. Она автоматизирует рутинные операции, повышает качество обслуживания клиентов, оптимизирует логистику и укрепляет связь с потребителями. Кроме того, она открывает возможности для новых, инновационных моделей электронной коммерции, таких как платформы-маркетплейсы и онлайн-аукционы [1].

Развитие информационных и коммуникационных технологий также изменило способы взаимодействия компаний с клиентами, тактики рекламы и стратегии продаж. Одной из ключевых ролей технологий в маркетинге является возможность персонализации общения с клиентом. С помощью данных и аналитики компании могут сегментировать свою аудиторию и настраивать таргетированную рекламу под конкретную группу потребителей. Это позволяет повысить эффективность рекламных кампаний и увеличить конверсию. Технологии преуспели изменить и ландшафт общения брендов с клиентами. Социальные сети стали мощным инструментом для продвижения продуктов и услуг. Компании могут не только рекламировать свои продукты, но и взаимодействовать с аудиторией, получая обратную связь и формируя комьюнити вокруг своего бренда. Также преимущественным инструментом цифровизации торговли являются системы автоматизации, которые позволяют управлять кампаниями, отслеживать результаты и анализировать

данные в режиме реального времени. Это значительно снижает нагрузку на команды и позволяет сосредоточиться на стратегическом развитии бизнеса. Так можно смело отметить, что использование искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения в маркетинге стало настоящим прорывом. Эти технологии позволяют улучшать пользовательский опыт, предсказывать потребительские предпочтения и оптимизировать рекламные расходы. Чтобы выжить и преуспеть в быстро меняющемся мире с требовательными клиентами, компаниям необходимо постоянно внедрять новые технологии и идти в ногу со временем [5, 6].

В ходе настоящего исследования было установлено, что клиентский опыт является важным элементом формирования эффективных маркетинговых стратегий. Он оказывает существенное влияние на уровень удовлетворенности и лояльности потребителей, что, в свою очередь, способствует укреплению конкурентных позиций брендов на рынке. Анализ показал, что использование персонализированных подходов и технологий позволяет брендам не только соответствовать ожиданиям клиентов, но и предвосхищать их потребности, создавая уникальные взаимодействия.

Перспективы дальнейших исследований включают разработку новых методик интеграции клиентского опыта в маркетинговые стратегии с учётом технологических инноваций и изменений в потребительском поведении. Практическое применение результатов исследования может способствовать повышению конкурентоспособности компаний, внедряющих персонализированные подходы и активно использующих современные технологии для анализа и улучшения взаимодействия с клиентами. Это открывает новые возможности для развития маркетинга и повышения удовлетворенности потребителей.

Литература

1. Бессарабова, А. А. Инновационная маркетинговая деятельность / А. А. Бессарабова // Маркетинг в 3-м тысячелетии : Материалы международной научно-практической интернет-конференции преподавателей, аспирантов, студентов, Донецк, 25 апреля 2025 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2025. – С. 20-23. – EDN PWPQFW.
2. Манаенко, Е. И. Основные направления инновационного развития Донецкой Народной республики в контексте маркетинга территорий / Е. И. Манаенко // Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в современных геополитических условиях : Сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Калининград, 29 марта 2025 года. – Киров: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2025. – С. 469-471. – EDN OGRYBJ.
3. Носаков, И. В. О влиянии внешней среды и потребительских предпочтений на управленческие решения фирмы / И. В. Носаков // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 22 октября 2024 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2025. – С. 125-128. – EDN ZNYYGE.
4. Развитие Российской Федерации в условиях новых вызовов: социально-экономические стратегии и технологические инновации молодых ученых : КОЛЛЕКТИВНАЯ МОНОГРАФИЯ / Е. М. Азарян, Л. Н. Браганцева, С. С. Демидов [и др.]. – Ростов-на-Дону : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Манускрипт", 2024. – 489 с. – ISBN 978-5-605-15543-0. – EDN CUMAOV.
5. Стратегия социально-экономического и технологического развития Донбасса: от промышленных кризисов к цифровой реальности. Посвящается 160-летию со дня рождения Михаила Туган-Барановского / Н. А. Ольмезова, А. В. Слюсаренко, Е. В. Мейдер [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 440 с. – ISBN 978-5-00261-179-9. – EDN WWWSZT.
6. Шевчук, Е. В. Карта пути клиента в цифровом пространстве как инструмент усовершенствования клиентского опыта / Е. В. Шевчук, Ж. А. Никифорова // Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий : Сборник научных статей по итогам работы круглого стола с международным участием, Москва, 15–16 января 2022 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "КОНВЕРТ", 2022. – С. 161-163. – EDN PQXGJG.

ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ В РЕГИОНЕ

Р. Д. Манджиева,
*кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО СПБГАУ*

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы формирования организационно-экономического механизма сельскохозяйственной потребительской кооперации на региональном уровне, обеспечивающего повышение экономической эффективности сельскохозяйственного производства.

С целью совершенствования организационно-экономического механизма экономических взаимоотношений в перерабатывающем кооперативе разработана модель, в которой показаны экономические взаимоотношения между кооперативом и членами кооператива. В этой модели определены взаимоотношения совместной деятельности субъекта и объекта управленческой деятельности. Данные взаимоотношения охватывают сферу деятельности от начального размера внесения паевого взноса до конечного выхода из кооператива и получение пая в виде дивидендов.

Формирование организационно-экономического механизма сельскохозяйственных потребительских кооперативов строится на основе рыночных инструментов, особенно в условиях жесткой конкурентной борьбы за рынки сбыта и источники сырья. В этом случае учитываются основные принципы управленческой деятельности, которые регламентируют соблюдение правил, норм и требований по выстраиванию взаимоотношений между кооперативом и его членами. Учитывая специфические особенности кооперации, представленная модель сформирована с учетом требований коммерческого и хозяйственного расчета в сфере агробизнеса.

В выводах отражена степень влияния предлагаемой модели организационно-экономического механизма на результативность работы кооператива.

Центральной проблемой институционализации кооперативной структуры представляется конструирование и операционализация адекватного рыночным условиям механизма хозяйствования. Сущность данного механизма заключается в формировании системы экономико-управленческих отношений, обеспечивающих синхронизацию динамики производительных сил и эволюции производственных отношений, что является базисом для результативной деятельности товаропроизводителей.

Ключевые слова: сельскохозяйственный кооператив, межфермерское сотрудничество, финансовое планирование, управление кооперативом, демократические принципы, себестоимость переработки подсолнечника, потребительский перерабатывающий кооператив, организационно-экономическое устройство, модель экономических отношений, структура управления, экономические меры, основные принципы управленческой деятельности.

Введение. Тема статьи весьма актуальна, особенно в животноводческом подкомплексе имеет практическую значимость. Это связано с решением самых главных задач агропромышленного комплекса на территории РФ по обеспечению продовольственной безопасности страны. Следовательно, организационно-экономический механизм сельскохозяйственной кооперации надо рассматривать как систему, которая включает совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих эффективную деятельность кооперативов. При этом, составляющие данного механизма используются только исходя из заданных целей, задач и специфических особенностей конкретных кооперативных формирований.

Методы и организация исследования. С учетом актуальности темы исследования, объектом являются сельскохозяйственные потребительские кооперативы и сельскохозяйственные предприятия, занимающиеся малым бизнесом в Республике Калмыкия.

Методологической основой исследования является диалектический метод познания.

Источниками информации послужили материалы Федеральной службы государственной статистики, данные годовых отчетов и документации предприятий, справочная и нормативная литература.

Основная часть.

Организационная структура кооператива представлена в виде организационно-экономического механизма, который выполняет управленческие функции по организации планирования, координации, финансирования, учета, контроля. Таким образом, рассматриваются экономические и организационные отношения в сфере хозяйственной деятельности кооперативов.

Кооперативы играют большую роль в социальной сфере, показывая значимость в получении социального результата, в реализации социальных ресурсов и изменении социальной обстановки к лучшему.

Следовательно, организационно-экономический механизм интерпретируется в качестве системы регулятивных элементов (организационных и экономических) и регламентов их использования. При этом его компоненты и алгоритмы применения являются адаптивными и могут быть задействованы фрагментарно, детерминировано спецификой, целевыми установками и тактическими задачами отдельных интегрированных образований [1, с. 157].

В состав организационно-экономического механизма входят:

- архитектура взаимодействия субъектов в пределах кооперации;
- институты финансирования, менеджмента и контроллинга;
- система правоотношений собственности и распределительных процессов.

Функциональное назначение данного механизма в кооперативных формированиях заключается в обеспечении слаженного партнерского взаимодействия, будучи нацеленным на оптимизацию межотраслевых потоков, достижение паритета в обмене и рост совокупной эффективности системы.

Ключевые направления инвестирования первоначального капитала включают:

- финансирование организационных расходов, связанных с государственной регистрацией и оформлением учредительной документации;

- формирование материально-технической базы через приобретение основных фондов (специализированной техники, производственного оборудования, помещений и сооружений) [2, с.84].

Для обеспечения финансовой базы указанных инвестиций сельскохозяйственным производителям доступны следующие механизмы:

- консолидация активов потенциальных членов кооперативной структуры;
- использование кредитных продуктов финансово-банковских учреждений;
- установление партнерских отношений с коммерческими организациями различных секторов экономики (агрохолдингами, перерабатывающими предприятиями, промышленными корпорациями);
- реорганизация юридического статуса фермерского хозяйства с преобразованием в кооперативную форму деятельности [3, с. 176].

Важным этапом является выбор специализации, мощности и зоны обслуживания кооператива. При планировании деятельности кооператива проводится комплексный анализ ряда ключевых параметров. В их число входят: доступность необходимого сырья, обеспеченность квалифицированными кадрами, текущий и перспективный потребительский спрос, логистические издержки, а также иные значимые экономические и производственные условия [4, с. 208].

В качестве иллюстрации можно рассмотреть организацию работы перерабатывающего сельскохозяйственного кооператива, специализирующегося на выпуске растительного масла из семян подсолнечника.

Рассмотрим роль кооперации в агропромышленном комплексе.

Кооперативы являются инструментом повышения конкурентоспособности мелких товаропроизводителей. Их деятельность охватывает:

- Производственные процессы;
- Социальные аспекты (занятость, инфраструктура);
- Финансовое планирование и распределение прибыли.

Согласно таблице 1, следует также отметить, что организационно-экономический механизм включает:

- Систему управления и контроля;
- Ценообразование на сырье и услуги;
- Методы распределения доходов (например, толинговые схемы) [5, с. 107].

Таблица 1

Модель организационно-экономического механизма кооператива

Элементы механизма	Содержание	Нормативная база
Управление	Выбор правления и директора	Устав кооператива
Ценовая политика	Рыночные и расчетные цены	Договорные условия

Практическая реализация механизма взаимодействия предполагает решение двух фундаментальных задач:

- *Формирование ценовой политики*, требующее нахождения баланса между экономическими интересами пайщиков и текущей ситуацией на рынке.
- *Обеспечение рентабельности*, которая должна гармонично сочетать социальную направленность кооператива с принципами коммерческой целесообразности.

Как справедливо отмечено в научной литературе, основой организационно-экономического механизма является проектирование модели взаимоотношений внутри кооперативных структур.

Ключевым аспектом в системе экономических связей между производителями и кооперативом выступает ценообразование на сельхозпродукцию, сдаваемую в переработку. В данном контексте в качестве иллюстрации можно привести политику установления стоимости услуг по переработке сырья и материалов для членов кооператива. Данный тариф должен базироваться на рыночном уровне с обязательной поправкой на региональную специфику [6, с. 65].

Проанализируем три базовых сценария ценообразования:

1. Установление заниженной стоимости услуг. Данный подход создает максимальную заинтересованность среди пайщиков в использовании мощностей своего кооператива, стимулируя дополнительный объем поставок сырья. Однако, как демонстрирует практика, это неизбежно привлекает и внешних фермеров, которые стремятся воспользоваться выгодными условиями (зачастую через аффилированных членов кооператива). В результате кооперативная организация утрачивает потенциальную прибыль от работы со сторонними клиентами, что в конечном счете подрывает ее финансовую устойчивость.

2. Ориентация на рыночные расценки.

3. Применение повышенных тарифов.

Организационная структура кооператива формируется его членами на общем собрании, где избирается правление. Этот коллегиальный орган, в свою очередь, осуществляет найм генерального директора (управляющего) [7, с. 200].

В состав кооператива могут входить разнообразные субъекты агробизнеса: личные подсобные хозяйства (ЛПХ), индивидуальные предприниматели (ИП), крестьянские (фермерские) хозяйства (КФХ), а также сельскохозяйственные производственные кооперативы (СПК) [8, с. 70].

Взаимоотношения между дирекцией кооператива и хозяйствами должны строиться на основе рыночных экономических интересов [9, с. 80].

Главной целью кооперирования сельскохозяйственных предприятий является рост доходов фермеров- пайщиков, связанных с удовлетворением своего личного вклада [10, с. 233].

Таблица 2

Основные производственные и экономические показатели КФХ по производству подсолнечника

Наименование	По хозяйству
Площадь пашни, га	64,0
Площадь пашни под подсолнечником, га	5,1
Валовой сбор, ц	61,4
Урожайность, ц с га	12,0
Затраты на выращивание подсолнечника, тыс. руб.	1597,4
Доход от переработки, тыс. руб.	4775,7
Прибыль от производства подсолнечника, тыс. руб.	3178,3
В том числе на 1000 руб. затрат	1,9

Источник: данные Росстата [11]

Но, как мы видим из таблицы 2, кооператив позволил фермерам увеличить доходность за счет переработки продукции.

Кооперативы способствуют не только экономическому развитию, но и улучшению социальных условий в сельской местности. Перспективы исследований связаны с оптимизацией механизмов распределения ресурсов и прибыли.

При формировании организационно-экономического механизма потребительского кооператива и выстраивания взаимоотношений между его членами необходимо соблюдение следующих принципов:

- соблюдение принципа взаимовыгодных рыночных отношений;
- экономические и правовые аспекты взаимоотношений;

-руководствоваться в деятельности основными организационно-правовыми документами, регулирующими отношения сторон.

В целом, формирование и совершенствование различных моделей организационно-экономического механизма функционирования сельскохозяйственных потребительских кооперативов, включая вопросы управления, планирования, организации деятельности коммерческого подразделения, самого механизма распределения дохода от полученных результатов и прочее, требует научного подхода с обязательным учетом сложившейся практики. Вопросы, связанные с разделом материальных и технических средств, ведут к конфликтным ситуациям между кооперативами [12, с. 65].

Зачастую это происходит в случае выхода одного из членов кооператива из объединения. При выходе из кооператива фермер получает, как правило, возврат долевых взносов в капитал по окончании текущего финансового года.

Заключение. Таким образом, можно сделать выводы:

1. При создании перерабатывающего кооператива необходимо учитывать региональные особенности, включая сырьевую базу, спрос и логистику.

2. Кооперация повышает эффективность сельскохозяйственного производства, освобождая фермеров от задач переработки и сбыта.

Анализ деятельности ряда сельскохозяйственных потребительских кооперативов Республики Калмыкия показал, что в тех объединениях, где правильно выстроены организационные и экономические взаимоотношения, которые обеспечивают соблюдение условий выгоды взаимного сотрудничества, происходит существенный рост рентабельности производства продукции скотоводства.

Использование эффективного организационно-экономического механизма взаимоотношений позволило увеличить рентабельность производства продукции животноводства на 15%.

Литература

1. Федеральный закон Российской Федерации № 193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» от 8 декабря 1995 г. (с изменениями и дополнениями) [электронный текстовый документ] // ГАРАНТ Информационно-правовое обеспечение. – URL: <http://www.base.garant.ru/10105638/> [дата обращения 10.03.2025].

2. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы. [электронный текстовый документ] // Правительство России. – URL: <http://www.government.ru/rugovclassifier/815/events/> [дата обращения: 11.03.2025].

3. Модели экономических отношений предприятий АПК в системе интегрированных формирований. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2004. – 176 с.

4. Состояние и перспективы развития потребительской кооперации в России: Научное издание / под ред. А.Е. Бусыгина – Ярославль-М.: Изд-во Канцлер, 2016. – 208 с.

Статьи из журналов и периодических изданий

5. Богзыков Ю.С., Манджиева Р.Д. Оценка мер государственной поддержки сельскохозяйственной кооперации на региональном уровне // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета, №34, 2014. – С. 107-112.

6. Котеев В.Б. Факторы экономической эффективности мясного скотоводства в сельскохозяйственных производственных кооперативах Республики Калмыкия // Агропромышленная политика России. – 2013. – №3. – С. 65-68.

7. Манджиева Р.Д., Богзыков Ю.С. Оценка современного состояния сельскохозяйственного производства Республики Калмыкия // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета, №41, 2015. – С. 200-204.

8. Богзыков Ю.С., Манджиева Р.Д., Белова Н.Н. Меры государственной поддержки сельскохозяйственной кооперации в Республике Калмыкия // Известия Международной академии аграрного образования, №48, 2020. – С. 70-74.

9. Манджиева Р.Д. Совершенствование организационно-экономического механизма кооперативных формирований // «Научное обеспечение развития АПК в условиях импортозамещения» Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции: посвящается 115-летию Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2019. – С. 80-84. Том Ч. II. (СПб).

10. Богзыков Ю.С., Арилов А.Н. Современное институциональное развитие агропромышленного комплекса Республики Калмыкия // Инновации и современные технологии в

производстве и переработке сельскохозяйственной продукции: сборник научных статей / Ставропольский гос. аграрный ун-т: Ставрополь: АГРУС Ставропольского гос. Аграрного ун-та, 2014. – с. 233-239.

11. Республика Калмыкия в зеркале статистики. Статистический ежегодник: Стат. сборник / Астраханьстат. – Элиста, 2019. – 289 с.

12. Сельскохозяйственные потребительские и кредитные кооперативы. [Электронный ресурс]. – <http://www.garant.ru/product/ipo/prime/doc/71709> [дата обращения: 11.03.2025].

АНАЛИЗ РЫНКА КРЕАТИВНЫХ УСЛУГ: ДИНАМИКА, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

А. В. Матказина,

студент, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: А. Е. Питерова,

*к.э.н., доцент, доцент кафедры
менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности формирования и развития рынка креативных услуг в России и на региональном уровне. На основе анализа статистических данных, экспертных оценок и результатов исследования, выявлены основные тенденции и динамика роста сектора, а также обозначены перспективные направления его развития. Особое внимание уделено образовательным и культурным инициативам, таким как мастер-классы и творческие студии, способствующие развитию творческих компетенций и повышению культурной активности населения. Проведённое исследование показало, что рынок креативных услуг в городе Белгород находится на этапе становления, обладает низкой степенью насыщенности и значительным потенциалом для реализации новых предпринимательских инициатив, в частности в сфере ремесленных и гончарных мастерских. Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегий развития регионального предпринимательства и культурных проектов.

Ключевые слова: креативные индустрии; рынок креативных услуг; креативная экономика; творческие мастер-классы.

Введение. В последние годы рынок креативных услуг демонстрирует устойчивую тенденцию к росту, что обусловлено как цифровизацией, так и стремлением потребителей к новым формам досуга и самовыражения. Так, по данным аналитиков, франшизы в сфере творческих индустрий – от арт-мастерских до студий контента – в мире растут на уровне 8-10 % в год [9]. Данная динамика отражает переход к формату, где творческий продукт становится не только эстетическим, но и воспроизводимым бизнес-моделям.

В России ситуация также выглядит перспективной: креативный сектор стал значимой составляющей российской экономики, обеспечивая вклад в ВВП страны в размере 3,5% и в выручку – 3,7%, а темпы роста добавленной стоимости в 2023 году были в 1,7 раза выше среднему по экономике [4]. Более того, по данным СМИ, доля креативных индустрий в российской экономике достигла 4,1 % и превышает средний мировой уровень [7].

Таким образом, рынок креативных услуг формируется как значимая составляющая современной экономики, а Россия – как одна из ведущих стран по его развитию. В контексте развития регионов, особенно вне крупных мегаполисов, эта тенденция открывает новые возможности для предпринимательской инициативы. В данной статье ставится задача анализа рынка креативных услуг в масштабах страны и региона, выявления ключевых тенденций и оценки перспектив возникновения новых направлений, что позволит сформулировать практические выводы и рекомендации.

Методика исследования. Анализ актуальных публикаций по теме исследования, статистических данных, сведений официальных интернет-источников (Росстат, Минэкономразвития РФ), аналитических отчетов ведущих исследовательских компаний и СМИ (РБК, ИСИЭК НИУ ВШЭ, Российская газета и другие) позволил оценить динамику рынка креативных услуг в целом, а также выявить ключевые сегменты и направления, наиболее востребованные на российском и региональном уровне. Применение сравнительного анализа статистических и экспертных данных дало возможность определить текущие тенденции и перспективы развития креативных индустрий; выявить динамику появления новых видов услуг, включая арт-студии, мастер-классы, DIY-проекты и творческие пространства; оценить насыщенность рынка в крупных и региональных центрах, в том числе в г.

Белгород, и обозначить потенциальные ниши для внедрения новых предпринимательских инициатив; обосновать значимость развития креативных услуг для предпринимателей и стартаперов при формировании практических рекомендаций и стратегий позиционирования.

Результаты исследования. Рынок креативных услуг демонстрирует устойчивый рост в мировом масштабе, что подтверждается рядом исследований и прогнозов. Согласно данным экспертов, к 2030 году около 10 % мирового ВВП будет приходиться на креативную экономику, включающую такие направления, как арт-студии, мастер-классы, дизайнерские услуги и контент-продакшн [10]. Рост данного сектора в среднем составляет 7-9 % ежегодно, что связано с увеличением потребительского интереса к творческому досугу, цифровизацией креативных сервисов и распространением франчайзинговых моделей в индустрии [9, 3].

В России рынок креативных услуг развивается особенно динамично. По данным НИУ ВШЭ, доля креативного сектора в экономике страны составляет 3,5 % ВВП, а темпы роста добавленной стоимости в 2023 году превысили среднемировые показатели, демонстрируя увеличение почти в 1,7 раза по сравнению с предыдущим годом [4]. Как отмечает «Российская газета», доля креативных индустрий в экономике РФ достигла 4,1 %, что выше показателей многих стран [7].

Динамика российского рынка креативных услуг за последние годы наглядно демонстрирует устойчивый рост (рисунок 1).

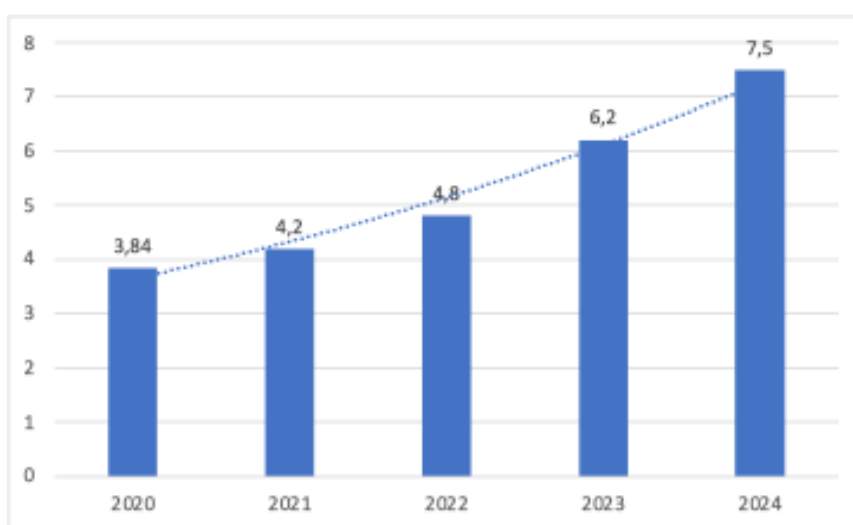


Рис.1. Динамика рынка креативных услуг в России за период с 2020-2024 гг, трлн. руб.
(сост. Автором на основе [1])

По данным Росстата и открытых источников, вклад креативной экономики в ВВП страны в 2020 году составлял 3,2 % или около 3,84 трлн рублей. Уже в 2021 году данный показатель достиг 4,2 трлн рублей, а к 2022 году – 4,8 трлн рублей. В 2023 году валовая добавленная стоимость креативного сектора составила 6,2 трлн рублей, а в 2024 году рынок достиг 7,5 трлн рублей, что соответствует 4,1 % ВВП страны [1].

Так, по данным RG.RU ожидается, что доля креативных индустрий в экономике РФ к 2030 году может достигнуть около 6 % ВВП (рисунок 2), что свидетельствует о значительном потенциале роста сектора [7].

На основе данного прогноза, можно сделать вывод о продолжающемся увеличении потребительского интереса к креативным услугам, расширении предложения мастерских и студий, а также усилении роли цифровых сервисов и франчайзинговых моделей.

В современном экономическом контексте рынок креативных услуг формируется как отдельный, динамично растущий сектор, объединяющий деятельность, ориентированную на создание, распространение и монетизацию уникального творческого продукта или услуги. Согласно определению Агентству Стратегических Инициатив креативная индустрия представляет собой экономическую деятельность, непосредственно связанную с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью [6].

Рынок креативных услуг охватывает не только производство культурных продуктов, но и массовые форматы обучения и отдыха, где ключевую роль играют мастер-классы и творческие занятия. Так, мастер-классы по лепке, гончарному делу, живописи, рукоделию и декоративно-прикладному

искусству входят в структуру креативных услуг как формы активного досуга и саморазвития. Креативные индустрии включают предприятия и площадки, предоставляющие услуги по созданию, продвижению и реализации творческого продукта и предусматривающие высокий уровень новизны, интеллектуального труда и нестандартных подходов [8].



Рис.2. Динамика и прогноз доли креативных индустрий в ВВП России (2020-2030 гг.)
(сост. автором на основе [7])

На российском рынке образовательные и культурные инициативы в сфере креативных услуг приобретают особое значение: согласно аналитическим данным, креативные индустрии относятся к тем направлениям, которые строятся на творческом и интеллектуальном капитале – дизайн, медиа, реклама, образовательные программы, культурные мероприятия [2]. Платформа образовательно-творческого формата подчёркивает: «это любая творческая деятельность, будь то художественная, архитектурная или дизайнерская, писательская и издательская, музыкальная, киношная или театральная, а также образование, игровые продукты и др.» [5]. Таким образом, занятия с обучающим характером (от мастер-классов до курсов по креативным профессиям) и культурно-образовательные инициативы (выставки, мастер-сессии, творческие пространства) следует рассматривать как существенную часть данного рынка.

Рынок креативных услуг города Белгород, в отличие от федерального уровня, пока находится в стадии формирования. Несмотря на то, что в последние годы в России наблюдается рост числа арт-площадок и образовательных пространств, в городе Белгород подобных инициатив значительно меньше. Город, являясь центром Белгородской агломерации с населением более 1,5 млн человек (включая область), обладает потенциалом для развития индустрии досуга и творчества, однако инфраструктура здесь всё ещё ограничена. Большинство существующих предложений представлено частными художественными школами и краткосрочными курсами по живописи, дизайну или декоративно-прикладному искусству, но специализированные креативные пространства – мастерские, студии с постоянной программой мастер-классов и событий – представлены слабо.

Особое внимание в этом контексте заслуживает молодёжная аудитория, которая составляет значительную часть населения региона. По данным Белгородстата, молодые люди в возрасте от 18 до 35 лет формируют около 28 % от общей численности населения города, и именно они чаще других проявляют интерес к активным и эмоционально насыщенным видам досуга. Исследования показывают, что представители данного поколения всё чаще выбирают форматы отдыха, связанные с саморазвитием и творческой реализацией, включая участие в мастер-классах, арт-сессиях и культурных мероприятиях [3].

На фоне общей цифровизации и роста интереса к ручному труду, ремёслам и эстетике «медленной жизни» у белгородской аудитории формируется устойчивый запрос на креативные форматы досуга, совмещающие обучение, творчество и эмоциональную перезагрузку. Однако в настоящее время спрос на данные услуги не удовлетворен: в городе отсутствуют гончарные студии, постоянные площадки для прикладных мастер-классов и сетевые форматы арт-центров, ориентированные на массового посетителя. Всё это делает рынок креативных услуг города Белгород практически свободным для новых предпринимательских инициатив, способных объединить образовательную, культурную и коммерческую составляющие.

Для анализа потребительских предпочтений в сфере креативного досуга в Белгороде был проведён опрос среди 25 респондентов разных возрастных групп и пола, проживающих в городе и области. Результаты показали, что интерес к посещению мастер-классов и творческих мероприятий достаточно высок: приблизительно 68 % участников заявили, что хотели бы посещать мастер-классы, а около 32 % пока рассматривают возможность участия [данные опроса]. При этом предпочтения по формату занятий распределяются следующим образом: большинство респондентов отдали бы предпочтение групповым мастер-классам, 40 % – индивидуальным занятиям, и 28 % рассматривают возможность участия в онлайн-формате.

Интерес к гончарному искусству оказался заметным: более половины опрошенных (52 %) уже пробовали заниматься лепкой или выразили желание посетить гончарную студию. Среди предпочитаемых форм занятий преобладают разовые мастер-классы и тематические воркшопы, реже – интенсивные курсы и абонементы на несколько занятий. Основными мотивирующими факторами при выборе креативного пространства участники опроса назвали атмосферу, опыт преподавателей, разнообразие программ и возможность забрать свои изделия.

Что касается предпочтений по изделиям, интерес распределился следующим образом: посетители чаще выбирают посуду и декоративные предметы, а также скульптуры и сувениры. Средняя стоимость разового занятия находится в диапазоне от 1500 до 3000 рублей, при этом большинство респондентов готовы посещать занятия как в компании друзей или партнёра, так и индивидуально. Дополнительные сервисы, повышающие привлекательность мастерских, включают кофе/чай, музыкальное сопровождение, фотосессии и подарочные сертификаты.

На основании данных, полученных по результатам проведенного исследования, можно сделать вывод о ключевых предпочтениях целевой аудитории города Белгород: жители города проявляют активный интерес к творческому досугу, ориентируются на практическую пользу и эстетический результат занятий, а также ценят социальный и культурный контекст посещения мастерских.

Текущая ситуация на рынке креативных услуг в Белгороде свидетельствует о его стадии становления. Существующие мастерские и студии пока представлены ограниченным числом форматов и направлений, что создаёт значительный потенциал для появления новых предложений. Среди наиболее перспективных направлений выделяется развитие студий ремесленного формата, в частности студий, специализирующихся на гончарном искусстве. Такая модель сочетает образовательный, культурный и развлекательный компоненты, что делает её привлекательной для разнообразной аудитории.

Результаты опроса подтверждают готовность жителей активно участвовать в групповых занятиях, тематических воркшопах и индивидуальном обучении, что формирует основу для создания устойчивого спроса на качественные креативные сервисы в регионе. Таким образом, рынок города Белгород демонстрирует высокий потенциал роста, а выявленные предпочтения целевой аудитории создают благоприятные условия для запуска стартапа по открытию гончарной студии, отвечающей современным запросам жителей города.

Заключение. Исследование позволило выявить основные тенденции развития креативных индустрий в России и определить их влияние на экономику регионов. Креативный сектор, объединяющий образование, искусство, дизайн и ремесленные направления, постепенно становится значимой частью современной экономики, формируя новые формы занятости и досуга.

По оценкам аналитиков, к 2030 году доля креативных индустрий в ВВП России может достичь 6 %, что подтверждает высокий потенциал данного направления для малого и среднего бизнеса. Особое значение приобретают образовательные и культурные форматы – мастер-классы, арт-студии и творческие площадки, направленные на развитие навыков и вовлечение населения в культурную жизнь.

На региональном уровне Белгород выделяется как перспективный рынок с низкой степенью насыщенности. Результаты проведенного опроса показали, что большинство жителей проявляют интерес к творческим занятиям, особенно в формате мастер-классов. Это говорит о наличии реального спроса и благоприятных условиях для появления новых проектов в сфере креативных услуг.

Развитие ремесленных студий, в частности гончарных мастерских, может стать важным элементом культурного и экономического развития региона. Подобные инициативы способствуют самореализации горожан, укрепляют локальные сообщества и формируют новые формы городской культуры. В целом рынок креативных услуг в России и Белгороде демонстрирует устойчивую положительную динамику и сохраняет потенциал для дальнейшего роста.

Литература

1. Бутырина Е. В России сформировался топ-5 регионов по развитию креативных индустрий: кто же в аутсайдерах / Е. Бутырина [Электронный ресурс] // Редакция «ФедералПресс». URL: <https://fedpress.ru/article/3385960> (дата обращения: 07.11.2025).

2. Замыловская О. Креативные индустрии: что это такое? / О. Замыловская [Электронный ресурс] // SkillboxMedia. URL: <https://skillbox.ru/media/education/kreativnye-industrii-chto-eto-takoe/> (дата обращения: 07.11.2025).
3. Королёва, И. Б. Креативные индустрии В России и мире: состояние, тенденции и проблемы управления развитием / И. Б. Королёва, И. Л. Соколова // Baikal Research Journal. – 2022. – № 3.
4. Креативный сектор России в цифрах: 2024 [Электронный ресурс] // Институт статистических исследований и экономики знаний. URL: <https://issek.hse.ru/news/996745368.html> (дата обращения: 02.11.2025).
5. Курдюкова, Н. О. Развитие креативных индустрий в экономике России / Н. О. Курдюкова [Электронный ресурс] // ВЕДОМОСТИ : [сайт]. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/06/23/razvitie-kreativnih-industrii-v-ekonomike-rossii?utm_source (дата обращения: 07.11.2025).
6. Мария Цветкова Особый сектор: что такое креативная экономика / Мария Цветкова [Электронный ресурс] // Газета.Ru : [сайт]. – URL: https://www.gazeta.ru/amp/social/2024/12/19/20259650.shtml?utm_source (дата обращения: 07.11.2025).
7. Новак: Доля креативных индустрий в экономике РФ выше, чем в других странах / М. Гусенко [Электронный ресурс] // RG.RU. URL: <https://rg.ru/2025/10/08/novak-dolia-kreativnyh-industrij-v-ekonomike-rf-vyshe-chem-v-drugih-stranah.html> (дата обращения: 03.11.2025).
8. Пудло, П. С. Креативные индустрии как сектор креативной экономики / П. С. Пудло // Молодой ученый. – 2023. – № 10 (457). – С. 156-158.
9. Франчайзинг и креативные индустрии: от студий контента до арт-мастерских [Электронный ресурс] // РБК Компании. URL: <https://companies.rbc.ru/news/DUXwRiHi9t/franchajzing-i-kreativnyie-industrii-ot-studij-kontenta-do-art-masterskih/> (дата обращения: 02.11.2025).
10. К 2030 году около 10% мирового ВВП придется на креативную экономику / [Электронный ресурс] // Sostav: официальный сайт. URL: <https://www.sostav.ru/publication/k-2030-godu-okolo-10-mirovogo-vvp-pridetsya-na-kreativnuyu-ekonomiku-79030.html> (дата обращения: 07.11.2025).

ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНОЙ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРЫ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИНАМИКИ

Е.А. Мирончук,
магистрант,
НИУ «БелГУ»

Аннотация: В статье исследуются ключевые проблемы, с которыми сталкиваются современные компании при разработке и внедрении бизнес-архитектуры. В условиях цифровой трансформации, глобализации и высокой волатильности рынка бизнес-архитектура перестает быть инструментом исключительно ИТ-оптимизации, превращаясь в стратегический актив. Автор, используя системный подход и экономический анализ, идентифицирует и классифицирует основные группы проблем: методологические, организационно-управленческие и стратегические. Доказывается, что преодоление этих проблем требует интеграции бизнес-архитектуры в процессы стратегического планирования и организационного развития. Статья предназначена для исследователей в области корпоративной экономики, руководителей компаний и архитекторов бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-архитектура, цифровая трансформация, организационное развитие, стратегическое управление, операционная эффективность, Agile, TOGAF, экономика предприятия.

Введение. Современная экономическая среда характеризуется беспрецедентной сложностью, неопределенностью и скоростью изменений. Глобализация, технологические прорывы (такие как искусственный интеллект, большие данные, интернет вещей) и изменчивые потребительские предпочтения создают для компаний постоянное давление, требующее быстрой адаптации. В этих условиях возрастает роль системного управления организацией как единым целым. Именно эту задачу призвана решать бизнес-архитектура (БА) – целостное, формализованное описание компании, включающее ее стратегию, бизнес-процессы, организационную структуру, информацию, приложения и технологическую инфраструктуру [1].

Однако процесс разработки и внедрения бизнес-архитектуры сопряжен с многочисленными трудностями. Несмотря на наличие устоявшихся фреймворков (таких как TOGAF, Zachman, BIZBOK),

многие компании терпят неудачи в их практической реализации, что приводит к неоптимальному распределению ресурсов, снижению гибкости и, в конечном счете, к потере конкурентных преимуществ. Целью данного исследования является выявление и систематизация ключевых проблем разработки бизнес-архитектуры в современных компаниях, а также формулировка рекомендаций по их преодолению.

Методы и организация исследования. Сущность и экономическая роль бизнес-архитектуры. Бизнес-архитектуру следует рассматривать не как статичную схему, а как динамическую модель, связывающую стратегические цели компании с ее операционной деятельностью. С экономической точки зрения, ее основная функция – обеспечение alignment (согласованности) между всеми элементами организации для максимизации ценности и минимизации транзакционных издержек [2].

Экономический эффект от внедрения БА проявляется в:

— Повышении операционной эффективности: Ликвидация дублирующихся процессов и избыточных функций.

— Ускорении адаптации к изменениям: Возможность быстрого моделирования последствий стратегических решений.

— Снижении рисков: Прозрачность процессов позволяет выявлять "узкие места" и точки возникновения рисков.

— Оптимизации инвестиций в ИТ: Архитектура позволяет обоснованно выбирать и внедрять технологические решения, которые поддерживают ключевые бизнес-процессы.

Классификация ключевых проблем разработки бизнес-архитектуры

Анализ практики позволяет выделить три взаимосвязанные группы проблем.

Методологические и концептуальные проблемы:

— Отсутствие единого понимания и стандартов: Несмотря на существование фреймворков, их адаптация под конкретную компанию часто носит фрагментарный характер. Разные департаменты могут использовать различные методологии и нотации, что приводит к созданию несогласованных моделей.

— Проблема интеграции с устоявшимися управленческими практиками: Методы Agile, Scrum, Lean, доминирующие в разработке продуктов и проектной деятельности, зачастую конфликтуют с "каскадным", долгосрочным подходом, присущим классической архитектурной деятельности. Возникает парадокс: архитектура стремится к стабильности, а бизнес – к постоянным изменениям.

— Сложность формализации и абстракции: Перевести уникальные, зачастую неформализованные знания сотрудников и интуитивные бизнес-модели в строгие архитектурные модели – крайне сложная задача. Существует риск создания избыточно детализированной и непрактичной архитектуры, которая не будет использоваться в реальной управленческой практике.

Организационно-управленческие и кадровые проблемы:

— Сопротивление изменениям (Change Resistance): Разработка БА неизбежно влечет за собой трансформацию процессов, перераспределение полномочий и изменение сложившейся корпоративной культуры. Сотрудники и middle-менеджмент могут воспринимать архитектуру как угрозу своему статусу или дополнительную бюрократическую нагрузку.

— Недостаток компетенций и "архитектурный вакуум": Профессия бизнес-архитектора является относительно новой для рынка труда. Компании сталкиваются с дефицитом специалистов, способных не только владеть методологиями, но и говорить на одном языке как с топ-менеджментом, так и с ИТ-специалистами.

— Отсутствие поддержки со стороны топ-менеджмента: Если инициатива по разработке БА исходит "снизу" (например, от ИТ-департамента) и не воспринимается руководством компании как стратегический приоритет, проект обречен на провал. Без четкого мандата и выделения ресурсов архитектурная деятельность превращается в теоретизирование.

Стратегические проблемы:

— Разрыв между стратегией и исполнением: Бизнес-архитектура зачастую разрабатывается в отрыве от реальных стратегических целей компании. В результате создаются модели, которые красивы теоретически, но не отвечают на ключевые вызовы, стоящие перед бизнесом.

— Проблема измерения ценности и ROI: Сложно количественно оценить прямой экономический эффект от внедрения БА. Его проявления (снижение издержек, ускорение вывода продукта на рынок) носят отложенный и комплексный характер, что затрудняет обоснование инвестиций в архитектурные initiatives для финансовых директоров.

— Динамичность внешней среды: Быстро меняющиеся рыночные условия могут сделать разработанную архитектуру устаревшей еще до завершения ее внедрения. Это требует от архитектуры принципиально нового качества – гибкости и способности к эволюции.

Рекомендации по преодолению выявленных проблем. На основе проведенного анализа предлагается следующий комплекс мер:

1. Стратегическое позиционирование: Интегрировать функцию бизнес-архитектуры в процесс стратегического планирования. Глава архитектурного комитета должен быть включен в состав высшего руководства компании.

2. Итеративный и ценностно-ориентированный подход: Внедрять архитектуру не "большим взрывом", а через серию небольших, но быстрых проектов, демонстрирующих конкретную ценность для бизнеса (time-to-value). Сочетать долгосрочное видение с гибкостью Agile.

3. Инвестиции в человеческий капитал: Разработать программу развития внутренних компетенций в области бизнес-архитектуры, создать карьерные траектории для архитекторов.

4. Развитие архитектурной культуры: Активно коммуницировать цели и выгоды от внедрения БА для всех сотрудников, вовлекать ключевых стейкхолдеров в процесс ее разработки и эволюции.

5. Фокус на управление изменениями: Разработка БА должна сопровождаться полноценной программой организационного развития (Change Management), направленной на снижение сопротивления.

Заключение. Разработка бизнес-архитектуры в современных компаниях – это сложная многогранная проблема, лежащая на стыке экономики, менеджмента и информационных технологий. Ее успешное решение зависит не столько от выбора правильного методологического фреймворка, сколько от преодоления организационных и стратегических барьеров.

Ключевым выводом исследования является то, что бизнес-архитектура должна рассматриваться не как технический проект, а как непрерывный процесс организационного обучения и адаптации. Ее ценность раскрывается только тогда, когда она становится неотъемлемой частью управленческой ДНК компании, обеспечивая связность, прозрачность и гибкость в условиях перманентных изменений. Дальнейшие исследования могут быть сфокусированы на разработке метрик для оценки эффективности бизнес-архитектуры и изучении влияния на нее новых парадигм, таких как экосистемные бизнес-модели.

Литература

1. The Open Group. (2018). TOGAF® Standard, Version 9.2.
2. Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. Free Press.
3. Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D. C. (2006). Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution. Harvard Business Review Press.
4. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.
5. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.

ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ

А. С. Мкртчян,

студент, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: А. Е. Питерова,

*к.э.н., доцент, доцент кафедры
менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается роль инновационного маркетинга как ключевого инструмента цифровой трансформации бизнеса на примере компании Lamoda. Проводится анализ современных тенденции в области цифрового маркетинга, а также влияния маркетинговых инноваций на повышение конкурентоспособности и устойчивость компании в цифровой среде. Особое внимание уделено интеграции проектного и предпринимательского подходов в процессе реализации маркетинговых стратегий Lamoda, направленных на развитие цифровых каналов продаж и персонализацию клиентского опыта. Результаты исследования демонстрируют, что использование инновационного маркетинга

способствует формированию новой модели управления, основанной на данных, гибкости и ориентации на клиента, что является основой успешной цифровой трансформации компании.

Ключевые слова: инновационный маркетинг, цифровая трансформация, проектный подход, предпринимательский подход, цифровая стратегия, маркетинговые инновации, конкурентоспособность.

Введение. Современные процессы цифровой трансформации радикально изменяют принципы функционирования бизнеса и маркетинга. Переход компаний в цифровую среду требует не просто адаптации традиционных инструментов продвижения, а внедрения инновационных решений, основанных на данных, автоматизации и персонализации клиентского опыта.

В этих условиях особую значимость приобретает инновационный маркетинг – система управленческих, аналитических и технологических решений, направленных на создание новых способов взаимодействия с потребителем, разработку уникальных предложений и формирование конкурентных преимуществ на основе цифровых технологий.

Инновационный маркетинг основан на интеграции аналитики данных, искусственного интеллекта, автоматизации процессов, а также гибких проектных и предпринимательских подходов. В отличие от классического маркетинга, который ориентирован преимущественно на коммуникации и продвижение, инновационный маркетинг включает в себя стратегическое управление цифровыми платформами, моделями потребительского поведения и опытом клиента (Customer Experience).

В эпоху цифровизации и цифровой трансформации компании уделяют всё больше внимания данным, персонализации, омниканальности и скорости реакции на изменения рынка. На примере практики компании Lamoda можно увидеть, что сочетание этих инструментов формирует комплексную систему инновационного маркетинга, обеспечивающую устойчивый рост и высокую конкурентоспособность.

Методы и организация исследования. В рамках исследования был проведен контент-анализ литературы, а также изучен практический кейс компании Lamoda [4].

В ходе работы были использованы следующие методы:

- анализ литературных источников по вопросам цифрового маркетинга и инноваций (работы отечественных и зарубежных авторов, включая Р. Kotler, К. Keller);
- контент-анализ интернет-источников (официальные публикации Lamoda, аналитические статьи на платформах AdIndex, Shoes-Report, CNews);
- метод кейс-анализа – исследование практики цифровой трансформации Lamoda и внедрения инновационных маркетинговых решений;
- сравнительно-аналитический метод, позволивший оценить динамику ключевых показателей компании за 2022-2024 гг.;
- метод обобщения и систематизации, применённый для выделения основных направлений инновационного маркетинга.

Полученные данные легли в основу анализа ключевых направлений цифровой трансформации маркетинга Lamoda. Рассмотрение этих направлений позволяет определить, какие именно инновационные инструменты и подходы обеспечили рост компании и формирование её конкурентных преимуществ (таблица 1) [5].

Таблица 1

Основные направления цифровой трансформации маркетинга Lamoda

Направление	Содержание	Результаты внедрения
Data-driven маркетинг	Использование аналитики и больших данных для прогнозирования спроса и поведения покупателей	Повышение точности таргетинга и персонализации
Виртуальные примерочные	Внедрение технологий искусственного интеллекта для улучшения пользовательского опыта	Снижение количества возвратов, рост удовлетворённости клиентов
Омниканальные коммуникации	Интеграция офлайн- и онлайн-каналов (мобильное приложение, сайт, социальные сети, шоурумы)	Увеличение охвата аудитории и частоты покупок
Развитие бренд-проектов (Lamoda Sport)	Расширение продуктовых направлений через проектные команды	Рост узнаваемости и расширение клиентской базы
Data-driven маркетинг	Использование аналитики и больших данных для прогнозирования спроса и поведения покупателей	Повышение точности таргетинга и персонализации

Рассмотренные ранее направления инновационного маркетинга демонстрируют, что цифровая трансформация Lamoda имеет системный характер: компания не ограничивается внедрением отдельных инструментов, а формирует целостную экосистему цифровых решений. Интеграция аналитики, искусственного интеллекта, омниканальных коммуникаций и бренд-проектов позволила Lamoda значительно повысить эффективность маркетинга и адаптировать бизнес-модель к изменяющейся рыночной среде [3].

Результаты этих преобразований наиболее наглядно проявляются в динамике ключевых показателей компании, отражающих эффективность внедрённых инноваций и их вклад в предпринимательский рост (таблица 2).

Таблица 2

Показатели динамики Lamoda в период цифровой трансформации (2022-2024 гг.)

Год	Оборот компании, млрд руб.	Прирост к предыдущему году	Ключевые факторы роста
2022	102,0	-	Модернизация IT-инфраструктуры, развитие мобильного приложения
2023	132,5	+30 %	Внедрение ИИ-технологий, data-маркетинг, омниканальные кампании
2024	145,0 (оценка)	+9,4 %	Оптимизация клиентского пути, персонализация предложений, запуск новых digital-проектов

Рост оборота более чем на 40 % за исследуемый период подтверждает эффективность интеграции цифровых технологий и персонализированных стратегий. Наиболее активная фаза трансформации пришлась на 2023 год – период внедрения искусственного интеллекта и систем прогнозной аналитики [2].

Таким образом, статистические показатели отражают прямую взаимосвязь между инновационным маркетингом и предпринимательским развитием Lamoda, подтверждая, что цифровые технологии стали основным драйвером устойчивого роста и стратегической адаптивности компании.

Заключение. Проведённый анализ показал, что инновационный маркетинг выступает ключевым фактором цифровой трансформации компании Lamoda и способствует формированию новой предпринимательской модели ведения бизнеса. Внедрение инструментов искусственного интеллекта, аналитики больших данных, омниканальных коммуникаций и проектного подхода позволило компании перейти от традиционных методов продвижения к гибкой, ориентированной на клиента системе управления маркетингом.

Lamoda стала примером успешного сочетания проектного и предпринимательского подходов в маркетинговом управлении, где инновации рассматриваются как непрерывный процесс развития. Это подтверждает, что цифровая трансформация требует не только технологических решений, но и переосмысления корпоративной культуры, роли маркетинга и принципов стратегического менеджмента.

Таким образом, инновационный маркетинг в контексте Lamoda выполняет двойную функцию: является инструментом цифровой модернизации бизнеса и механизмом предпринимательского роста, обеспечивая компании конкурентные преимущества и устойчивое развитие в цифровой экономике.

Литература

1. Гоц С. Lamoda: У цифровизации есть обратная сторона – кадровый голод [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/reviews/tsifrovizatsiya_ritejla_2024/interviews/stanislav_gots (дата обращения: 19.10.2025).
2. Кулаков А. Lamoda: Сила e-com в создании цифровой экосистемы // AdIndex.ru: сетевое издание. URL: <https://adindex.ru/publication/interviews/marketing/2025/05/5/333267.phtml> (дата обращения: 26.10.2025).
3. Молчанов Н. А. Инновационные подходы к цифровому маркетингу в электронной коммерции / Н. А. Молчанов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2023. – № 4. – С. 55-63.
4. Чистый оборот компании Lamoda в 2023 году вырос на 30 % // Shoes-Report. URL: https://shoes-report.com/news/chistyy_oborot_kompanii_lamoda_v_2023_godu_vyros_na_30/ (дата обращения: 26.10.2025).
5. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler, K. L. Keller. – 16th ed. – Pearson Education, 2022. – 848 p.

МАРКЕТИНГ ЭМОЦИЙ: КАК БРЕНДЫ УПРАВЛЯЮТ НАСТРОЕНИЕМ ПОТРЕБИТЕЛЯ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

В. С. Мкртчян,
студент, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: А. Е. Питерова,
*к.э.н., доцент, доцент кафедры
менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В условиях цифровой экономики внимание потребителей становится ценнейшим ресурсом. Рациональные аргументы и традиционные методы продвижения уступают место эмоционально ориентированным стратегиям. В статье рассматриваются механизмы воздействия эмоций на потребительское восприятие бренда, особенности применения эмоционального маркетинга в цифровой среде и роль эмоций в формировании лояльности. На примере компании Mercedes-Benz анализируется применение эмоциональных триггеров, направленных на управление настроением аудитории и создание устойчивого имиджа бренда.

Ключевые слова: эмоциональный маркетинг, брендинг, цифровая среда, восприятие бренда, эмоции, лояльность, управление настроением.

Введение. Современная маркетинговая практика переживает глубокую трансформацию: рациональные аргументы, такие как цена, функциональность, качество – больше не обеспечивают долгосрочного конкурентного преимущества. В эпоху цифровизации, перенасыщенности информацией и сокращения времени принятия решений на первый план выходят эмоции, а эмоциональный маркетинг превращается в ключевой инструмент формирования восприятия бренда, управления лояльностью и построения устойчивых отношений между компанией и потребителем.

Методы и организация исследования. В рамках исследования использовался качественный метод анализа маркетинговых коммуникаций премиальных брендов. Основное внимание уделялось изучению рекламных кампаний Mercedes-Benz, BMW и Audi, анализу визуального и цифрового контента, оценке эмоциональных триггеров и каналов коммуникации.

Дополнительно применялся сравнительный анализ с целью выявления различий и сходств в стратегиях эмоционального маркетинга. Все данные собраны из официальных источников компаний, публикаций в СМИ и открытых цифровых ресурсов [3, с. 35].

Эмоции влияют на когнитивные процессы, определяют, как человек воспринимает, запоминает и оценивает информацию. Согласно исследованиям в области нейромаркетинга и поведенческой экономики, именно эмоциональная реакция во многом предопределяет последующие рациональные суждения и поведение. Потребитель может обосновывать выбор продукта логикой, но решение часто принимается интуитивно, под влиянием эмоционального отклика [2]. Так, по данным исследований, 70% решений потребителей о покупке, включая предпочтения в отношении бренда, принимаются под влиянием эмоций, а рациональные факторы составляют лишь 30% [6].

В цифровой среде это влияние усиливается. Социальные сети, видеоконтент, интерактивные сайты и виртуальные пространства создают новые формы эмоционального взаимодействия между брендами и пользователями. Каждое касание с брендом становится опытом – визуальным, аудиальным, когнитивным, эмоциональным. Цифровая реклама, вызывающая сильные эмоциональные отклики, в 2,6 раза чаще становится вирусной и в четыре раза чаще оказывает влияние и повышает долгосрочную ценность бренда [6].

Эффективный маркетинг в этих условиях – это не просто донесение информации, а управление настроением потребителя, создание эмоционального состояния, при котором взаимодействие с брендом воспринимается как удовольствие, вдохновение или подтверждение собственной идентичности [4].

Исследования и примеры из реальной жизни неоднократно показывают, что кампании, основанные на эмоциях, дают ощутимые, измеримые результаты. Особенно наглядно это проявляется в премиальном сегменте, где эмоции являются основой позиционирования. Так, например, автомобильные бренды класса «люкс» не продают транспортное средство как совокупность технических характеристик – они продают ощущение статуса, свободы, силы и уверенности. Одним из ярчайших примеров такого подхода является Mercedes-Benz, чья стратегия строится на идее «The Best or Nothing» («Лучшее или ничего»).

Маркетинговые коммуникации компании ориентированы не на функциональные преимущества автомобилей, а на эмоции, которые они вызывают: гордость, восхищение, драйв, уверенность и спокойствие. Компания активно использует визуальные и звуковые символы, ассоциирующиеся с эстетикой силы, технологии и престижа. Ключевым примером является цифровая кампания «Because it's Mercedes-Benz», направленная на усиление эмоционального вовлечения аудитории через персонализированный цифровой опыт.

На сайте и в мобильных приложениях Mercedes-Benz были интегрированы элементы дополненной реальности (AR), позволявшие пользователям ощутить управление автомобилем, звук двигателя и стиль интерьера. Кампания сопровождалась видеороликами, снятыми в стиле кинематографических нарративов, где акцент делался не на технических параметрах, а на ощущении совершенства, уверенности и гармонии движения. В результате бренд транслировал не просто премиальность, а эмоциональное удовольствие от вождения – концепцию, близкую к эстетике искусства и технологий.

Рассмотрим ключевые эмоциональные триггеры, используемые Mercedes-Benz в маркетинговых кампаниях, и их влияние на потребителя (табл.1).

Таблица 1

Эмоциональные триггеры в маркетинговых кампаниях Mercedes-Benz

Эмоциональный триггер	Инструменты реализации	Эффект на потребителя	Основной канал реализации
Гордость и статус	Визуальные образы успеха, лаконичный стиль, черно-золотая палитра	Ассоциация с элитностью и самореализацией	TV-реклама, социальные сети
Уверенность и контроль	Звуковое оформление, замедленные кадры, контраст света	Чувство силы и безопасности	Видео и цифровые кампании
Свобода и вдохновение	Динамичные кадры, открытые пространства, лозунги о движении	Энергия и стремление к новым достижениям	AR-приложения и digital-платформы
Эстетическое наслаждение	Минимализм, акцент на дизайне и деталях	Эстетическое наслаждение, ощущение совершенства	Видеоролики, презентации
Технологическое восхищение	Демонстрация инноваций в эмоциональном контексте	Восприятие бренда как синтеза технологий и искусства	Презентации новых моделей, социальные сети

Таким образом, можно отметить, что каждый эмоциональный триггер бренда реализуется через конкретные маркетинговые инструменты и каналы коммуникации. Так, визуальные образы, звуковое оформление, динамичные кадры и цифровые технологии вызывают у потребителей эмоции гордости, уверенности, свободы, эстетического удовольствия и восхищения технологией. Следовательно, Mercedes-Benz системно управляет эмоциональным восприятием аудитории, создавая устойчивую эмоциональную связь и формируя премиальный имидж. Рассмотрение данных, представленных в таблице, позволяет понять, каким образом эмоциональные стратегии трансформируются в конкретные действия бренда и через какие каналы они достигают потребителя, что важно для оценки эффективности маркетинговых коммуникаций.

Рассмотрим сравнительный анализ эмоциональных стратегий премиальных автомобильных брендов Mercedes-Benz, BMW и Audi, чтобы выявить особенности подхода каждого бренда к управлению эмоциями потребителей и определить различия в каналах коммуникации и используемых триггерах (табл.2). Это позволит оценить, как разные бренды формируют эмоциональное восприятие аудитории, какие эмоции они стимулируют и через какие каналы достигают потребителей, а также понять, какие стратегии наиболее эффективно создают премиальный имидж и повышают лояльность.

Проведённый анализ показывает, что все три бренда активно применяют эмоциональный маркетинг, однако делают это с разными акцентами. Mercedes-Benz делает основной акцент на эмоциях уверенности, элегантности и гармонии, создавая ощущение премиальности и утончённого стиля. В свою очередь, BMW ориентируется на драйв, энергию и азарт, подчёркивая динамичный и активный

образ жизни. Audi строит коммуникацию вокруг технологичности и интеллекта, формируя восприятие бренда как инновационного и прогрессивного.

Таблица 2

Сравнительный анализ эмоциональных стратегий премиальных автомобильных брендов

Бренд	Эмоциональные триггеры / Целевые эмоции	Каналы коммуникации	Эффект на восприятие бренда
Mercedes-Benz	Гордость, уверенность, элегантность	TV-реклама, AR-приложения, видеоролики, социальные сети	Формирование премиального имиджа, лояльность
BMW	Драйв, энергия, азарт	Рекламные ролики, digital-кампании, автоспорт, социальные сети	Усиление динамичного образа, вовлечение молодёжи
Audi	Технологичность, восхищение, интеллект	Видеоролики, презентации новых моделей, цифровые кампании, социальные сети	Ассоциация с инновациями, престиж, доверие к бренду

Отличия в эмоциональных стратегиях напрямую связаны с позиционированием каждого бренда: Mercedes-Benz ассоциируется с престижем и статусом, BMW – с активностью и эмоциональным возбуждением, Audi – с передовыми технологиями и интеллектуальным совершенством. Это подтверждает, что успешность эмоционального маркетинга во многом зависит от точного соответствия выбранных эмоциональных триггеров идентичности бренда и ожиданиям целевой аудитории.

Заключение. Обобщая вышеизложенное отметим, что эмоциональный маркетинг – это стратегия, которая апеллирует к эмоциям потребителей, а не опирается исключительно на факты и цифры. На примере Mercedes-Benz показано, что эффективные эмоциональные стратегии включают подбор триггеров, соответствующих позиционированию бренда, использование современных цифровых каналов коммуникации и создание эмоционального опыта.

Сравнительный анализ с BMW и Audi демонстрирует, что эмоциональные стратегии различаются в зависимости от брендинговой идентичности и целевой аудитории.

Эмоции выступают важнейшей составляющей цифрового маркетинга, повышая лояльность, доверие и ценность бренда в глазах потребителей.

Литература

1. Гобе М. Эмоциональный брендинг: новая парадигма связи брендов с людьми / М. Гобе. – Нью-Йорк: Allworth Press, 2001.
2. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро: перевод с английского / Д. Канеман. – Москва: АСТ, 2024. – 653 с.
3. Котлер П., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент / П. Котлер, К.Л. Келлер. – Пирсон, 2016. – 609 с.
4. Кампания Mercedes-Benz India «Because it's Mercedes-Benz»: эмоции, элегантность и инновации [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://www.medianews4u.com/mercedes-benz-indias-because-its-mercedes-benz-campaign-blends-emotion-elegance-and-innovation/> (дата обращения: 29.10.2025).
5. Mercedes-Benz India запускает кампанию «Because it's Mercedes-Benz» [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://www.impactonnet.com/more-from-impact/mercedes-benz-india-launches-because-its-mercedes-benz-emotional-campaign-10448.html> (дата обращения: 29.10.2025).
6. Shopify. Emotional Marketing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.shopify.com/blog/emotional-marketing> (дата обращения: 29.10.2025)

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Ю. А. Мозговая,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и менеджмента,
АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права»*

И. И. Ледовская,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и менеджмента,
АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права»*

А. С. Шульц,

*аспирант, АНО ВО «Белгородский
университет кооперации, экономики и права»*

Аннотация. В статье рассматриваются основные ключевые этапы становления концепции управления знаниями в эпоху цифровой трансформации экономики. Особое внимание уделено инструментам управления знаниями, ключевым факторам становления концепции управления знаниями. Сформулированы ключевые акценты и отличия авторской трактовки понятия «управление знаниями».

Ключевые слова: управление знаниями, цифровые инструменты управления знаниями, концепция управления знаниями

Введение. В условиях глобализации и стремительного развития цифровых технологий [7, 2, 8] современные организации сталкиваются с необходимостью фундаментального пересмотра принципов своего функционирования. Эпоха цифровой трансформации, характеризующаяся повсеместным внедрением искусственного интеллекта, больших данных, интернета вещей и платформенных решений, кардинально меняет конкурентную среду. В этой новой парадигме традиционные материальные активы уступают лидирующие позиции активам нематериальным, ключевым из которых являются знания [10, 4]. Способность организации эффективно создавать, приобретать, распределять и использовать знания становится критическим фактором ее устойчивости [1, 5], инновационности [11] и конкурентоспособности.

Однако сам по себе объем накопленной информации не гарантирует успеха. Возникает насущная потребность в целенаправленном и системном управлении этим стратегическим ресурсом. Формирование концепции управления знаниями, адаптированной к вызовам цифровой эпохи, – это сложная многогранная задача, требующая интеграции технологических решений, организационных изменений и трансформации корпоративной культуры [6, 9]. Данная статья посвящена анализу ключевых концептуальных аспектов, исследованию взаимосвязи управления знаниями и цифровой трансформации, а также выработке практических рекомендаций для современных организаций.

Методы и организация исследования. Концепция управления знаниями (Knowledge Management, КМ) как осознанная дисциплина сформировалась в 1990-е годы, но ее корни уходят глубже.

Концепция управления знаниями – это систематический и целостный подход к идентификации, сбору, хранению, распределению и эффективному использованию знаний и информации внутри организации для достижения ее стратегических целей [3].

Это не просто набор технологий или единичная инициатива, а стратегическая философия и дисциплина, которая рассматривает знания как ключевой актив, требующий управления наравне с финансовыми, материальными и человеческими ресурсами.

Ключевыми концептуальными факторами управления знаниями, на наш взгляд, являются:

1. Переход к «экономике знаний». Знания стали ключевым стратегическим ресурсом и фактором конкурентоспособности.
2. Глобализация и сложность. Необходимость быстрого распространения знаний в распределенных организациях.
3. Скорость изменений. Потребность в постоянном обучении и инновациях.
4. Уход опытных сотрудников. Необходимость сохранения критических знаний.
5. Развитие информационных технологий. Появление инструментов, облегчающих создание, хранение, поиск и обмен знаниями.

6. Академические исследования. Формирование теоретической базы.

Ключевые этапы становления концепции управления знаниями нами представлены на рисунке 1.



Рис. 5. Ключевые этапы становления концепции управления знаниями

На основе проведенных исследований нами сформулирована авторская трактовка понятия «управление знаниями».

Управление знаниями – это стратегически направленная, социально-технологическая практика организации, целью которой является системное повышение интеллектуальной производительности ее человеческого капитала. Это достигается через:

1. Создание условий для генерации смысла. Формирование среды (физической, цифровой, культурной – «ба»), где столкновение опыта, идей и контекстов (неявное знание) стимулирует «коллективное созидание нового понимания» (экстернализацию и социализацию).

2. Обеспечение релевантного доступа к «знанию-в-действии». Не просто хранение информации, а «активное связывание» людей с нужным опытом, экспертизой, проверенными решениями и извлеченными уроками «в момент потребности» (интернализация), используя как технологические платформы, так и социальные сети/сообщества практиков.

3. Превращение индивидуальной компетенции в организационную устойчивость. Процессы выявления, фиксации (где это «добавляет ценность», а не бюрократию) и распространения критически важных навыков и ноу-хау, минимизирующие риски потери талантливых сотрудников и ускоряющие адаптацию новичков.

4. Постоянную рефлексию и обучение на опыте. Внедрение практик «систематического извлечения уроков» из успехов и неудач проектов и операций, их «контекстуализация» и «интеграция» в рабочие процессы и стратегическое планирование.

Ключевые акценты и отличия данной трактовки нами представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Ключевые акценты и отличия авторской трактовки понятия «управление знаниями»

Управление знаниями – это стратегическая практика организации, направленная на повышение интеллектуальной производительности путем создания среды для коллективного созидания смысла и обеспечения релевантного доступа к необходимому опыту и решениям в момент действия, тем самым укрепляя ее адаптивность и устойчивость. Эта трактовка делает акцент на процессе (созидание смысла, доступ), цели (интеллектуальная производительность, устойчивость) и необходимых условиях (социально-технологическая среда, стратегическая увязка), уходя от чисто технологического или информационного взгляда в сторону антропоцентричной и практически ориентированной дисциплины.

Инструменты управления знаниями – это программные решения, предназначенные для сбора, организации, хранения, поиска, обмена и анализа знаний внутри организации или для личного использования. Их цель – превратить неявные знания сотрудников и разрозненную информацию в структурированный, доступный и полезный актив.

В процессе исследования нами проанализированы и обобщены современные инструменты управления знаниями (рис. 3).

Выбор правильного инструмента критически важен для успеха инициатив по управлению знаниями. Нет универсального метода – лучший инструмент зависит от специфики организации, ее культуры и конкретных задач.

Концепция управления знаниями в эпоху цифровой трансформации – это стратегическая, динамичная и интегрированная парадигма, в рамках которой передовые цифровые технологии (искусственный интеллект, машинное обучение, большие данные, облачные платформы, социальные

сети) используются не просто для поддержки, а для фундаментального переосмысления и трансформации процессов идентификации, создания, распространения и применения знаний с целью повышения организационной гибкости, скорости принятия решений и создания инновационных продуктов и услуг.

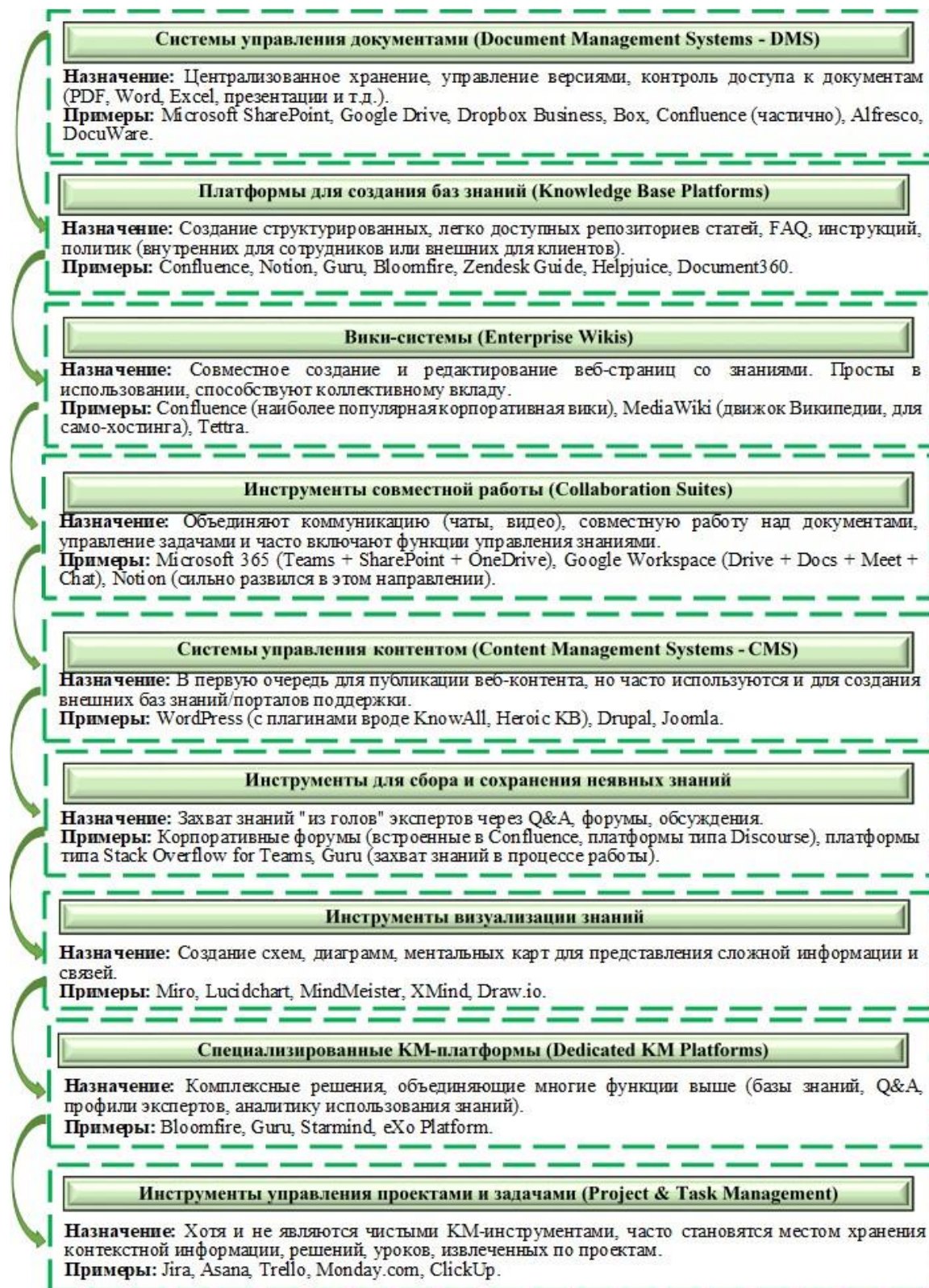


Рис. 3. Современные инструменты управления знаниями в эпоху цифровой трансформации

Вывод. Управление знаниями – это стратегический и систематический процесс выявления, создания, структурирования, распространения и эффективного использования знаний и опыта

сотрудников для достижения целей организации. Это междисциплинарный подход, объединяющий стратегию, культуру, процессы и технологии с фокусом на людях и их взаимодействии. Современный процесс управления знаниями – это скорее практика и культура, поддерживаемая технологиями, чем просто набор ИТ-решений.

В условиях глобализации и стремительного развития цифровых технологий современные организации сталкиваются с необходимостью фундаментального пересмотра принципов своего функционирования. Эпоха цифровой трансформации, характеризующаяся повсеместным внедрением искусственного интеллекта, больших данных, интернета вещей и платформенных решений, кардинально меняет конкурентную среду. В этой новой парадигме традиционные материальные активы уступают лидирующие позиции активам нематериальным, ключевым из которых являются знания. Способность организации эффективно создавать, приобретать, распределять и использовать знания становится критическим фактором ее устойчивости, инновационности и конкурентоспособности.

Литература

1. Ледовская, М. Е. Исследование проблемы устойчивости на организационном уровне деятельности компаний / М. Е. Ледовская, Д. А. Роздольский // Роль университетов в реализации целей устойчивого развития : Материалы Международной конференции, Белгород, 22 мая 2024 года. – Белгород: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Белгородский университет кооперации, экономики и права», 2024. – С. 288-295.
2. Ледовская, М. Е. Цифровая направленность в организационном развитии компаний / М. Е. Ледовская, Д. А. Роздольский // Проблемы обеспечения эффективности функционирования систем управления в условиях нарастающей динамики внешнего окружения : Сборник материалов международной научно-практической конференции, Курск, 23 ноября 2023 года. – Курск: Курский государственный университет, 2023. – С. 94-102.
3. Марков, Е. А. Управление знаниями: современный взгляд на управление знаниями в организации / Е. А. Марков // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 8-5. – С. 113-115.
4. Мозговая, Ю. А. Управление знаниями как фактор устойчивого развития организации в цифровой среде / Ю. А. Мозговая, И. С. Гусев, Ю. А. Афанасьева // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы : Сборник материалов XX Всероссийской научно-практической конференции, Донецк, 28–29 ноября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. – С. 288-293.
5. Роздольская, И. В. Выявление признаков новой управленческой реальности в целях обеспечения устойчивости и многогранности менеджмента современных компаний / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Е. А. Дьячков // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1(110). – С. 42-56.
6. Роздольская, И. В. Инновационная культура – стратегический ресурс организаций потребительской кооперации / И. В. Роздольская // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2003. – № 1(2). – С. 86-94.
7. Роздольская, И. В. Использование ресурсов hr-аналитики и digital-технологий в условиях перехода к сетевой цифровой экономике / И. В. Роздольская, Е. Н. Висторобская, Л. Г. Гребеник // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 5(66). – С. 129-143.
8. Роздольская, И. В. Применение цифровых технологий как мейнстрим в управлении персоналом современной организации в условиях цифровой адаптации к новой реальности / И. В. Роздольская, Т. Л. Скрипченко, Д. Н. Немыкин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 2(99). – С. 175-186.
9. Роздольская, И. В. Развитие цифровой корпоративной культуры как важного инструмента стратегического развития организации / И. В. Роздольская, И. Н. Исманов // Развитие экономической науки в условиях формирования глобального цифрового общества : Материалы международной научно-практической конференции, в 2 ч., Белгород, 17–18 марта 2020 года. Том 1. – Белгород: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Белгородский университет кооперации, экономики и права», 2020. – С. 24-29.
10. Роздольская, И. В. Управление знаниями как новое научное направление: междисциплинарный и интегральный характер / И. В. Роздольская, К. В. Лихонин // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – № 4-1(32). – С. 15-22.

11. Современные тренды инновационного развития экономических систем / Ю. А. Дорошенко, И. В. Сомина, М. В. Сероштан [и др.]. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2021. – 191 с.

МУЛЬТИПЛИКАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

В. Д. Окружнова,

студент магистратуры, РГУ им. А.Н. Косыгина

Б. А. Тхориков,

доктор экономических наук, профессор,

профессор кафедры сервисных технологий и бизнес-процессов, РГУ им. А.Н. Косыгина

Аннотация. В статье обосновывается актуальность создания российского анимационного сериала для аудитории 12+. Анализируется рыночный вакуум и культурный потенциал проекта. Рассматриваются преимущества сериального формата для формирования национальных героев и визуальной идентичности.

Ключевые слова: анимация; культурный код; российская идентичность; рыночная ниша; взрослая аудитория.

Введение. На данный момент нельзя недооценивать значимость мультипликационных проектов. Они на равне с кинопроектами и литературой: формируют сознание детей и подростков; отражают культурные ценности; поднимают социальные, духовные и этические вопросы; развивают чувство прекрасного; дополняют и расширяют общий культурный код будущих поколений и современников. Однако в сегодняшней России сложился стереотип, что анимационный формат предназначен только для детской аудитории до 12 лет, что является большим упущением. Из-за этой ошибки образовался рыночный вакуум в области мультипликации с возрастными ограничениями 12+, 14+, 16+, 18+. Пока отечественные авторы не развивают эту свободную нишу, зрители вынуждены стремиться восполнить свои потребности в зарубежном сегменте, что, в итоге, оказывает существенное влияние на трансформацию менталитета и массового сознания российского общества. В связи с набирающей обороты тенденцией укрепления культурного самосознания в нашей стране следует взять во внимание, что работа в предложенном рыночном секторе может способствовать этому, а также решить ряд других актуальных задач.

Почему создание мультипликационного сериала сейчас актуально?

Давайте разберем каждую причину отдельно.

1. Отсутствие узнаваемого героя в вышеописанной возрастной категории.

Современный россиянин подросткового и зрелого возраста не имеет как такового героя или ряда героев, с которыми он мог бы ассоциировать себя внутри своего этноса. Это очень важный момент, требующий особого внимания, поскольку для человека имеет большое значение (с психологической точки зрения) находить себя и близких себе по духу личностей вокруг. Но, если эти персонажи живут в вымышленном мире или другой стране, то зритель не может полностью проникнуться ими. Наблюдатель всегда учитывает, что те или иные поступки действующего лица работают конкретно в тех обстоятельствах, в которых оно существует. Так как законы, в которых живет зритель отличаются от предложенных автором произведения (в виде другого менталитета или иных причин), смотрящему сложнее поставить себя на его место и соответственно сложнее ему сопереживать. Складывается впечатление, что персонаж «другой». Даже если он и вызывает чувство симпатии, зритель все равно будет относиться к нему не так лояльно, как к «своему» герою.

Примерно тоже самое происходит и с героями времен СССР. Они потеряли свою актуальность в силу изменившегося жизненного устоя. В современной России появляются новые ценности и значимые вопросы, которые ждут огласки и широкого рассмотрения с разных сторон. Старые персонажи вызывают приятное чувство ностальгии, но не дают ничего нового. Они также далеки от современного человека как герои с другой планеты, так как их мир уже не отражается в нынешней действительности.

2. Вклад в мировое искусство, значимость, национальная гордость.

«Хлеба и зрелищ» – фраза, дошедшая к нам из древнего Рима, характеризующая базовые человеческие нужды. По своей сути она до сих пор четко описывает потребности общества. Мы будем отталкиваться от нее вне ее контекста. «Хлеба и зрелищ», что мы можем отсюда подчеркнуть? В

общем-то понятно, что эти два компонента поддерживают физическое и моральное здоровье человека, но почему они стоят бок о бок? Испокон веков развлекательная деятельность приносила человеку положительные эмоции и помогала снять стресс, появившийся во время физической работы ради обретения продовольствия, иначе говоря, ради выживания. В процессе эволюции человеку стало проще обеспечивать себя пищей. На данный момент эта потребность практически закрыта, поэтому сейчас человеческий аппетит скорее направлен на поддержание духовно-нравственного здоровья. Здесь то зрелища, то есть любое искусство и выходят на первый план [2, С. 52]. Исходя из этого мы получаем весьма философский вопрос: почему важно искусство? Но в рамках поднятой темы предлагаю конкретизировать его и задать вопрос: почему важно, чтобы российское искусство выходило на мировой уровень?

В первую очередь необходимо понимать, что язык искусства обладает минимальными ограничениями. Единственное препятствие, которое можно встретить – лингвистическое, однако преодолеть его сейчас не составляет труда. Говоря на международном уровне на всеобщем языке искусства можно наилучшим и наидоступнейшим образом познакомить мировое сообщество с нашей страной. Только будучи услышанными и признанными можно существенно влиять на общечеловеческие взгляды.

Дополнительным положительным эффектом выступает повод для объединения населения внутри страны на основе чувства гордости. Вне зависимости от участия или неучастия в проекте зритель чувствует себя частью чего-то большего. Пусть не он сам, но такие же, как он добились высоких результатов. Обыватель причисляет себя к этому успеху и получает удовольствие, которое, в добавок, он может разделить с согражданами [4, С. 315].

3. Уникальная стилистика.

Язык медиа позволяет использовать огромное количество инструментов для донесения сущности проекта, чем нужно пользоваться. Если вспомнить все успешные анимационные произведения, то мы заметим, что большинство из них имело свой особенный изобразительный язык. Иногда это касается целой студии, а иногда отдельной картины. Более того, некоторые франшизы стали известны в первую очередь из-за визуала высокого уровня, а не сюжета и других характеристик. Уникальная стилистика обеспечивает проекту более высокий уровень узнаваемости, становится его лицом. А в случае обретения известности в творческих кругах может зародиться мода создания авторских изображений в стиле проекта, что вторично способствует распространению новости о его существовании.

Также стилистика может не просто интересным образом подсвечивать проект, играя с его сильными и прикрывая его слабые стороны. Некоторые творческие приемы могут тесно переплетаться с условными законами задуманной вселенной. Таким образом, стилистические эффекты отвечают не только за эстетическое удовольствие, но и оказывают влияние на смысловое содержимое проекта.

Сейчас на мировом уровне анимация переходит в стадию экспериментов и поисков нового. Конечно, можно работать на проверенных шаблонах Диснея или возвращаться к стилистике советских мультфильмов, но это тупиковый способ мышления. Сейчас предоставляется наиболее удобная возможность для того, чтобы продемонстрировать на мировой арене уникальный подход к анимации и заявить о себе в этой индустрии завоевав определенную репутацию.

4. Работа с форматом (многосерийность над полным метром).

Во-первых, порассуждаем над тем, почему многосерийный формат на данный момент более актуален, нежели полнометражный фильм. Даже если мы сравним статистику просмотров видео на популярных видеохостингах, то заметим, что российский зритель в сравнении, например, с американским, предпочитает смотреть видео на 1-1,5 часа, в то время как иностранный выберет формат на 15 минут. На первый взгляд можно подумать, что этот факт считается плюсом к созданию фильма, но если углубиться, то все окажется не так однозначно. По сути, эта информация говорит о том, что наш зритель предпочитает углубляться в проблемный вопрос. Ему важно докопаться до сути, а не пробежаться по верхам. Но при этом, человек не хочет тратить свое время на поиск чего-то нового, так как это время не ощущается эффективно-проведенным. Ему проще найти один проверенный источник, которым он будет закрывать свои потребности. В вопросе погружения в историю человек мыслит аналогичным образом. Более того, при подробно описанной вселенной, зритель сам стремится углубить и расширить ее. Это положительно влияет не только на узнаваемость проекта, но и на самих деятелей, так как они находятся в активном мыслительном процессе, будь то поиск исторических или других научных фактов по теме проекта, чтобы поспорить с автором или попытку раскрыть в себе творческие таланты, вдохновившись концепцией. Если идей автора и других ресурсов достаточно, чтобы раскрыть основную тему произведения путем большого обще затраченного количества времени просмотра, то нет смысла в том, чтобы отказываться от этого.

Во-вторых, поговорим о хронометраже. В современных реалиях, несмотря на любовь русской аудитории к длинным историям большую популярность набирает формат коротких видео. Обилие и легкодоступность контента в соц. сетях ослабляет концентрацию человека. Население гонится за скоростью. Им важно получить информацию «здесь и сейчас». Быстрые, часто меняющиеся кадры удерживают внимание, а мозг получает легкий дофамин. Мы не будем говорить о том, хорошо это или плохо. Мы лишь учитываем, что на данный момент, это наша действительность. Взрослый или взрослеющий зритель постоянно находится в движении. Он смотрит материал всегда и везде: по пути домой, по пути на работу или учебу, за приемом пищи, пока чистит зубы, стоя в очереди и т.д. И поэтому, реализация сериала в коротком формате будет метко закрывать нужды человека в регулярном контенте, к которому можно возвращаться.

В-третьих, распространенный жанр семейных комедий не актуален для такой целевой аудитории. Он не несет сильной смысловой нагрузки, история находится в постоянном бесцельном течении и его важнее слушать, нежели смотреть. Такие ситкомы, как правило, нацелены на женщин средних лет, которые включают телевизор «на фон», чтобы совмещать просмотр с бытовыми делами на кухне. Т.к. кухня, это место, где в конечном итоге собирается вся семья получается, что так или иначе почти все население впитывает в себя этот формат и поэтому он приелся. Подросткам не интересно смотреть на то, какие конфликты проходят другие семьи. Они руководствуются своим желанием постичь неизвестное и почувствовать свою особенность, ищут ярких впечатлений, отсюда берется тяга к мистике и детективам.

5. Углубление в психологию и изобразительные метафоры.

21 век – это не только век развития технологий, но и развития психологии. Человечество постепенно закрывает все свои базовые потребности для выживания и теперь начинает сосредотачиваться на своих чувствах и эмоциях. Ему больше не нужно доделывать свои задачи ценой жизни. Ему нужно делать их, сохраняя свое физическое и ментальное здоровье. Подростковому поколению важно научиться понимать свои эмоции, взрослому чувствовать, что он не одинок в их проживании. И тем и другим важно видеть и сопереживать. Естественно, эти запросы можно закрыть, обратившись к литературе. Она предлагает опираться на свои собственные чувства и фантазию. Но изобразительное искусство в отличие от литературы обладает таким свойством, как наглядность [1, С. 246]. Если знать, как цвет, форма и другие средства выразительности воспринимаются человеческим мозгом, можно создать ряд образов, которые будут вызывать максимально схожие реакции у всех потребителей. Таким образом можно сформировать чувство единства у зрителей, что позволит им легче обсуждать свои личные мысли, отталкиваясь от общей идеи, продемонстрированной в проекте. Таким образом использование изобразительных метафор является не только уникальным художественным приемом, который редко встречается, но и возможностью способствовать снятию психологического напряжения населения.

6. Возможность открыть новые имена в аудио-творчестве. Использование народной музыки, как основной или ненавязчивый мотив.

Работая с первобытным проектом, не имеющих ранних аналогов можно всячески менять старые правила игры и переписывать их исходя из интересов текущего проекта. Анимационное произведение охватывает не только работу с изображением, но также и со звуком, который включает в себя: музыкальное сопровождение и работу актеров озвучки. К реализации этих областей можно подойти креативно.

Начнем с актеров озвучки. Ни для кого не секрет, что российский дубляж вышел на очень высокий уровень, но для того, чтобы привлечь в проект известные имена необходимы большие вложения, которые не всегда есть у начинающих проектов. Если материальные ресурсы не ограничивают, то, естественно, обратиться к действующим профессионалам не просто можно, а нужно. Однако если такой материальной свободы нет, то можно поискать другие рабочие варианты. Один из них: работа со студентами театрального вузов или студий. Есть несколько путей для сотрудничества. 1) Заключение договора с определенным заведением и организовать конкурс внутри организации 2) Сформировать конкурс с участием без ограничений по конкретным учреждениям. 3) Обратиться к маленьким театральным студиям регионов в поисках определенного звучания и произношения. Любая из этих альтернатив имеет интерес с двух сторон. Проекту нужна озвучка, а студентам – реальный опыт работы в индустрии. Такой подход не только экономичен, но и открывает новые возможности для молодого поколения, которое ищет способы реализоваться. Проведение подобного конкурса способствует открытию новых талантов и потенциальных народных артистов.

Музыкальное сопровождение является частью стилистического языка произведения, поэтому оно тоже должно формировать узнаваемость проекта и иметь что-то уникальное. В связи с тем, что

наш проект направлен на демонстрацию русской идентичности актуальным решением будет использование фолк-музыки с умело интегрированными в музыкальное сопровождение сторонними записанными звуковыми элементами. Например хор, колокола и др.

7. Возможность привлечь людей к изучению нашей истории через оригинальный сюжет.

Возвращаясь к глобальной цели создания анимационного проекта поговорим о том, какую миссию он должен нести. Здесь уже нельзя обходиться общими фразами, описывающими основную структуру работы. Автор любого произведения сам решает для чего оно нужно миру, какую преследует цель и какие идеи несет в общество.

Проект, о котором я говорю представляет собой симбиоз детектива и мистики, связанной со славянским фольклором. Однако идея заключается в том, чтобы события происходили в 21 веке, а главными действующими лицами была обычная молодежь, попавшая в необычную ситуацию. Миссия проекта состоит в том, чтобы привлечь зрителя к изучению восточнославянской и славянской культуры в целом. Чтобы этого добиться, надо: показать зрителю новые незаезженные фигуры представителей славянской мифологии, вспомнить об уходящих или ушедших традициях, углубиться и объяснить некоторые поговорки и присказки и другое [3, С. 503]. Иначе говоря, продемонстрировать эту многогранную культуру с другой стороны, создав при этом привлекательную упаковку, которая не создавала бы чувства навязывания. Как организаторы проекта, мы должны понимать, что миссия не подается зрителю напрямую. Сюжет должен включать описанные элементы, но не акцентировать внимание на них, не нести поучительный мотив. Кадры должны быть скорее заманивать зрителя, подталкивая его разобраться самому.

Помимо общей миссии проекта, сериал также имеет свою цель и эпизодные идеи. Мистические обстоятельства – всего лишь интересное окружение, привлекающее внимание. Однако одно лишь наполненное окружение не может нести никакой цели, это делают персонажи и сюжет. Здесь открывается возможность поднять вопрос семейных ценностей, дружбе и т.д., которые будут постепенно раскрываться в каждом эпизоде под разными углами [5, С. 465].

8. Финансовая отдача.

Ни для кого не секрет, что анимационные проекты, в основном, окупаются за счет выручки с брендированной и лицензированной продукции. На основе обширного прописанного анимированного произведения достаточно легко развить несколько оригинальных линеек товаров. Также есть и другие пути для получения материальной прибыли, например, создание видеоигры и комикса на основе сериала, сделать побочные видео-продукты из героев (герой-ведущий, амбассадор определенного товара), организация тематических интерактивов (квесты), публикация видео на специализированных закрытых площадках.

Заключение. В заключении хочется поговорить о том, как должен закончиться такой проект. В самом начале планирования история должна иметь прописанные начало и конец. Конечно, когда франшиза обретает успех, появляется желание продлить ее с целью материальной выгоды, но лучше этого избегать. Как мы говорили, такой проект будет первым и уникальным в своем роде, поэтому к нему будет особенное пристальное внимание. В каком-то смысле он станет лицом своего жанра, а это весьма ответственная роль. Такому проекту необходимо следить за своей репутацией и уходить на пике, не допуская снижения уровня в связи с дописывания истории в финансовых интересах (как в виде сиквелов, так и в виде приквелов). Более выигрышным решением будет запустить новый оригинальный проект под собранную аудиторию.

Литература

1. Выготский, Л. С. Психология искусства / Л. С. Выготский. – 5-е изд., испр. – Москва : Лабиринт, 2019. – 352 с.
2. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу ; пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 400 с.
3. Пропп, В. Я. Морфология волшебной сказки. Исторические корни волшебной сказки / В.Я. Пропп. – Москва : Азбука, 2020. – 512 с.
4. Хилько, Н. Ф. Экранная культура: медиавоздействие и восприятие / Н. Ф. Хилько. – Москва : Канон+, 2017. – 408 с.
5. Эко, У. Отсутствующая структура: введение в семиологию / У. Эко ; пер. с итал. В. Г. Резник и А. Г. Погоняйло. – Санкт-Петербург : Symposium, 2018. – 544 с.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНИМАНИЯ АБИТУРИЕНТОВ К ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Н. Н. Пшеничная,
кандидат социологических наук,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье приведен анализ проблемных зон приемной кампании 2025 года НИУ «БелГУ» в контексте высшего образовательного учреждения, столкнувшегося с комплексом внешних и внутренних вызовов: геополитической ситуацией, изменениями в нормативно-правовой базе, демографическим спадом и трансформацией поведения абитуриентов. На основе выявленных проблем, данных маркетингового аудита и анализа конкурентной среды предложена система маркетинговых инструментов и стратегических решений, направленных на стабилизацию контингента абитуриентов и повышение среднего балла ЕГЭ. Особое внимание уделено диджитализации продвижения, работе с локальным сообществом и оптимизации образовательного портфеля.

Ключевые слова: маркетинг в образовании, приемная кампания, абитуриенты, образовательные программы, конкурентоспособность, дистанционное обучение, цифровая трансформация, профориентация.

Введение. Современный рынок образовательных услуг характеризуется высокой динамикой и обострением конкурентной борьбы. Региональные вузы, в частности, сталкиваются с вызовами, требующими гибкого и стратегически выверенного подхода к организации приема. Так, приемная кампания 2025 года выявила ряд системных проблем, актуализирующих необходимость глубокой трансформации маркетинговой и коммуникационной политики университета. К ним относятся: снижение межрегиональной мобильности абитуриентов, отток выпускников местных школ в вузы других регионов, последствия демографического спада и негативные эффекты новых правил приема. Цель данного исследования – на основе анализа проблемных зон и аудита текущей деятельности разработать комплекс маркетинговых мер для повышения эффективности привлечения абитуриентов в НИУ «БелГУ». Обострение конкуренции на рынке образовательных услуг, демографический спад, изменения в нормативной базе и геополитическая ситуация требуют от вузов пересмотра традиционных подходов к привлечению абитуриентов. Неэффективное использование маркетингового инструментария ведет к снижению количественных и качественных показателей приема, что актуализирует необходимость разработки научно-обоснованных мер. Тема использования маркетинговых инструментов для привлечения абитуриентов является глубоко изученной и актуальной, что обусловлено ростом конкуренции на рынке образовательных услуг, демографическими колебаниями и цифровизацией всех сфер жизни.

Методы и организация исследования. Можно выделить несколько уровней и этапов изученности:

Фундаментальный уровень (общий маркетинг в образовании). Тема активно разрабатывается с конца XX – начала XXI века, когда высшие учебные заведения стали осознавать себя как субъекты рынка. В трудах классиков маркетинга (Филип Котлер) появились работы, адаптирующие общие маркетинговые принципы к некоммерческому сектору, в том числе к образованию. Изучены базовые концепции: маркетинг-микс применительно к образовательной услуге, сегментирование рынка абитуриентов, позиционирование вуза [1. С. 256].

Уровень инструментов и технологий:

- традиционные инструменты (печатные материалы, дни открытых дверей, реклама в СМИ) изучены достаточно глубоко, их эффективность и ограничения хорошо известны;

- цифровые инструменты – это наиболее динамично развивающийся и изучаемый пласт. Исследования здесь носят прикладной характер и постоянно обновляются. Среди них: веб-сайты – изучена роль официального сайта как основного информационного канала, требования к его контенту и функционалу; социальные сети (SMM) – проведены многочисленные исследования по эффективности различных платформ (VK, Telegram, Max) для разных целевых аудиторий; изучены форматы контента, методы ведения сообществ и работы с лидерами мнений; контент-маркетинг и SEO – исследуется роль полезного и экспертного контента (блоги, вебинары, статьи) в построении долгосрочных отношений и повышении лояльности; таргетированная и контекстная реклама – проанализированы возможности использования Яндекс.Директ и рекламы в социальных сетях для

точного охвата потенциальных абитуриентов; CRM-системы и e-mail/SMS-маркетинг – изучены технологии автоматизации коммуникации на всех этапах воронки абитуриента.

Современные тренды и перспективы:

- персонализация коммуникаций – на основе Big Data и CRM-систем. Это направление находится в стадии активного изучения и внедрения;
- влияние социальных медиа и блогинга – роль блогеров-студентов, выпускников и молодых преподавателей в формировании имиджа образовательной программы;
- геймификация – использование игровых механик в профориентационных мероприятиях и приемной кампании;
- виртуальные и дополненные реальности (VR/AR) – исследуются возможности проведения виртуальных туров по корпусам и лабораториям.

Тема является комплексной и междисциплинарной, находящейся на стыке маркетинга, менеджмента, социологии и педагогики. Если классические основы маркетинга в образовании можно считать устоявшимися, то область цифровых инструментов и технологий требует постоянного мониторинга и новых исследований в связи с их быстрым развитием.

Анализ проблемных зон и внешней среды представлен по двум параметрам:

Ключевые вызовы приемной кампании 2025 года. Материалы позволили идентифицировать четыре ключевых проблемных кластера [2]:

1. Геополитический фактор и ослабление межрегионального притока. Снижение на 26,6% количества иногородних абитуриентов напрямую связано с близостью региона к зоне СВО. Усугубляющими факторами стали недостаточное информационное присутствие за пределами области, слабое привлечение партнеров и отсутствие активной пропаганды возможностей дистанционного обучения, которое могло бы нивелировать риски, связанные с переездом.

2. Отток выпускников школ Белгородской области. Несмотря на наличие льгот (собеседование), 42,4% выпускников предпочли вузы других регионов. Это свидетельствует о низкой степени интеграции университета в школьную среду, слабой вовлеченности школьников в научную и внеучебную жизнь вуза, а также о недостаточной активности научно-педагогических работников (НПР) в профориентационной работе.

3. Демографический спад и снижение интереса к ключевым предметам. Ежегодное сокращение числа выпускников, особенно выбирающих ЕГЭ по профильной математике, физике и географии, создает прямую угрозу набору на инженерные и естественнонаучные направления. Проблема усугубляется отсутствием системной работы по формированию интереса к этим дисциплинам со школьной скамьи.

4. Институциональные риски новых правил приема. Введение зачисления по согласию без оригинала документа привело к «эффекту домино 2.0», когда массовый отзыв согласий в последний момент дестабилизировал конкурсную ситуацию и привел к недобору на бюджетные места по ряду направлений, где конкурс был близок к 1:1.

Аудит текущей маркетинговой деятельности и анализ конкурентоспособности. Для разработки эффективных мер был проведен виртуальный аудит текущего маркетингового ландшафта (на основе анализа открытых данных и типовых практик).

Анализ цифрового присутствия показал, что сайт и социальные сети университета зачастую носят официально-новостной характер, с недостаточным акцентом на интерактив и личные истории (студенты, выпускники, НПР). Потенциал таргетированной рекламы и контент-маркетинга раскрыт не полностью [3].

Сравнительный анализ образовательных программ НИУ «БелГУ» с программами ведущих вузов ЦФО и соседних регионов (например, Воронежской, Курской областей) показал, что для повышения уникальности необходимо [4]:

- акцентировать междисциплинарность и наличие уникальных специализаций, связанных с региональной спецификой;
- внедрить в описание программ блоки о партнерах-работодателях, гарантиях трудоустройства и реализуемых научных проектах;
- разработать и продвигать программы в «смешанном формате» не как вынужденную меру, а как современный и гибкий формат обучения для определенных целевых аудиторий (работающая молодежь, жители удаленных районов).

Анализ целевой аудитории позволил выявить два ключевых сегмента: выпускники школ Белгородской области, ценящие близость к дому и льготы); абитуриенты из других регионов, для которых критически важны уникальность программы, научные возможности и гибкость формата [2].

На основе выявленных проблем, данных маркетингового аудита и анализа конкурентной среды предложена система маркетинговых инструментов и стратегических решений, направленных на стабилизацию контингента абитуриентов и повышение среднего балла ЕГЭ (таблица 1).

Таблица 1

Маркетинговых инструментов и стратегических решений

№ п/п	Задача	Инструмент	Мероприятия
1.	Трансформация приемной кампании через формирование междисциплинарных групп («Профшколы»).	Создание сквозных проектных команд, включающих представителей факультетов, маркетингового департамента, студентов и выпускников.	«Мобильный университет»: Организация выездных презентаций, не только в города ЦФО, но и в безопасные населенные пункты области, с привлечением местных партнеров (администрации, предприятий).
			Контент-стратегия в социальных сетях: Смещение фокуса с официальных репортажей на живой контент: прямые эфиры с преподавателями и студентами, виртуальные туры по лабораториям, дни из жизни студента.
			Продвижение «смешанного формата». Разработка отдельной коммуникационной кампании, позиционирующей такой формат как современный, технологичный и открывающий возможности для совмещения работы и учебы.
2.	Глубокая профориентационная работа и «вербовка талантов».	Система раннего вовлечения школьников в университетскую среду.	«Кружковое движение» и проектные школы. Создание на базе университета кружков по робототехнике, программированию, биотехнологиям для школьников 8-11 классов. Ведущими должны быть молодые НПР и аспиранты.
			Научные стажеры. Программа привлечения старшеклассников к выполнению простых задач в рамках реальных научных проектов и грантов университета.
			Мотивация НПР. Внедрение KPI для преподавателей и научных сотрудников, учитывающих их вклад в профориентацию (проведение мастер-классов, руководство проектными работами школьников).
3.	Оптимизация УГСН и направлений подготовки.	Data-driven подход к управлению портфелем образовательных программ.	Анализ востребованности: Мониторинг проходных баллов, конкурса, количества поданных заявлений и трудоустройства выпускников по каждому направлению.
			Консолидация и ребрендинг: Ликвидация хронически невостребованных программ. Объединение близких профилей в более широкие междисциплинарные направления с возможностью выбора траектории на старших курсах.
			Создание «точек роста». Акцент на развитии программ, соответствующих стратегии научно-технологического развития РФ и потребностям региона.
4.	Противодействие «эффекту домино 2.0».	Активная работа с «горячими» абитуриентами и создание «золотого запаса».	Персональный коммуникационный менеджмент. Назначение ответственных сотрудников/студентов-волонтеров для точечной работы с абитуриентами, прошедшими на бюджетные места.
			Система раннего подтверждения. Создание стимулов (например, гарантированное место в общежитии) для абитуриентов, подтвердивших свой выбор до основного дня зачисления.
			Прозрачность и информирование. Регулярное обновление рейтинговых списков и оперативное информирование абитуриентов об их позиции и возможных рисках.

Заключение. Проблемы, выявленные в ходе приемной кампании 2025 года НИУ «БелГУ», носят системный характер и не могут быть решены разрозненными усилиями. Предложенный комплекс мер направлен на создание целостной маркетинговой экосистемы, которая переводит университет из режима реактивного реагирования на проактивную стратегию. Ключевыми элементами

успеха являются: переход к персонализированной работе с абитуриентами, глубокая интеграция со школьной средой, стратегическая оптимизация портфеля программ и максимальное использование цифровых инструментов для преодоления географических барьеров. Реализация данного подхода позволит не только стабилизировать ситуацию с набором, но и повысить качество приема и долгосрочную конкурентоспособность университета на национальном образовательном рынке.

Литература

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 15-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2022. – 812 с. : ил. – (Классика МВА). – ISBN 978-5-4461-1674-7.
2. Статистика приемной кампании НИУ «БелГУ» за 2025 г. [Электронный ресурс]. – URL: <https://abitur.bsuedu.ru/priem/report/> (дата обращения: 01.11.2025).
3. Официальный сайт и социальные сети НИУ «БелГУ» [Электронный ресурс]. – URL: <https://bsuedu.ru/bsu/>, <https://max.ru/beluniversit>, <https://vk.com/beluniversity> (дата обращения: 01.11.2025).
4. «Вузопедия» – сайт для абитуриентов и интересующихся высшим образованием. Лучший сайт для абитуриентов [Электронный ресурс]. – URL: <https://vuzopedia.ru/> (дата обращения: 01.11.2025).

РАЗВИТИЕ МОЛОДЕЖНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Е. С. Пшеничный,

магистрант кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Я. И. Серкина,

доктор социологических наук, доцент,

профессор кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается роль молодежного предпринимательства в социально-экономическом развитии Белгородской области. Проанализирована существующая система поддержки на федеральном и региональном уровнях, выявлены системные проблемы, препятствующие ее эффективному функционированию, в частности, отсутствие координации и низкая информированность целевой аудитории. На основе анализа предпочтений молодежи в цифровой среде и недостатков существующих мобильных приложений для бизнеса предложен проект создания целевой экосистемы. Ключевым элементом проекта является разработка мобильного приложения «Бизнес-навигатор для молодежи», призванного стать «единой точкой входа» в систему поддержки для молодых предпринимателей региона. Обоснована социально-экономическая значимость и тиражируемость предлагаемого решения.

Ключевые слова: молодежное предпринимательство, Белгородская область, цифровая платформа, экосистема, бизнес-навигатор, поддержка МСП, социально-экономическое развитие.

Введение. Молодежное предпринимательство в современной России признается одним из национальных приоритетов, что обусловлено его потенциалом в решении ключевых социально-экономических задач. Для Белгородской области поддержка предпринимательской инициативы молодежи соответствует стратегическим целям развития региона, способствуя формированию благоприятного бизнес-климата, созданию новых рабочих мест, внедрению инноваций и, как следствие, устойчивому росту. Высокая адаптивность молодежи к цифровым технологиям и ее восприимчивость к новым идеям делают ее ключевым актором в предпринимательской экосистеме.

Методы и организация исследования. Актуальность исследования подтверждается необходимостью преодоления таких вызовов, как молодежная безработица и нехватка инновационных продуктов и услуг. Однако эффективная реализация этого потенциала требует создания скоординированной и доступной системы поддержки.

Несмотря на широкое распространение термина «молодежное предпринимательство», в научной литературе и федеральном законодательстве Российской Федерации отсутствует его единое определение. Как правило, критерием служит возрастной ценз, который варьируется в разных

источниках (до 25, 30 или 35 лет). Подобная неопределенность создает барьеры во взаимодействии молодых предпринимателей с институтами поддержки.

В качестве методологической основы в данном исследовании была принята классификация Фрэнсиса Чигунта, который предлагает рассматривать молодежное предпринимательство не столько через призму хронологического возраста, сколько через стадии развития [1]. Он выделяет три стадии:

1. Начальная (15–19 лет): освоение базовых навыков и знаний в области предпринимательства.
2. Стадия роста (20–25 лет): появление первых бизнес-проектов и накопление практического опыта.
3. Стадия расцвета (26–29 лет): создание устойчивого и конкурентоспособного бизнеса.

На основе этого подхода молодежное предпринимательство понимается как предпринимательская деятельность, основанная на трансформации ценностей, компетенций и знаний с учетом стадий развития в конкретный предпринимательский проект, осуществляемый гражданами в возрасте до 30 лет, а также юридическими лицами, соответствующими данному возрастному критерию.

На федеральном уровне действует разветвленная система поддержки, координируемая такими структурами, как Росмолодежь (грантовая и образовательная поддержка), Минтруд России (проекты в сфере занятости, конкурс «Я профессионал»), Минобрнауки России (интеграция образования и бизнеса) и Минэкономразвития России. Важную роль играют инновационные научно-технологические центры, создающие среду для апробации студенческих разработок.

В Белгородской области сформирована сеть государственных и общественных организаций, реализующих более 20 специализированных проектов, таких как «Ты-предприниматель», «Ты в ДЕЛЕ!», «Бизнес.Поколение» и др. Предоставляется финансовая поддержка в виде социальных грантов (от 100 до 500 тыс. рублей).

Однако, как показало проведенное исследование, эффективность этих мер ограничена рядом системных проблем:

- 1) низкая информированность: более 50% респондентов отметили недостаточный объем медиапродвижения программ.
- 2) отсутствие координации: 49% опрошенных указали на отсутствие специализированных ресурсных центров, что затрудняет участие в конкурсах.
- 3) дефицит компетенций: молодые люди сталкиваются с трудностями при оформлении проектных заявок.
- 4) фрагментарность информации: отсутствие единого информационного пространства приводит к тому, что инициативы остаются незамеченными.

Таким образом, в регионе отсутствует механизм координации, обеспечивающий «единую точку входа» для молодежи в систему поддержки бизнеса.

Учитывая высокую вовлеченность молодежи в цифровую среду, в качестве ключевого решения проблемы предлагается разработка и внедрение цифровой платформы – мобильного приложения «Бизнес-навигатор для молодежи» в рамках проекта «Создание экосистемы развития молодежного предпринимательства в Белгородской области». Анализ популярных мобильных приложений для бизнеса выявил их существенные недостатки: отсутствие комплексности, ориентация на действующий бизнес, слабая адаптация под региональную специфику и нужды начинающих предпринимателей.

Проект «Создание экосистемы развития молодежного предпринимательства в Белгородской области» направлен на устранение выявленных пробелов и включает следующие мероприятия:

1. Разработка и запуск мобильного приложения «Бизнес-навигатор для молодежи» (срок – до 03.07.2026 г.) как центрального элемента экосистемы.
2. Создание единого информационного пространства путем агрегации данных о мерах поддержки, мероприятиях, конкурсах и грантах.
3. Интеграция существующих программ для исключения дублирования и обеспечения синергетического эффекта.
4. Внедрение программ менторства с участием опытных предпринимателей на цифровой платформе.
5. Организация онлайн- и офлайн-мероприятий («открытые уроки» с предпринимателями) для формирования позитивного имиджа бизнеса.
6. Внедрение системы push-уведомлений для оперативного информирования пользователей.

Уникальным результатом проекта станет функционирующее мобильное приложение, которое будет сопровождать молодого предпринимателя на всех стадиях – от зарождения идеи до создания конкурентоспособного бизнеса.

Реализация проекта позволит достичь целевых показателей, таких как увеличение количества субъектов МСП, доли занятых в малом и среднем бизнесе и повышение качества поддержки предпринимательства. Запуск проекта планируется осуществить за счет грантовых средств в размере 1,0 млн рублей.

Социально-экономический эффект выразится в:

- 1) росте уровня развития малого и среднего предпринимательства в регионе.
- 2) снижении молодежной безработицы.
- 3) диверсификации региональной экономики за счет появления новых, в том числе инновационных, предприятий.
- 4) формировании про-предпринимательской культуры в молодежной среде.

Важным преимуществом проекта является его тиражируемость. Адаптация мобильного приложения под специфику других регионов позволит реализовать данную модель на всей территории Российской Федерации.

Заключение. Проведенное исследование подтвердило высокий потенциал молодежного предпринимательства как драйвера социально-экономического развития Белгородской области. Однако для его раскрытия необходимо преодоление институциональных и информационных барьеров. Предложенный проект создания целевой экосистемы с цифровой платформой «Бизнес-навигатор для молодежи» в качестве ядра представляет собой комплексное и адекватное современным вызовам решение. Его реализация обеспечит координацию усилий всех субъектов поддержки, повысит информированность и компетентность молодых предпринимателей и окажет позитивное влияние на ключевые показатели развития региона.

Литература

1. Вдовина Д.М. Концептуальные основы определения понятия «молодёжное предпринимательство». Молодой ученый. 2021. № 17 (359). С. 86-88.
2. Дейч Н.И. Молодёжный бизнес, как драйвер развития экономики РФ. Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 13. № 2 (155). С. 113-123.
3. Мазур Л.В. Теоретические аспекты регионального антикризисного управления в современных условиях. Территория науки. 2014. № 4. С. 94-108.
4. Солоцкая А.М., Скидан А.В. Молодежное предпринимательство в России. В сборнике: Актуальные проблемы развития современной экономики. 2024. С. 191-197.
5. Chigunta F. Youth Entrepreneurship // Journal of International Development. – 2002. – Vol. 14, № 6. – P. 745–758.

РАЗВИТИЕ ПОЛОЖЕНИЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ КОМПОНЕНТА ЭКОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

С. В. Радченко,
студент, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: О. А. Герасименко,
*доктор экономических наук, доцент
кафедры менеджмента и маркетинга НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье обоснованы условия возрастающей экологической осознанности потребителей, как следствие, усиление элементов несовершенной конкуренции на рынке, что требует от компаний встраивать экологические принципы в актуальную маркетинговую стратегию развития. Уточнено, что особое значение приобретает трансформация маркетинговой стратегии с акцентированием внимания потребителей на устойчивость и позитивное влияние от силы бренда. В статье обобщены причины использования экологической составляющей в маркетинговых стратегиях, проведен анализ трансформации понятия «маркетинговая стратегия», приведены и проанализированы примеры экологического менеджмента в иностранных и отечественных организациях.

Ключевые слова: экологическое управление, маркетинговая стратегия, устойчивое развитие, углеродный след, «зеленый» маркетинг.

Введение. В современном мире, с активно изменяющимися условиями разработка эффективной маркетинговой стратегии является неотъемлемой частью ведения успешного бизнеса.

При формировании стратегии компании опираются на мировые тренды, одним из которых в начале XX века стала ESG-повестка (триада «экономические-социальные-экологические» аспекты).

Методы и организация исследования. В работе были использованы такие методы, как экономический и критический анализ деятельности отдельных организаций малого и среднего бизнеса, бизнес-анализ нормативных документов. Для составления библиографического обзора был проведен контент-анализ в поисковой системе «Google Scholar».

Устойчивое развитие и реализация вопросов экологического управления активно внедряется в различные этапы жизненного цикла производства, а также реализации продукции, включая продвижение товара на рынке. При использовании концепции экологического (зеленого) маркетинга внимание потребителей акцентируется на экологических аспектах производства и потребления. Использование экологической составляющей при формировании маркетинговой стратегии дает компаниям возможность повышать свой имидж за счет демонстрации социальной ответственности, усиливать позиции на рынке и привлекать дополнительных клиентов.

С целью определения процедурных компонентов теоретического развития методологии маркетинговой стратегии необходимо провести контент-анализ с применением поисковой системы «Google Scholar» со сравнением контекста упоминания понятия «маркетинговая стратегия» за период 1920-2025 гг. (таблица 1). Уточним, что в аналитический обзор были включены научные работы, имеющие наиболее число цитирований и открытые в доступе.

Таблица 1

Контент-анализ по ключевому понятию «Marketing strategy» (в поисковой системе Google Scholar)

Результаты поиска	Ключевой источник с максимальным показателем цитирования	Контекст упоминания
1920-1940 гг XX века (время поиска – 0,07 сек, число результатов – 6)	Cherington P. T., Roddick H. A. Strategies and Policies in Marketing //The Annals of the American Academy of Political and Social Science. – 1940. – Т. 209. – №. 1. – С. 79-83. (число цитирований – 3)	Фокусировка научного внимания при разработке <i>маркетинговой стратегии</i> на методологических положениях , уход от интуитивного сценария стратегического планирования.
1940-1960 гг XX века (время поиска – 0,09 сек, число результатов – 31)	Smith W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies //Journal of marketing. – 1956. – Т. 21. – №. 1. – С. 3-8. (число цитирований – 3904)	Успех планирования маркетинговых мероприятий требует точного использования как дифференциации продукта , так и сегментации рынка как компонентов <i>маркетинговой стратегии</i> .
1960-1980 гг XX века (время поиска – 0,12 сек, число результатов – 598)	Borden N. H. The concept of the marketing mix //Journal of advertising research. – 1964. – Т. 4. – №. 2. – С. 2-7. (число цитирований – 3716)	Акцентирование научного вопроса на актуализации текущей <i>маркетинговой стратегии</i> для обеспечения прибыльной деятельности при совокупности внешних и внутренних условий развития компаний
1980-2000 гг XX века (время поиска – 0,15 сек, число результатов – 3360)	Peter J. P., Olson J. C., Grunert K. G. Consumer behaviour and marketing strategy. – London : McGraw-hill, 1999. – С. 329-348. (число цитирований – 6962)	<i>Маркетинговая стратегия</i> – это комбинация продукта, цены, распространения и продвижения , наиболее подходящие определенной группе потребителей
	Menon A., Menon A. Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy //Journal of marketing. – 1997. – Т. 61. – №. 1. – С. 51-67. (число цитирований – 1865)	В отличие от защитной и узкой точки зрения на фазу стойкой адаптации, <i>маркетинговой стратегии</i> , основанная на защите окружающей среды , отражает более широкую и активную позицию в отношении корпоративной защиты окружающей среды (экологическая составляющая)
1980-2000 гг XX века (время поиска – 0,15 сек, число результатов – 3360)	Cavusgil S. T., Zou S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures //Journal of marketing. – 1994. – Т. 58. – №. 1. – С. 1-21. (число цитирований – 3909)	С точки зрения практиков, это исследование показывает, что используемые <i>маркетинговые стратегии</i> играют решающую роль в эффективности корейских экспортеров – повышение эффективности экспорта может быть достигнуто за счет целенаправленного внедрения адаптивных <i>маркетинговых стратегий</i> .

2000-2025 гг XXI века (время поиска – 0,16 сек, число результатов – 16900)	Ginsberg J. M., Bloom P. N. Choosing the right green marketing strategy //MIT Sloan management review. – 2004. – Т. 46. – №. 1. – С. 79-84. (число цитирований – 1438)	Авторами уточнено, что ключевым элементом <i>стратегии</i> «зеленого» <i>маркетинга</i> является доверие.
	Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V. A. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy //Journal of marketing. – 2004. – Т. 68. – №. 1. – С. 109-127. (число цитирований – 3544)	В этой статье разработана и проиллюстрирована практическая основа для построения <i>маркетинговой стратегии</i> на основе CLV (Customer Lifetime Value, чистая прибыль от клиента) и справедливости клиентов.
	Li F., Larimo J., Leonidou L. C. Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda //Journal of the Academy of Marketing science. – 2021. – Т. 49. – №. 1. – С. 51-70. (число цитирований – 1493)	Для большинства компаний текущая задача состоит не в том, чтобы инициировать кампании в социальных сетях, а в том, чтобы объединить социальные сети с <i>маркетинговой стратегией</i> для привлечения клиентов с целью построения ценных и долгосрочных отношений с ними.

Источник: поисковая система Google Scholar [2]

Таким образом, с 2000 гг. происходит актуализация конкурентных маркетинговых стратегий в части экологического менеджмента с акцентированием научного фокуса на защите окружающей среды, «зеленого» маркетинга и использованием непрерывного цикла развития компаний.

Приведем примеры организаций малого и среднего бизнеса, применяющих концепцию экологического менеджмента. Среди зарубежных организаций можно выделить такие фирмы (используют экологический компонент маркетинговой стратегии), как:

- Patagonia производит одежду и оборудование для активного отдыха из органических материалов, а также ведет политику в области минимизации отходов и развития переработки одежды;
- Seventh Generation – производитель экологически чистых товаров для дома, использует переработанные материалы для упаковки и создает упаковку, пригодную для переработки;
- Pela case создает компостируемые чехлы для мобильных и технических устройств, а также разрабатывает устройства для домашнего компостирования;
- Tirtyl – австралийский производитель товаров для дома в соответствии с концепцией «ноль отходов».

Отечественные компании также активно внедряют повестку устойчивого развития в свою работу. Среди российских организаций малого и среднего бизнеса, применяющих концепцию экологического менеджмента, можно выделить:

- Greenbar производит автоматизированные модульные сити-фермы для выращивания овощей, ягод и зелени без почвы. В данной системе также используется искусственный интеллект, который контролирует микроклимат, подачу воды и питательных веществ, что позволяет снизить потребление воды на 95% относительно обычных ферм на основе гидропоники.
- Greenwise разрабатывает альтернативное мясо из соевого и пшеничного белка, что позволяет снизить экологический след мясной промышленности и выпустить на рынок более устойчивые альтернативы.
- «Голодный леший» – бренд натуральной косметики, придерживающийся принципов «ноль отходов». Продукция бренда не содержит ингредиентов животного происхождения, не тестируется на животных и не включает вредных для природы веществ, а также компания минимизирует объемы упаковки и поощряет использование многоразовых емкостей.

Трансформацию своей деятельности проводят не только предприятия малого и среднего бизнеса, но и крупные организации. Рассмотрим внедрение концепции экологического менеджмента на примере крупного бизнеса.

Группа компаний «ЭкоНива» – крупнейший в России и Европы производитель сырого молока и молочных продуктов. В рамках стратегии устойчивого развития компания реализует комплекс по снижению антропогенного воздействия на окружающую среду. Согласно отчету об устойчивом развитии за 2023 год, приоритетными направлениями ESG-стратегии являются:

- развитие линейки органических и экологически чистых продуктов под брендом «ЭкоНива Organic»;
- ресурсосбережение, в частности, снижение удельного потребления энергии, воды и пластика на тонну готовой продукции;

– внедрение технологий точного земледелия и использование биогазовых установок для переработки органических отходов, что позволяет снизить выбросы метана и обеспечить энергетическую независимость предприятий [1].

На данный момент компания расширяет применение экологичной упаковки в розничной сети. В июле 2025 года в торговых точках сети стартовали продажи продукции в пакетах, содержащих до 35% переработанного пластика. Под брендом «Эконива» выпускается продукция, производство которой соответствует стандарту ISO 14001, целям устойчивого развития и актуальной ESG-повестке.

Экологический менеджмент в своей деятельности используют не только частные, но и государственные компании. Одним из ярких примеров компании с государственным участием, использующей в своей деятельности принципы экологического менеджмента, является ОАО «РЖД». В рамках реализации принципов устойчивого развития ОАО «РЖД» утвердила долгосрочную экологическую стратегию, охватывающую период до 2030 года с перспективой до 2035 года. Выделим приоритетные направления данной стратегии и результаты от их внедрения:

– снижение эмиссии загрязняющих веществ и парниковых газов. По данным на 2024 год, прямые выбросы парниковых газов снизились на 270 тыс. тонн (2,6%) по сравнению в 2023 годом;

– оптимизация водопотребления и очистка сточных вод. В 2024 году объем водопотребления снизился на 3% относительно уровня 2023 года. Одновременно с этим зафиксировано снижение объема сброса загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты и на рельеф местности;

– сохранение естественных экосистем и биоразнообразия, согласованное с Целями устойчивого развития. При этом особое внимание уделено сохранению природных ландшафтов, защите уязвимых экосистем и поддержанию биоразнообразия на территориях, прилегающих к инфраструктуре железнодорожного транспорта [3].

В экологическом менеджменте ОАО «РЖД» акцент делается на климатические проекты, направленные на снижение выбросов парниковых газов. Так, с 2020 года запущен сервис, позволяющий пассажирам оценить объем углеродного следа от поездки и сравнить экологичность путешествия на поезде с поездкой на автомобиле, что привлекает клиентов к экологической повестке компании. Данные инициативы поддерживают положительный имидж ОАО «РЖД» и повышают лояльность пассажиров.

Заключение. Таким образом, в современном мире элементы экологического менеджмента и «зеленого» маркетинга стали неотъемлемыми условиями ведения бизнеса. За последние 100 лет маркетинговая стратегия прошла путь от интуитивного планирования до комплексного подхода с акцентом на устойчивость. Принципы экологического менеджмента внедряются на всех уровнях ведения бизнеса, включая компании с государственным участием. Организации, системно внедряющие принципы экологической ответственности и устойчивого развития в свою деятельность, имеют преимущества в виде повышения лояльности клиентов и повышения имиджа в виде социальной причастности к элементам бренда, а также становятся более конкурентоспособными на рынке.

Литература

1. Отчет об устойчивом развитии за 2023 год ГК «ЭкоНива» [Электронный ресурс]. URL: https://ekoniva-apk.ru/images/press/esg/esg_report-2023.pdf (дата обращения 05.11.2025)
2. Поисковая система Google Scholar [Электронный ресурс]. URL: https://ekoniva-apk.ru/images/press/esg/esg_report-2023.pdf (дата обращения 25.10.2025)
3. Экологическая стратегия ОАО «РЖД» до 2030 года и перспективу до 2035 года (утв. решением совета директоров ОАО «РЖД» от 21.03.2025, протокол №11) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=875065#Cebuf1Vyg55j3vuf1> (дата обращения 03.11.2025)

ВНЕДРЕНИЕ PERFORMANCE-ПОДХОДА КАК РАЗНОВИДНОСТИ DIGITAL-ПРОДВИЖЕНИЯ В ФОРМАЛИЗОВАННУЮ МАРКЕТИНГОВУЮ СТРАТЕГИЮ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ АДАПТАЦИИ К НОВОЙ БИЗНЕС-РЕАЛЬНОСТИ

И. В. Роздольская,

*доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой маркетинга и менеджмента, АНО ВО БУКЭП*

Е. Н. Висторобская,

*кандидат экономических наук, доцент,
проректор по учебно-методической работе, АНО ВО БУКЭП*

М. Е. Ледовская,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и менеджмента, АНО ВО БУКЭП*

Аннотация. В статье рассмотрено смысловое значение, основа, принципы, метрики performance-маркетинга как инструмента, ориентированного на достижение конкретных, измеримых результатов. Авторами акцентировано внимание на performance-аналитику как основу успешного performance-маркетинга, которая помогает отслеживать результаты, производить необходимую коррекцию и улучшать стратегию. Подчеркивается популярность и востребованность специалистов в исследуемой сфере – performance-маркетологах. Систематизированы определенные способы для улучшения пользовательского опыта в performance-маркетинге.

Ключевые слова: стратегия, маркетинговые метрики, performance-маркетинг, performance-аналитика, performance-маркетолог.

Введение. В условиях ограниченных ресурсов для эффективного роста компаниям необходимо разрабатывать стратегию [3], так как без этого они не могут успешно функционировать и развиваться. При этом отметим, что стратегия любого бизнеса как последовательность действий, приводит к достижению конкретных целей, которые должны измеряться в цифрах: процентах, продажах, суммах и других показателях, определяющих эффективность как проекта, так и бизнеса в целом.

Заметим, что формализованная маркетинговая стратегия, соответствующая таким критериям, как: глубина анализа целевой аудитории и рынка, креативность и эффективность выбранных каналов коммуникации, способность стратегии увеличить узнаваемость бренда и вовлеченность аудитории, интеграция цифровых технологий и социальных медиа, и четкий план ее реализации создают для компании долгосрочное преимущество на рынке.

Методы и организация исследования. Процесс исследования заявленной проблемы основывался на системном логическом анализе научных источников. Учитывая, что в маркетинге измеряется практически всё: от количества посетителей на сайте до полученной прибыли с продаж, важно знать и использовать основные метрики, иначе не будет понимания, насколько эффективно используются выделенные бюджеты на продвижение.

Обратим внимание на несколько основных маркетинговых метрик, позволяющих, на наш взгляд, всесторонне провести аналитику, найти слабые места, над которыми необходимо поработать, определить лучшие каналы продвижения, оптимизировать расходы и увеличить прибыль. Это: доля рекламных расходов (ДРР), коэффициент возврата маркетинговых инвестиций (ROMI – Return on Marketing Investment), возврат от инвестиций (ROI – Return on Investment).

Активизация развития цифровизации [1, 2] позволило многим компаниям быстро осуществлять сбор данных о своих клиентах и анализировать их. Данное обстоятельство способствовало выявлению дополнительного ресурса для повышения эффективности и улучшения результативности маркетинговых кампаний. С учетом отмеченного, можно говорить о появлении специализации performance-маркетинга.

Смысловое значение performance-маркетинга представляет собой усилия по продвижению товаров и услуг в онлайн-среде, нацеленные на достижение конкретных измеримых показателей, то есть это вид интернет-маркетинга, где ключевой целью является достижение измеримого результата для бизнеса [4].

Рассматривая performance-маркетинг в качестве маркетинговой стратегии, его можно представить, как интеграцию маркетинговых инструментов в компании в общую стратегию для достижения измеримых финансовых результатов (KPI) за короткий промежуток времени. Управление

стратегиями ведут на базе так называемой сквозной аналитики, которая прослеживает путь клиента, в частности от просмотра рекламного объявления и первого посещения сайта до повторных продаж.

Основой успешного performance-маркетинга, которая помогает отслеживать результаты, производить необходимую коррекцию и улучшать стратегии выступает performance-аналитика (рис. 1).

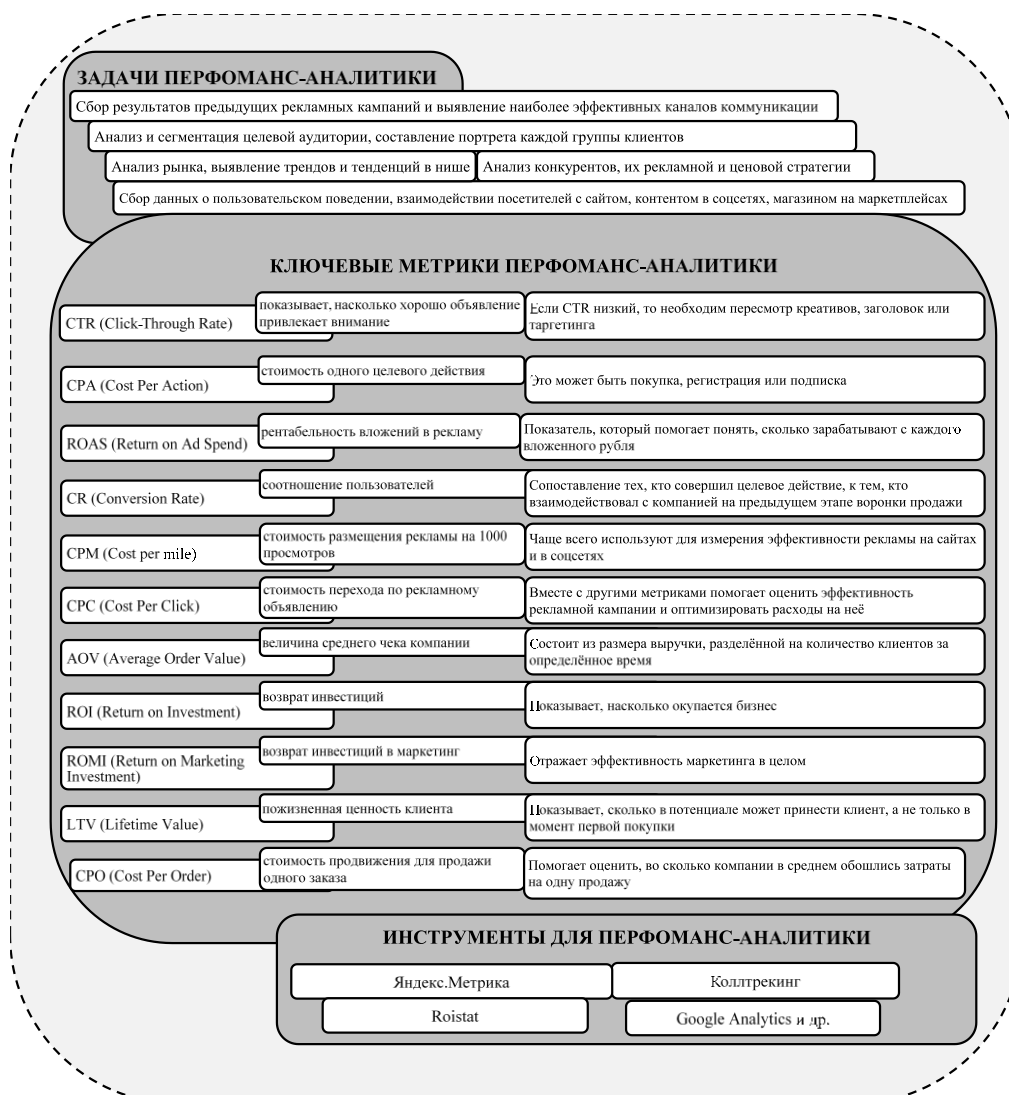


Рис. 1. Performance-аналитика как основа успешного performance-маркетинга

Исследуя ролевое значение performance-маркетинга, необходимо изучить его принципы. В качестве основных принципов в научной литературе выделяют такие, как: постановка конкретных целей, измеримость, сжатые сроки и пр.

Основная задача рассматриваемого вида маркетинга заключается в определении наиболее выгодных каналов привлечения клиентов, а также понимании эффективности инструментов для бизнеса в реальном времени, т.е. получении осязаемого бизнес-результата: заявки, звонки или продажи. При этом используется доказательный математический подход: только четкие цели, реальные цифры, сравнения и аналитика.

Performance-маркетинг, рассматриваемый также как результативный маркетинг – это набор маркетинговых инструментов и технологий, направленных на решение бизнес-задач и дающих измеримый результат.

Стоит также отметить, что идеология performance-маркетинга, сохраняя свое смысловое значение, способствует тому, чтобы руководство компаниями обратило внимание на критерии, которые являются реальными показателями успешности деятельности по привлечению и удержанию клиентов. Что касается бизнес-организаций, то в этом содержится большой потенциал для совершенствования не только функции маркетинга, но и продаж, а также выстраивания более чёткого операционного планирования. Последнее важно в том числе для реализации стратегических целей, так как создаёт надёжную финансовую основу.

Представляется важным отметить тот факт, что вместе с совершенствованием аналитики рекламы и маркетинговой кампании возникла необходимость в performance-маркетологах, которые сейчас популярны и востребованы (рис.2). В 2025 году отмечается рост общего интереса к профессии performance-маркетолога. По сравнению с прошлым годом спрос на таких специалистов увеличился более чем на 16%, а зарплаты – на 17% в среднем по рынку.

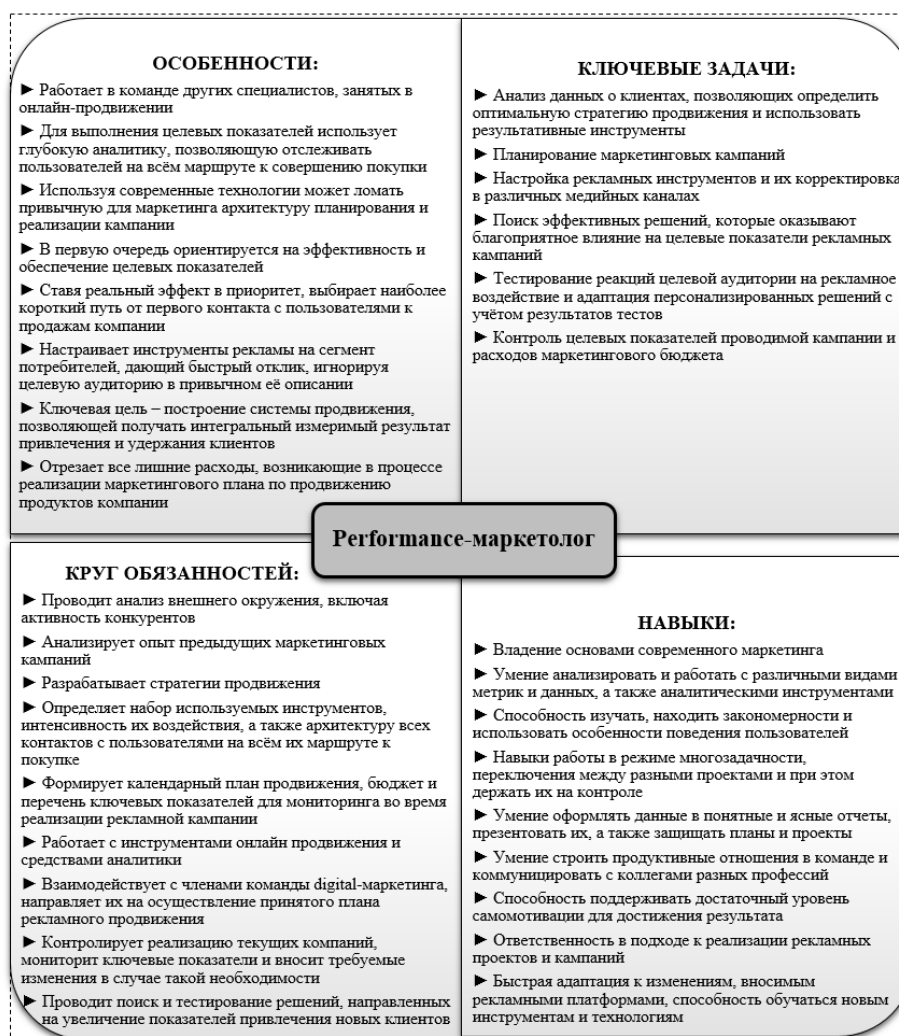


Рис. 2. Ключевые характеристики профессии performance-маркетолога

Для улучшения пользовательского опыта в performance-маркетинге, на наш взгляд, целесообразно применять определенные способы (рис.3).

Обеспечение продаж продукта компании в понимании performance-маркетинга разбивается на два цикла: первый касается привлечения новых клиентов, второй – мотивирование повторных покупок потребителей, которые уже имели опыт взаимодействия с компанией или её продуктом.

Стоит отметить существование связи performance-маркетинга и стратегий, связанных с привлечением клиентов.

Для достижения максимальной эффективности компании должны разрабатывать комплексные стратегии, которые сочетают в себе различные каналы и методы привлечения клиентов. В качестве некоторых из них выделим: понимание целевой аудитории, мультиканальный подход, аналитика и отчётность, персонализация предложений, улучшение пользовательского опыта, ретаргетинг и ремаркетинг и пр.

Принципиально новым подходом к разработке стратегии выступает StrategyBox – антикризисный продукт, запущенный консалтинговой компанией SBS Consulting – лидером среди российских стратегических консультантов, который доказал свою высокую эффективность для малого и среднего бизнеса (рис.4).

Для увеличения оборота компании любого масштаба успешно используют стратегии входящего маркетинга (Inbound Marketing).



Рис. 3. Способы улучшения пользовательского опыта в performance-маркетинге

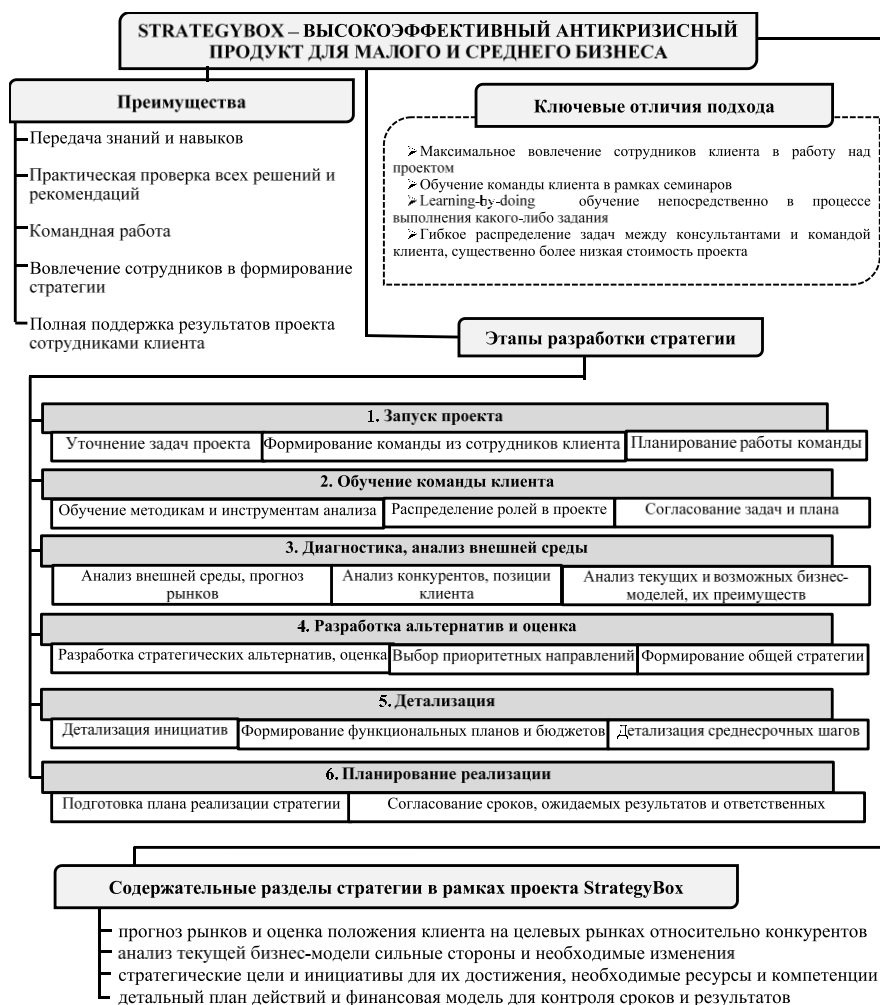


Рис. 4. StrategyBox как принципиально новый подход к разработке стратегии привлечения клиентов

Закключение. В связи с описанным выше, можно утверждать, что performance-маркетинг как разновидность digital-продвижения, ориентирован на достижение конкретных, измеримых результатов, что особенно важно для компаний, стремящихся максимизировать свою рентабельность инвестиций, по-прежнему очень востребован и будет продолжать расти, несмотря на ряд сдерживающих факторов, в числе которых недоступность для компаний ряда инструментов, в том числе аналитического перформанса. Несомненно, что в перспективе появятся новые performance-инструменты.

Литература

1. Вощев, М. Н. Детерминация процессов цифровой трансформации в управлении компанией / М. Н. Вощев, Ю. А. Мозговая, В. А. Кучеров // Управление социально-экономическим развитием производственных систем: цели и задачи нового цикла в экономике возможностей : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Курский государственный университет, 28 ноября 2024 года. – Курск: Курский государственный университет, 2024. – С. 330-335.
2. Исаенко, В. А. Актуализация роли каналов цифровой коммуникации в реализации маркетинговых целей / В. А. Исаенко, И. В. Роздольская // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 4(177). – С. 774-777.
3. Кравченко, Е. Ю. Разработка маркетинговой стратегии организации / Е. Ю. Кравченко // Белгородский экономический вестник. – 2014. – № 4(76). – С. 117-127.
4. Старикова, М. С. Перформанс-маркетинг: стратегия, этапы, реализация / М. С. Старикова, Л. В. Денике, Е. А. Щетинина // Экономический вектор. – 2022. – № 1(28). – С. 47-55.

ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Е. В. Романюк,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом,
ФГБОУ ВО «Херсонский технический университет»*

Аннотация. В статье уточнено понятие «вовлеченность персонала». Проанализированы и предоставлены характеристики основных метрик вовлеченности персонала в организации. Автором подчеркнуто, что управление вовлеченностью персонала осуществляется для повышения эффективности и производительности труда работников и должно являться одним из важных направлений стратегии управления персоналом в организации. Предложены мероприятия по повышению вовлеченности персонала в организации.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, метрики, эффективность труда, производительность труда, рабочий процесс, управление персоналом.

Введение. Персонал выступает одним из главных экономических ресурсов и движущей силой любой организации. Успешное функционирование организации и достижение высоких результатов, значительно зависят от производительного и эффективного труда ее работников. На данном этапе действует достаточно много современных технологий и методик управления персоналом, внедрение которых позволяет улучшить и повысить результаты их трудовой деятельности. Однако применение современных технологий управления персоналом проводится определенными работниками, которые могут получить положительный результат тогда, когда вовлечены сами в трудовой процесс организации. Поэтому цели организации должны стоять на первом месте у ее работников и расцениваться ими как свои личные. Для достижения целей и задач организации, менеджеру по управлению персоналом необходимо осуществлять эффективное управление кадрами, в т.ч. вовлеченностью.

Методы и организация исследования. Цель данной работы заключается в исследовании вовлеченности персонала и предложении путей ее повышения в организации. В работе применяются следующие методы: обобщения и систематизации, индукции и дедукции, метод научного обоснования, теоретический анализ, а также системный подход.

Под «вовлеченностью персонала» можно рассматривать физическое, эмоциональное, умственное состояние работников, которое побуждает их к качественному и наилучшему способу выполнения трудовых обязанностей, с применением творческого подхода к решению поставленных

задач руководителем и получением удовлетворения от результатов их работы. Когда работник максимально заинтересован работой, то он полностью погружен в трудовой процесс, предан общему делу и самой организации. Работник стремится вносить свой вклад в реализацию задач и достигать поставленные руководителем цели в организации. Работник, который вовлечен в работу, как правило, выходит за рамки круга своих профессиональных обязанностей. Вовлеченный работник всегда согласен трудиться дополнительно. У вовлеченного работника своей работой появляется чувство собственного достоинства, которое формируется в результате полученных им достижений в профессиональной деятельности. Вовлеченность работника связана с его стремлением в реализации целей организации и проявлением ответственности за достижения роста производительности труда [1, С.22; 2, С. 86].

Далее в исследовании рассмотрим метрики, влияющие на снижение или повышение вовлеченности персонала. Одной из главных метрик, значительно влияющей на вовлеченность, является метрика, характеризующая руководство [5]. У работника всегда должно быть доверие к непосредственному руководителю. Сам руководитель должен уважать работника и его труд, быть заинтересован в оказании необходимой помощи для благополучных результатов работы своего подчиненного. Непосредственному руководителю важно четко формулировать задачи своему работнику и соблюдать частоту обратной связи с ним.

Следующей метрикой управления вовлеченностью персонала выступает карьера. Работник в трудовой деятельности реализует свои профессиональные навыки и способности, развивается, растет профессионально, самореализуется, совершенствуется и самоактуализируется, поэтому в организации для такого работника должна быть возможность продвижения по карьерной лестнице. Пути к повышению должности должны быть понятны работнику [5].

Важной метрикой управления вовлеченностью персонала является наставничество для работника в трудовой деятельности. На снижение или повышение вовлеченности работника может значительно воздействовать трудовой коллектив, в котором работник находится. Формирование в трудовом коллективе доверия, взаимопонимания, профессионализма способствует большой отдаче и вовлеченности работника. Кроме этого, здоровая конкуренция между коллегами, сотрудничество, снижение конфликтных ситуаций или их полное отсутствие, эффективно организованный коммуникационный процесс с работниками – все это приведет к росту вовлеченности работника.

Среди важных метрик, влияющих на вовлеченность работника, можно отметить формирование эффективного рабочего процесса в организации: достаточность необходимых экономических ресурсов, оказание качественных услуг заказчиком, обсуждение с руководителем и коллегами поставленных текущих и будущих задач. Все вышеперечисленное вызовет у работника удовлетворенность рабочим процессом, интерес и желание трудиться дальше в данной организации. Работник увлечен работой тогда, когда поставленные задачи и задания ему понятны, ясны и доступны, в результате чего у него появляется инициатива в улучшении и повышении результатов своей работы.

Такая метрика как обучение является необходимой в любой организации, которая направлена на повышение вовлеченности работника в трудовой процесс. Со стороны руководителя должна проводиться оценка текущего процесса обучения работников в организации. Руководитель должен оказать работнику необходимую поддержку в обучении, а также организовать ему профессиональное обучение. Задача руководителя заключается в том, чтобы работник был заинтересован самостоятельно совершенствовать свой профессиональный уровень и квалификацию, активно участвовать в программах дополнительного профессионального образования и проходить специальные стажировки.

Отдельно можно выделить метрику – удовлетворенность работника, которая связана с тем, что работник согласен с оплатой труда, выплачиваемой ему работодателем. Работника также должны устраивать, например, условия труда, льготы, социальный пакет. Работодатель должен предоставить работнику укомплектованное рабочее место техникой и программным обеспечением, а также необходимые средства труда для рабочего процесса.

Кроме этого, для работника очень важна такая метрика как признание. Метрика включает в себя своевременность и объективную похвалу руководителем своего работника за эффективно выполненную работу. Большое значение для работника имеет обратная связь, полученная своевременно от непосредственного руководителя.

Еще одной важной метрикой является баланс, который характеризуется тем, что рабочий график и режим работы, работа и личная жизнь работника должны быть сбалансированы. Отметим,

что работник на рабочем месте не должен испытывать стрессовые ситуации. Если же появились предпосылки к стрессовой ситуации, то они должны сразу сводиться к минимуму.

Заключительной метрикой, влияющей на вовлеченность работника, является лояльность. Под лояльностью понимается приверженность организации, а также участие работника в успехах и трудностях, возникающих в процессе трудовой деятельности. Работник должен иметь желание заниматься трудовой деятельностью и в настоящее время, и в будущем, не зависимо от возможных проблем, которые могут сформироваться в организации. Лояльный работник – это такой работник, который испытывает гордость за свою организацию и готов ее рекомендовать другим людям. Кроме этого, у лояльного работника всегда растет мотивация к труду [5].

Для повышения вовлеченности работников руководителю организации необходимо постоянно проводить мониторинг, в основе которого лежит измерения уровня вовлеченности работников с помощью разработанного письменного опроса. В результате проведенного опроса проводится анализ полученных результатов по каждому работнику, и устанавливаются их приоритеты в трудовой деятельности. Далее руководителю и специалистам необходимо разработать план рекомендательных мероприятий по повышению вовлеченности работников в организацию. Руководителю важно постоянно общаться с работниками с помощью различных каналов коммуникации и контролировать выполнение разработанного плана мероприятий, направленных на повышение их вовлеченности.

Управление вовлеченностью с целью роста производительности труда работников должно выступать одним из направлений стратегии управления кадрами в организации. В разработку стратегии управления кадрами, кроме управления вовлеченностью персонала, должны включаться такие направления как: развитие кадрового потенциала, формирование системы приоритетов и мотивационной установки, оценка эффективности работников, управление профессиональным развитием кадров, создание пропорциональной структуры кадров, развитие организационной культуры и др. [3, С. 143; 4, С. 176].

Заключение. Таким образом, в работе рассмотрено такое понятие как вовлеченность, включающее в себя физическое, эмоциональное, интеллектуальное состояние работника, побуждающее его к качественному выполнению трудовых обязанностей с использованием творческого подхода к решению поставленных заданий и получение удовлетворения от результатов его работы. Заинтересованный и лояльный работник в трудовой деятельности способен предоставлять наилучшие и эффективные результаты, а также постоянно повышать свою производительность труда. Труд вовлеченного работника направлен не только на достижение личных целей, но и на общие цели самой организации. Вовлеченный работник живет успехом организации, а к ее победам и неудачам относится так, как к своим собственным. Поэтому повышение вовлеченности работников – это одна из главных и важных задач в управлении персоналом, так как вовлеченные работники являются главным ресурсом успешной и конкурентоспособной организации.

Литература

1. Аболонкова, Ю. Н. Повышение эффективности труда на основе управления вовлеченностью персонала / Ю. Н. Аболонкова // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: Сборник научных статей 3-й Межрегиональной научно-практической конференции, Курск, 11 ноября 2021 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 22-26.
2. Лазич, Ю. В. Управление вовлеченностью персонала: зарубежный и отечественный опыт / Ю. В. Лазич, И. Н. Попова // Beneficium. – 2023. – № 1(46). – С. 86-92.
3. Ланецкий, С. А. Управление вовлеченностью персонала / С. А. Ланецкий // Вестник университета. – 2013. – № 20. – С. 143-145.
4. Луценко, Е. Л. Управление вовлеченностью персонала организации как эффективный инструмент кадровой политики / Е. Л. Луценко, Л. А. Лайкова // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.5(28). – С. 176-181.
5. Рекомендации на основе полученных результатов по повышению вовлеченности сотрудников в рабочий процесс [Электронный ресурс]. URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1761396849&tld=ru&lang=ru&name=Рекомендации%20по%20вовлеченности_new.pdf&text=УПРАВЛЕНИЕ%20ПОВЫШЕНИЕМ%20ВОВЛЕЧЕННОСТИ%20ПЕРСОНАЛА%20В%20ОРГАНИЗАЦИИ&url=https%3A%2F%2Fkadry.yanao.ru%2F (дата обращения: 27.10.2025).

СЕКТОРАЛЬНЫЙ МЕТОД В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАРШРУТНОГО ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА В УСТОЙЧИВЫХ ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМАХ: ПРОЕКТНЫЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ПОДХОДЫ

С. С. Семченков,

*кандидат технических наук,
заместитель декана автотракторного факультета по научной работе,
доцент кафедры транспортных систем и технологий, БНТУ*

Аннотация. В статье исследуется секторальный метод организации работы предприятий маршрутного пассажирского транспорта как инструмент экономической оптимизации в управлении устойчивыми транспортными системами. Анализируется проблема непродуктивных затрат в фонде оплаты труда водителей. Метод рассматривается не только как техническое решение, но и как способ реализации проектного и предпринимательского подходов к управлению работой предприятий маршрутного пассажирского транспорта в устойчивых транспортных системах. Раскрываются теоретические основы метода, основанные на псевдобулевой оптимизации, и приводятся прикладные кейсы, демонстрирующие его экономический эффект.

Ключевые слова: секторальный метод, непродуктивные затраты, псевдобулева оптимизация, проектный подход, управление непродуктивными затратами, фонд оплаты труда водителей.

Введение. В структуре эксплуатационных расходов предприятий маршрутного пассажирского транспорта (ПМПТ) фонд оплаты труда водителей занимает доминирующее положение, достигая в условиях острого дефицита водителей 50–60% [1, С. 26; 2, С. 34].

В условиях высокой конкуренции на рынке массовых перевозок пассажиров и государственно регулируемых тарифов, управление этими затратами становится ключевой задачей для обеспечения рентабельности. Основной экономический парадокс в фонде оплаты труда водителей заключается в наличии непродуктивных затрат, оплачиваемого, но неэффективно используемого рабочего времени, а также в оплате в повышенном размере сверхурочного времени работы одной группы водителей при наличии недоработок (неиспользованного фонда рабочего времени) у другой группы водителей [2, С. 171].

Традиционные методы организации работы ПМПТ, основанные на изолированном закреплении водителей за маршрутами, не способны в полной мере решить эту проблему, так как снижение уровня непродуктивных затрат в них является реактивным действием и не основано на каком-либо системном подходе. Решение этой экономической проблемы на организационно-управленческом уровне требует перехода к проактивному управлению. В этой связи применение секторального метода представляет собой не только техническое организационное решение, но и предусматривает реализацию управленческого предпринимательского подхода, основанного на внутренней эффективности.

Методы и организация исследования. Сущность секторального метода заключается в отказе от жесткой привязки водителя к одному маршруту. Вместо этого вводится понятие сектор – рационально сгруппированная комбинация маршрутов. Водители работают в рамках сектора, чередуя и совмещая маршруты по графику работы водителей, построенному на основе математических методов.

Секторальный метод основан на принципе обеспечения равноценной производственной нагрузки для всех водителей, объединенных в сектор. Реализация этого принципа достигается через математически выстроенную равномерную сменяемость (чередование) водителей по отдельным выпускам маршрутов, входящих в сектор, а также точный учет средней продолжительности рабочей смены по каждому маршруту. Такой организационный подход устраняет дисбаланс в рабочем времени и нагрузке, который является причиной как социальных проблем внутри водительского коллектива, так и снижению экономической эффективности, обусловленной ростом себестоимости перевозок, на предприятиях маршрутного пассажирского транспорта.

Экономическая цель метода – минимизация целевой функции непродуктивных затрат. При этом данная задача решается в строгих рамках системы нормативных ограничений, включая нормы трудового законодательства, технологические требования к эксплуатации подвижного состава и технические требования, обусловленные техническим уровнем и применяемыми решениями на подвижном составе.

Для поиска рационального состава секторов (решения вопроса, какие маршруты и в какой последовательности объединить) секторальный метод использует сложный математический аппарат.

Задача формализуется как проблема псевдобулевой оптимизации [3, С. 79]. В этой модели используются бинарные переменные $x_{ij} \in \{0; 1\}$ для «кодирования» решения о включении i -го маршрута в j -й сектор.

$$\min Z = \sum_{j=1}^M \sum_{i=1}^N C_{ij} x_{ij},$$

где C_{ij} – денежный эквивалент непродуктивных затрат при включении i -го маршрута в j -й сектор.

Использование математического аппарата псевдобулевой оптимизации [4, С. 160; 5, С. 84] позволяет найти рациональное распределение выпусков маршрутов по секторам, которое обеспечивает максимальную эффективность использования фонда оплаты труда при полном соблюдении требований трудового законодательства и норм обеспечения безопасности перевозок. Решение этой задачи, учитывающей множество ограничений (нормы режима труда и отдыха, технологические и технические аспекты, продолжительность рабочих смен), позволяет построить график работы водителей, недостижимый при ручном или эвристическом планировании.

С точки зрения реализации внедрение секторального метода на предприятии маршрутного пассажирского транспорта можно рассматривать, как проект реинжиниринга бизнес-процессов, имеющий четкие цели (снижение затрат).

Рассмотрим этапы реализации данного проекта:

1. Инициация (аудит маршрутной сети, расписания движения, существующих графиков работы водителей, реклассификация и определение текущего уровня непродуктивных затрат).

2. Планирование (адаптация математической модели к условиям конкретного предприятия маршрутного пассажирского транспорта).

3. Исполнение (непосредственное внедрение метода, формирование секторов маршрутной сети, обучение инженерно-технического состава).

4. Управление изменениями (работа с персоналом, разъяснение преимуществ новой системы для недопущения социальной напряженности, которая может быть ассоциирована изменением привычных графиков работы).

5. Завершение (переход к новой системе, объективизация эффекта).

Такой подход позволяет управлять рисками и гарантировать достижение объективизированных (измеримых) экономических результатов.

С точки зрения управления, секторальный метод следует рассматривать с позиции трансформации подхода к решению проблемы, которую традиционный менеджер (администратор) видит, как неизбежную данность, рассматривая Фонд оплаты труда как объект, который нужно администрировать, в позицию менеджера-предпринимателя, который видит в неэффективно используемом рабочем времени «замороженный актив» или упущенную выгоду.

Предпринимательский подход заключается в следующем:

1. Идентификация возможности (осознание того, что непродуктивные затраты – это не технологическая неизбежность, а рыночная неэффективность внутри предприятия маршрутного пассажирского транспорта).

2. Принятие риска (инвестирование наукоёмких ресурсов во внедрение сложной математической модели, которая может встретить сопротивление).

3. Создание новой ценности (в результате внедрения высвобождаются ресурсы, связанные с ранее оплачиваемыми «впустую» часами работы водителя). Это позволяет либо сократить прямые издержки, либо увеличить объём работы, выполняемый тем же числом водителей, повышая доходность предприятия.

Таким образом, опытом апробации и внедрения секторального метода сформированы следующие прикладные кейсы [6, С. 32]:

1. Снижение непродуктивных затрат. В результате внедрения метода фиксируется экономический эффект в виде снижения удельных непродуктивных затрат на оплату труда в диапазоне от 5% до 15%, что достигается за счет более равномерного и «плотного» распределения нагрузки между водителями предприятия маршрутного пассажирского транспорта.

2. Повышение операционной эффективности. Помимо прямой экономии, в результате внедрения метода, наблюдается рост доли продуктивного времени в общем фонде оплаты труда водителей.

3. Социально-экономический эффект. Важным результатом является реализация принципа равноценной производственной нагрузки. Математическая модель позволяет формировать секторы с одинаковой сложностью, равнозначной производительностью и «интенсивностью», что устраняет дисбаланс в оплате труда водителей, снижает социальную напряженность и текучесть кадров, что также является долгосрочным экономическим выигрышем.

Заключение. Секторальный метод демонстрирует, как применение сложных теоретических решений (псевдобулевой оптимизации) позволяет решить прикладную экономическую задачу снижения операционных издержек на транспорте. Однако его ключевая ценность заключается не только в математическом решении, но и в смене парадигмы управления. Он доказывает, что для достижения экономической эффективности недостаточно администрировать ресурсы – необходимо применять проектный подход для управления изменениями и предпринимательский подход для постоянного поиска и объективизации внутренней неэффективности. Таким образом, секторальный метод может обеспечить существенные преимущества для предприятий маршрутного пассажирского транспорта, прежде всего за счет экономической оптимизации трудовых ресурсов и повышения операционной эффективности.

Литература

1. Семченков, С. С. Повышение эффективности городского пассажирского транспорта путем реорганизации маршрутной сети трамвая в г. Минске / С. С. Семченков, М. А. Корольчук, Д. В. Капский // Транспорт и транспортные системы: конструирование, эксплуатация, технологии : Сборник научных статей. – Минск : БНТУ, 2024. – С. 26–36.
2. Семченков, С.С. Повышение эффективности работы маршрутного пассажирского транспорта применением секторального метода / С.С. Семченков, Д.В. Капский // Транспорт и транспортные системы: конструирование, эксплуатация, технологии : сборник научных статей. – Минск : БНТУ, 2021. – Вып. 3. – С. 170–185.
3. Капский, Д. В. Подход к решению задачи формирования секторов при организации работы водителей на предприятиях маршрутного пассажирского транспорта на основе псевдобулевой оптимизации / Д. В. Капский, Д. С. Саражинский, С. С. Семченков // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. В. Промышленность. Прикладные науки. – 2023. – № 1. – С. 77–81.
4. Boros E., Hammer, P.L. Pseudo-Boolean optimization // Discrete Applied Mathematics. – 2022. – 123 (1-3). – P. 155–225.
5. Иванов О.А., Фридман Г.М. Дискретная математика и программирование в Wolfram Mathematica: для бакалавров / Г.М. Фридман, О.А. Иванов. – СПб.: Питер, 2019. – 352 с.
6. Semtchenkov Sergey. Application of the sectoral method to improve the efficiency of route passenger transport / Semtchenkov Sergey, Kapsky Denis, Andrzej Czerepicki // WUT Journal of Transportation Engineering – 2022. – № 134 – С. 17–33.

КОРПОРАТИВНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИНСТРУМЕНТ HR-PR: ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ КОММУНИКАЦИЙ НА РЕПУТАЦИЮ РАБОТОДАТЕЛЯ

Е. В. Сенкова,
магистрант, РГУ им. Косыгина

Аннотация. В статье рассматривается феномен корпоративных социальных сетей как современного инструмента HR-PR. Раскрывается их влияние на формирование внешней коммуникационной среды организации и построение репутации работодателя. Определяются основные тенденции, риски и преимущества использования корпоративных социальных сетей в контексте цифровой трансформации управления персоналом.

Ключевые слова: корпоративные социальные сети, HR-PR, внешняя коммуникация, репутация работодателя, цифровая трансформация.

Введение. Современный HR-бренд (бренд работодателя) – это совокупность представлений и ассоциаций о компании у сотрудников и кандидатов. Как отмечено в научных источниках, HR-бренд – это имидж и репутация компании-работодателя, формируемые внутри для сотрудников и на внешнем рынке для кандидатов и других заинтересованных лиц [1]. Привлекательный HR-бренд обеспечивает

компаниям более быстрый найм и удержание лучших специалистов [2]. В эпоху цифровых технологий социальные медиа стали мощным HR-PR инструментом. Корпоративные социальные сети – это официальные аккаунты и каналы компании в открытых соцсетях (VK, Telegram, MAX, YouTube и др.), а также личные медиа руководителей и сотрудников, которые неявно поддерживают имидж организации. Внешние коммуникации через эти сети позволяют транслировать ценности, культуру и уникальные предложения компании широкой аудитории.

Актуальность темы обусловлена стремительным развитием цифровых технологий и усилением конкуренции на рынке труда. Согласно исследованиям Deloitte и PwC, более 70% соискателей обращают внимание на внутреннюю культуру компании и каналы взаимодействия между сотрудниками при выборе места работы. Корпоративные социальные сети становятся не просто инструментом обмена информацией, но и ключевым фактором повышения лояльности персонала и укрепления бренда работодателя. В условиях гибридных форм занятости корпоративные социальные сети позволяют сохранять вовлечённость и идентичность сотрудников, что напрямую влияет на репутационные показатели компании.

Методы и организация исследования. Корпоративные коммуникации представляют собой систему управляемых процессов, направленных на поддержание взаимодействия между различными уровнями организации. В рамках HR-PR коммуникации играют роль связующего звена между сотрудниками и работодателем, формируя доверие, вовлечённость и идентификацию с ценностями компании. Концепция HR-бренда, предложенная Саймоном Бэрроу, подчёркивает, что восприятие работодателя складывается из внутреннего опыта сотрудников и внешнего имиджа компании. Корпоративные социальные сети интегрируют эти элементы, обеспечивая прозрачность и интерактивность коммуникаций.

В условиях кадрового дефицита и высокой конкуренции за таланты соцсети стали обязательным инструментом HR. По данным исследований, 73% миллениалов находят работу именно через соцсети, а 66% рекрутеров регулярно размещают вакансии в онлайн-платформах. Молодые специалисты (поколения Z) в 79% случаев выбирают работодателя, чья корпоративная культура соответствует их личным ценностям. Аудитория все чаще доверяет соцсетям: согласно исследованию, 58% россиян ищут вакансии в Telegram и VK, а 63% скорее поверят информации из социальных сетей, чем с официального сайта компании. В результате, компании, которые раньше видели в соцсетях лишь канал PR, теперь создают отдельные HR-страницы и активно взаимодействуют с кандидатами.

Платформы соцсетей различаются по целевой аудитории, что позволяет гибко решать HR-задачи. Например: Telegram – среда IT- и digital-специалистов. Здесь уместен неформальный стиль общения: многие компании (скажем, «Сбер») используют Telegram-ботов для первичного отбора кандидатов и неформальные «за кадром» истории о работе. «ВКонтакте» (VK) – самая массовая российская соцсеть, эффективна при найме студентов, линейного персонала и молодых специалистов. Крупные ритейлеры (например, X5 Retail Group) размещают в VK серию постов о работе у себя и привлекают сотни новых сотрудников. Профессиональные сети (Habr, VC.ru, Сетка) – платформа для технических специалистов и маркетологов. Так, «Яндекс» публикует на Habr технические статьи о проектах, привлекая разработчиков, а на VC.ru IT-стартапы и сервисы (Skyeng и др.) выкладывают обзоры кейсов и вакансий для продуктовых менеджеров.

Такая сегментация каналов позволяет вести точную коммуникацию: для каждой группы – свой тон, язык и формат. Согласно опыту IT-компаний «Аурига», при настройке HR-коммуникаций важно четко разделять внутреннюю и внешнюю аудиторию. Например, в их Telegram-канале они сразу разделили контент для действующих сотрудников («мы») и для кандидатов («вы»).

Практика показывает, что алгоритм создания HR-контента в соцсетях включает разработку SMM-стратегии с учетом целей, целевой аудитории и метрик. В ней должны быть прописаны частота публикаций, визуальный стиль, tone of voice и инструменты продвижения (таргетированная реклама, внутренние рассылки). При этом контент-план нужно заранее готовить на неделю/месяц вперед, чтобы систематизировать работу и обеспечить регулярность публикаций.

Социальные сети стали своеобразным барометром репутации компании: каждый пост и комментарий в интернете оставляет след и формирует общее впечатление о бренде работодателя. О. Светлышева отмечает, что через HR-бренд компания повышает свою узнаваемость: чем привлекательнее образ работодателя, тем быстрее подбор специалистов и выше лояльность сотрудников. Напротив, информационные скандалы моментально распространяются в соцсетях и СМИ, подрывая доверие к работодателю. Например, истории о недобросовестном управлении персоналом или конфликтных увольнениях быстро становятся достоянием общественности и ухудшают HR-бренд.

С другой стороны, правильно выстроенные внешние коммуникации позитивно влияют на репутацию. К. Жанатхан указывает, что по данным Reputation Institute репутация компании на 50% зависит от репутации её руководителя. Личный бренд топ-менеджера в соцсетях (например, собственный Telegram-канал CEO) может усиливать доверие к компании: пример успешной личной медийной активности лидера удерживает команду в кризис и привлекает новых талантов.

Эксперты подчёркивают необходимость двусторонней коммуникации с внешней аудиторией. Не оставлять без ответа вопросы и комментарии кандидатов – это «хороший тон», который сигнализирует об открытости и ответственности компании. Скорость реакции важна: идеальная скорость ответа – в течение нескольких рабочих часов, максимум – одного-двух дней. Такая оперативность способствует укреплению доверия: открытый диалог в соцсетях формирует образ компаний, которая ценит мнение сотрудников и кандидатов.

Таким образом, можно сформулировать рекомендации по использованию социальных сетей в качестве внешней коммуникации HR-PR.

- Четкое позиционирование и цель. Сформулируйте задачи ведения соцсетей (HR-бренд, рекрутинг, информационная открытость) и определите целевую аудиторию (потенциальных кандидатов, сотрудников, партнёров). От этого зависит выбор площадок и формата контента.

- Регулярный контент и сторителлинг. Рассказывайте о реальных историях сотрудников, корпоративных событиях и достижениях компании. Такие «истории успеха» создают позитивный фон и улучшают восприятие компании. Регулярные обновления и единый визуальный стиль бренда усиливают доверие и узнаваемость.

- Двусторонняя коммуникация. Организуйте обратную связь: отвечайте на комментарии и сообщения, проводите опросы, реагируйте на упоминания о компании. Активное общение и оперативные ответы демонстрируют, что компания ценит мнение аудитории.

- Мониторинг репутации. Регулярно отслеживайте отзывы и упоминания о бренде работодателя на профильных площадках (Job-сайты, рейтинге работодателей, форумы) и в соцсетях. Своевременно реагируйте на негатив: вместо удаления критики давайте внятную обратную связь и объясняйте ситуацию. Одновременно создавайте позитивный контент (кейсы, интервью сотрудников), чтобы позитивные упоминания «перекрывали» негативные.

- Интеграция HR и PR. Сотрудничайте с отделом PR и маркетинга при формировании стратегии. Сплоченный подход (MarHR) позволяет согласовать сообщения по внешним и внутренним каналам. На внешних платформах транслируйте ценности компании и EVP (ценностное предложение работодателя), а на внутренних – укрепляйте культуру и лояльность коллектива.

Заключение. Корпоративные социальные сети являются мощным инструментом HR-PR, объединяя задачи коммуникации с кандидатами и поддержания имиджа компании. Внешние коммуникации через соцсети напрямую влияют на репутацию работодателя: они позволяют управлять ожиданиями аудитории и формировать узнаваемый образ компании. В условиях цифровой открытости рынка труда каждая публикация компании или её сотрудников отражается на восприятии бренда работодателя. Как отмечает специалист по PR П. Сухоруких, «игнорирование своей репутации в интернете приводит к потере не только клиентов, но и талантливых сотрудников». Напротив, выстроенная система внешних коммуникаций помогает привлекать даже пассивных кандидатов и снижает расходы на найм. Поэтому организациям важно целенаправленно развивать корпоративные соцсети: от четко продуманной стратегии и регулярного контента до мониторинга репутации – всё это вносит вклад в создание сильного HR-бренда.

Таким образом, корпоративные социальные сети становятся стратегическим инструментом управления репутацией работодателя. Они способствуют укреплению корпоративной идентичности, развитию внутреннего бренда и повышению эффективности HR-коммуникаций. Будущее HR-PR во многом зависит от того, насколько компании смогут использовать цифровые коммуникационные платформы для создания ценностного диалога с сотрудниками и формирования устойчивого имиджа ответственного работодателя.

Литература

1. Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшие практики / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. Карпова А. С. Корпоративные коммуникации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2020.
3. Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Связи с общественностью: теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2018.

4. Ахметова С. Г. Корпоративные социальные сети в деятельности компаний //Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социальноэкономические науки. – 2013. – №. 21. – С. 77-80.

5. Персианов Д. В., Толмачева Т. А. Применение корпоративных социальных сетей при реализации социально-психологических методов управления персоналом //Вестник экономики, управления и права. – 2024. – Т. 17. – №. 4. – С. 33-40.

6. Как управление репутацией компании в интернете влияет на HR-бренд [Электронный ресурс] // Sostav.ru Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/277661/57130> (дата обращения: 07.11.2025).

НОРМАТИВНО-ДИНАМИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ В ВУЗАХ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ

Р. В. Солдатов,

старший преподаватель РГУ им. А.И. Косыгина

Аннотация. В исследовании предложен нетрадиционный для управления вузами и реализации государственной образовательной политики нормативно-динамический подход. Выявление сущности триады понятий «сложность – управляемость – организованность» позволило раскрыть методологию построения динамических нормативов, отражающих структурно-типологические приоритеты и соотношения этих понятий применительно к развитию вузов и реализации государственной образовательной политики. Триада понятий НДУ по результатам «результативность – эффективность – качество» и отдельные показатели развития РФ позволили продемонстрировать специфику подхода к нормативно-динамической оценке развития высшего образования и реализации госполитики в сфере образования.

Ключевые слова: образование, вузы, государственная политика, управление, результаты, нормативно-динамический подход.

Введение. Актуальность темы исследования определяется современной ситуацией с практической имплементацией и реализацией концептуальных положений двух ключевых для развития вузов и реализации государственной образовательной политики Федеральных законов «Об образовании в РФ» (далее ФЗ 273) 2012 года¹ и «О стратегическом планировании в РФ» (далее ФЗ 172) 2014 года². Несмотря на то, что с даты их принятия прошло более 10 лет немало реализация образовательной политики в РФ осуществляется в отсутствии разработанной и принятой отраслевой Стратегии развития образования страны.

Такая ситуация обуславливает ряд нерешенных проблем с синхронизацией ключевых целей развития в сфере образования. В частности, речь идет о декларируемом в ФЗ 273 концептуальном единстве процессов воспитания и обучения, с одной стороны, и обеспечении сбалансированного устойчивого развития системы образования в ФЗ 172, – с другой. Указанные цели не находят в полной мере отражения в основных документах стратегического планирования – Государственных программах РФ «Развитие образования» (далее ГП РО)³ и «Научно-технологическое развитие РФ» (далее НП НТР)⁴, Программе «Приоритет 2030»⁵, Национальном проекте «Молодежь и дети»⁶, что противоречит логике стратегического целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования развития высшей школы и реализации государственной образовательной политики (далее ГОП)..

¹ Федеральный закон «Об образовании в РФ» от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 01.11.2025).

² Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ». URL: <https://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения: 01.11.2025).

³ Государственная программа РФ «Развитие образования». URL: <http://static.government.ru/media/files/313b7NaNS3VbcW7qWYsIEDbPCuKi6lC6.pdf> (дата обращения: 04.04.2024).

⁴ Паспорт государственной программы РФ «Научно-технологическое развитие РФ». URL: <https://www.zakonrf.info/postanovlenie-pravительство-rf-377-29032019/> (дата обращения: 04.10.2025).

⁵ Программа «Приоритет 2030» URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/> (дата обращения: 04.10.2025).

⁶ Паспорт национального проекта «Молодежь и дети». URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2025/03/ N_Molodezh_i_deti.pdf (дата обращения: 04.10.2025).

Подтверждением этому являются оценки Министерством экономического развития РФ степени выполнения государственных программ в 2022 – 2023 гг. Так, за 1 квартал 2022 года для ГП «Развитие образования» этот показатель составил только 66,6%, что на 15,8% меньше по сравнению со средним уровнем достижения госпрограмм (82,4 %)¹. По данным регулятора, такой уровень следует рассматривать как крайне низкий и указывает на необходимость совершенствования ГОП и стратегического планирования развития образования за счет более глубокой научной обоснованности приоритетов, целей, задач и конечных результатов.

Методы и организация исследования. Сущностные характеристики нормативно-динамического управления (далее НДУ) по результатам в развитии вузов и реализации ГОП рассматриваются в данной работе как дополняющее и развивающее идею нормативно-динамического подхода (далее НДП) и концепции управления по результатам (далее УПР) в сфере высшего образования.

Отличительной особенностью НДУ по результатам состоит в дополнении традиционных «объемных» (натуральных, стоимостных) измерителей используются «структурные» измерители развития вузов и ГОП, основанные на измерении, определении и упорядочении динамики темповых характеристик (темпов прироста и темпа темпов) изменения показателей (индикаторов) и результатов развития высшего образования.

Методология НДУ по результатам предполагает использование на его основных стадиях (прогнозирования, планирования, контроля, мониторинга, оценки и корректировки) методы профилирования, ранговой статистики, направленных графов, системы неравенств, а также построения динамических нормативов (далее ДН) эталонного упорядочивания качественных и количественных характеристик, показателей и результатов развития вузов и реализации ГОП.

При организации исследования для раскрытия сущностных характеристик НДУ по результатам в развитии вузов и реализации ГОП использованы такие триады понятий как «сложность – управляемость – организованность»; «планомерность – планирование – план»; «пропорциональность – сбалансированность – устойчивость»; «эффективность – качество – результативность» [1, 2].

Центральным и ключевым элементом НДУ по результатам является идея построения профилей ДН, смысл и содержание которой показан в таблице 1 на примере триады «сложность – управляемость – организованность», из которой видно, что они отражают структурно-типологические приоритеты и соотношения этих понятий применительно к развитию вузов и реализации ГОП.

Таблица 1

Профили динамических нормативов «сложность – управляемость – организованность»

№	Профили ДН	Содержательные характеристики профилей ДН
1.	УП → ОР → СЛ	Профиль отражает приоритет сложности (СЛ) по отношению к организованности (ОР), а организованности (ОР) по сравнению с управляемостью (УП) – объемная сторона НДУ.
2.	УП ← ОР ← СЛ	Профиль показывает приоритет управляемости (УП) по отношению к организованности (ОР), а организованности (ОР) по отношению к сложности (СЛ) – структурная сторона НДУ.
3.	УП ← ОР → СЛ	Структура профилей является разнонаправленной (изломанной) – управляемость (УП) имеет приоритет перед организованностью (ОР), а сложность (СЛ) перед организованностью, или организованность (ОР) имеет приоритет по отношению к управляемости (УП), а сложность (СЛ) по отношению к организованности (ОР).
4.	УП → ОР ← СЛ	

Источник: составлено автором

Профиль ДН № 1 в таблице 1 соответствует НДУ по результатам, настроенному на объемную оценку функций вузов и ГОП, ориентирован на поддержание сбалансированности в системе связей высшего образования и интересов субъектов ГОП, а профиль ДН № 2 – на структурную оценку этих функций и поддержание пропорциональности системы связей и интересов субъектов государственной образовательной политики [1, с. 190]. Профили ДН № 3, 4 в таблице 1 являются разнонаправленными

¹ Сводное резюме о ходе реализации государственных программ РФ за 1 квартал 2022 года. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/2201ab764317eb2aca1c2cfae2aa212e/svodnoe_rezyume_o_hode_realizacii_gos_programm_rf_zh_1_kv_2022.pdf (дата обращения: 03.10.2025).

(изломанными), что в контексте профилей ДН № 1, 2 требует от субъектов ГОП выявления причин роста сложности и дезорганизованности в вузах и принятия таких управленческих решений, которые позволят настроить разнонаправленные профили ДН № 3, 4 на эталонные траектории ДН № 1, 2.

Триада понятий НДУ по результатам «результативность – эффективность – качество» касается проблемы прояснения проблемы применимости традиционных стоимостных измерителей результатов развития вузов и реализации ГОП [3, 4], новое видение которой можно обеспечить на основе измерения эффективности, качества и результативности не абсолютные показатели, а относительные – по приращению темпов роста показателей и ускорениям (темпам темпов), характеризующим динамику развития вузов и реализации ГОП.

В таблице 2 в качестве примера показана нормативно-динамическая оценка отдельных показателей развития РФ [5], отражающая применение в НДУ по результатам измерителей темпов прироста и ускорений (темпы темпов) показателей для характеристики динамики развития высшего образования.

Показатели ранжированы и дана их интерпретация. Ранги (приведены в скобках) показывают, какие показатели растут (убывают) и ускоряются (замедляются) во времени и относительно друг друга. Метод расчета темпов прироста и ускорений можно использовать для оценки качества, эффективности и результативности в НДУ, для измерения пропорциональности, сбалансированности и устойчивости развития вузов и ГОП.

Таблица 2

Нормативно-динамическая оценка отдельных показателей развития РФ

№ п/п	Наименование показателей и единиц их измерения	Среднегодовые темпы прироста, ускорения (темпы темпов) и ранги показателей				
		2010	2021	2022	2023	2024
1.	Валовой внутренний продукт, трлн руб. - темп прироста, ед. - темп темпов, ед.	46,31 (5) - -	135,78 (4) 2,932 (1) -	155,19 (3) 1,143 (3) 0,001 (3)	172,2 (2) 1,109 (4) 0,970 (2)	201,2 (1) 1,168 (2) 1,053 (1)
2.	Бюджетные расходы на образование, млрд руб. - темп прироста, ед. - темп темпов, ед.	5 943 (5) - -	6 542 (3) 1,101 (1) -	6 443 (4) 0,985 (4) 0,895 (3)	6 687 (2) 1,038 (2) 1,054 (1)	6 805 (1) 1,018 (3) 0,981 (2)
3.	Бюджетные расходы на ВО, млрд руб. - темп прироста, ед. - темп темпов, ед.	377,8 (5) - -	649,7 (4) 1,720 (1) -	712,0 (3) 1,096 (4) 0,637 (3)	785,8 (2) 1,104 (3) 1,007 (2)	876,3 (1) 1,115 (2) 1,010 (1)
4.	Бюджетные расходы на 1 студента ВО, тыс. руб. - темп прироста, ед. - темп темпов, ед.	583,0 (1) - -	536,9 (2) 0,921 (3) -	475,9 (3) 0,886 (4) 0,962 (3)	471,5 (5) 0,991 (2) 1,119 (1)	475,6 (4) 1,009 (1) 1,018 (2)
5.	Бюджетные расходы на образование, в % к ВВП - темп прироста, ед. - темп темпов, ед.	12,8 (1) - -	4,8 (2) 0,375 (4) -	4,2 (3) 0,875 (2) 2,333 (1)	3,9 (4) 0,929 (1) 1,062 (2)	3,4 (5) 0,872 (3) 0,939 (3)

Источник: составлено автором на основе [5]

Из таблицы видно, что объемы ВВП в стоимостном выражении в 2021 – 2024 гг. имели положительную динамику, а их ранги последовательно повышаются. Однако по всем трем измерениям ВВП (абсолютный и относительные) совпадение ранговых оценок («3») наблюдалось только в 2022 г. Это может говорить о том, что совпали приоритеты в требованиях к эффективности и качеству результатов на макроэкономическом уровне, были обеспечены пропорциональность и сбалансированность.

Скорее всего в этот период начали формироваться значительные геополитические риски и ограничения, которые обусловили мобилизационный сценарий развития страны, ужесточение контроля и государственного регулирования. В то же время на протяжении ряда лет (2021 – 2024 гг.) изменение темпов прироста и темпа темпов ВВП и их ранговых оценок говорит о наличии проблем, нарушении устойчивости.

Динамика абсолютных бюджетных расходов на образование и её ранговые оценки в 2021 – 2022 гг. в какой-то мере отражает сложности указанного периода: сокращение доли расходов на образование в структуре ВВП, что подтверждает изменение ранга с 3 до 4. Поддержание пропорциональности и сбалансированности в данном случае не являются приоритетными: темпы прироста и ускорения (темпы темпов) расходов на образование в 2021 – 2024 гг. не имеют устойчивой динамики (совпадение двух рангов 4 и 2 было только в 2022 и 2023 гг.).

Схожая ситуация наблюдается и в динамике бюджетных расходов на высшее образование (см. табл. 2). Здесь, как и по показателю ВВП в стоимостном выражении, наблюдался устойчивый рост (ранги последовательно менялись с 5 до 1), что можно связать с ускоренной цифровой трансформацией вузов, с реализацией национальных проектов. Ранг 1 темпов прироста бюджетных расходов на высшее образование в 2021 г. обусловлен тем, что по отношению к 2010 г. они выросли на 72,0%, а по сравнению с 2024 г. – почти на 60,0%. В то же время скачкообразное изменение рангов за весь период говорит о проблемах с плановностью и пропорциональностью.

По показателю бюджетных расходов на 1 студента вуза отрицательная динамика в стоимостном измерении наблюдается практически на всем периоде 2010 – 2024 гг. В 2023 г. эти расходы по отношению к 2010 г. уменьшились на 23,6%, то есть снижались на 1,7% ежегодно. Несмотря на невысокие темпы снижения, отрицательную динамику трудно объяснить на фоне как роста ВВП, так и бюджетных расходов на образование в целом и высшее образование. При этом совпадение двух рангов 3 у этого показателя было только в 2022 г., наибольшая величина отклонений – 3 позиции по темпам прироста была в 2023 и 2024 гг., а по инверсиям только в 2021 г. на 1 ранг. Все это говорит о нарушении пропорций и сбалансированности между отдельными показателями образования.

Особого внимания в нормативно-динамической оценке показателей в контексте триады «качество – эффективность – результативность» заслуживает показатель бюджетных расходов на образование в % к ВВП. Как видно из таблицы 2, динамика и ранговые оценки этого показателя в 2010 – 2024 гг. являются негативными, абсолютное снижение за этот период составило 9,4%, а относительных показателей – в 3,76 раза.

Это не согласуется с положительной динамикой и возрастающими рангами показателя ВВП, который является базой для бюджетных расходов на образование и вырос в денежном выражении в 2024 г. по сравнению с 2010 г. в 4,34 раза, по темпам прироста в 2,9 раза (см. табл. 2). Можно предположить, что действуют макроэкономические факторы, нарушающие плановность, пропорциональность и сбалансированность. Противоположные ранговые оценки у взаимосвязанных показателей актуализируют решение вопросов применения НДУ по результатам в развитии вузов и реализации ГОП.

Заключение. В работе на основе использования идеи и концепции НДП уточнена и раскрыта сущность НДУ по результатам. На примере триады понятий «сложность – управляемость – организованность» показаны методологические особенности обоснования и построения профилей ДН, отражающих структурные приоритеты и соотношения этих понятий применительно к развитию вузов и реализации ГОП (см. табл. 1).

Раскрытие сущности другой триады понятий НДУ по результатам «результативность – эффективность – качество» позволило выявить и показать различие и взаимосвязь традиционных объемных (натуральных, стоимостных) измерителей результатов развития вузов и реализации ГОП по сравнению с относительными нормативно-динамическими измерителями – по приращениям темпов роста показателей и ускорениям (темпам темпов), характеризующим динамику развития вузов и реализации ГОП (см. табл. 2). Сделаны выводы о конструктивности использования методологии и методов НДУ по результатам в развитии вузов и реализации ГОП.

Литература

1. Сыроежин И.М. Плановность. Планирование. План. / Науч. ред. Е.З. Майминас. – М.: Экономика, 1986. – 248 с.
2. Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. – М.: Экономика, 1980. – 193 с.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.
4. Кендалл М. Дж. Ранговые корреляции / пер. с англ. – М.: Статистика, 1975. – 214 с.
5. Российский статистический ежегодник. 2024 / Росстат. – М.: 2024. – 633 с.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, ПРОИЗВОДЯЩИХ МАЛЫЕ КОЛЛЕКЦИИ ОДЕЖДЫ

А. В. Степанова,

*преподаватель кафедры Сервисных технологий и бизнес-процессов,
ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина»*

Аннотация. В статье рассматривается современное состояние и особенности функционирования предприятий, производящих малые коллекции одежды в России. Анализируется влияние экономических, технологических и институциональных факторов на развитие малосерийного производства, выявляются ключевые ограничения отрасли. Особое внимание уделено перспективам локализации сырьевой базы, цифровизации производственных процессов и развитию кооперационных моделей между малыми предприятиями.

Ключевые слова: швейная промышленность, малые коллекции одежды, лёгкая промышленность России, мелкосерийное производство, импортозависимость, цифровизация, государственная поддержка.

Швейная промышленность Российской Федерации занимает особое место в структуре национальной лёгкой промышленности как значимый источник занятости и добавленной стоимости. Она обслуживает внутренний рынок одежды и текстильных изделий, создаёт рабочие места в регионах и формирует экономические стимулы для переработки и производства.

В советский период отрасль была ориентирована на массовое удовлетворение внутреннего спроса и экспорт в страны социалистического лагеря. Процесс характеризовался крупными государственными фабриками, централизованным снабжением сырьём и стандартизированной технологией. Несмотря на рост абсолютных объёмов к концу 1980-х годов, качество и ассортимент продукции зачастую уступали импортным аналогам. [1].

Начало 1990-х годов ознаменовалось глубокой системной дезорганизацией: распад плановой системы снабжения и производства привёл к разрушению производственных цепочек и значительной утрате внутреннего рынка. По данным, в начале 1990-х годов производство одежды в России сократилось до порядка 16-20 % уровня 1990 года. Отрасль пережила массовую приватизацию, ликвидацию крупных комбинатов и рост импортных потоков дешёвой одежды из Китая, Турции и Восточной Европы [1].

В первой половине 2000-х годов отрасль получила умеренное оживление благодаря макроэкономической стабилизации и росту потребительского спроса. Между 2000 и 2008 гг. отмечен реальный рост производства одежды приблизительно на 35 % [7]. В этот период сформировалась новая производственная модель – контрактное мелкосерийное производство, ориентированное на заказы розничных брендов и корпоративных клиентов. В то же время структура отрасли оставалась фрагментированной: к 2010 году доля малых предприятий превысила 70 %, средняя численность сотрудников таких организаций была около 25 человек.

Кризис 2008-2009 годов вызвал спад на 20-25 % в натуральных показателях и продемонстрировал устойчивую зависимость отрасли от импортного сырья и оборудования [7]. После 2014 года развитие отрасли всё чаще определялось валютными и санкционными шоками, а также программами поддержки. Девальвация рубля временно усилила конкурентоспособность отечественных производителей, в том числе в сегменте спецодежды и униформы. Между 2015 и 2019 гг. объём господдержки лёгкой промышленности почти удвоился, что позволило модернизировать сотни производственных площадок [5].

В последние годы наметились две устойчивые тенденции: рост числа малых брендов, работающих с дизайном и малыми коллекциями, преимущественно в Москве, Санкт-Петербурге и Иваново; расширение корпоративного и промышленного швейного сегмента в спецодежде и составе госзаказов. С начала 2020-х годов сектор лёгкой промышленности демонстрирует волатильную динамику: шок в 2020 году сменился восстановлением в 2021–2022 гг., после чего последовали институциональные изменения, в том числе усиление маркировки – «Честный ЗНАК». Например, по данным за первое полугодие 2025 года выручка московских производителей одежды и текстиля выросла почти на 30 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года [3].

Происходит корректировка производственных цепочек. Крупные фабрики, ранее ориентированные на массовый пошив, начали диверсификацию: они всё чаще выполняют контрактные заказы для российских дизайнеров и корпоративного сегмента. Малые и средние предприятия, наоборот,

осваивают прямые каналы продаж (D2C-модели), маркетплейсы и собственные интернет-площадки. В итоге структура отрасли становится более децентрализованной, гибкой и технологически неоднородной.

Тем не менее отрасль остаётся высокофрагментированной. Согласно анализу, на 2023-2024 гг. в секторе зарегистрировано несколько десятков тысяч предприятий, из которых преобладают малые и микропредприятия, ориентированные на малосерийный пошив. Это порождает широкий разброс по производительности, капиталоемкости и технологическому уровню [2]. Концентрация выпуска сосредоточена у немногих крупных интегрированных производств, число которых значительно меньше, чем в советский период.

Модель функционирования отрасли можно охарактеризовать как «двухскоростную»: небольшая группа модернизирующихся предприятий с высоким уровнем автоматизации и множество малых фирм, где доля ручного труда остаётся преобладающей. Это обуславливает широкий диапазон себестоимости единицы продукции и сложность выработки единой политики повышения производительности.

Ключевые системные ограничения:

- импортозависимость по тканям, трикотажу и фурнитуре. Анализ показывает, что предприятия лёгкой промышленности России импортируют значительную долю сырья, что делает их уязвимыми к валютным и логистическим шокам [6];

- неравномерный технологический уровень: передовые предприятия внедряют CAD/CAM, цифровое конструирование и автоматизированный раскрой, тогда как малые цеха опираются на классические ручные операции, что приводит к сильной вариативности производительности и себестоимости [4];

- устаревшее оборудование: по данным отраслевых обзоров, значительная часть предприятий использует машины с возрастом более 15 лет. Более 90 % оборудования отрасли является импортным, и только около 37 % соответствует современным стандартам [6];

- кадровые ограничения: малые предприятия испытывают дефицит квалифицированных швей, раскройщиков и технологов, программы обучения реализуются фрагментарно и требуют системной координации.

Для производства малой коллекции (МК) – ограниченной по тиражу серии (обычно 3-12 моделей, тираж каждой от единиц до нескольких сотен, высокая кастомизация) – важны специфичные экономические условия. Формат МК находится между индивидуальным пошивом и массовым производством: он сочетает творческую ценность и репутационный эффект ограниченного выпуска, однако сталкивается с типичными барьерами мелкосерийного производства. В частности, фиксированные расходы на подготовку (лекала, цифровое моделирование, пробная партия) распределяются на небольшое количество изделий, что значительно увеличивает удельную себестоимость единицы продукции. Минимальные объёмы заказа (МОQ) у поставщиков тканей и фурнитуры также создают дополнительные издержки: мелкий опт сопровождается наценками за упаковку, логистику и обработку. Управленческие, транзакционные расходы, связанные с частыми переналадками и индивидуальным контролем качества, оказываются выше, чем при крупных сериях.

Оптимальное экономическое пространство МК предполагает одну из следующих условий: поставщики, готовые к мелкооптовым схемам; бренд с вертикальной интеграцией закупки материалов; высокий премиум-ценовой сегмент, компенсирующий надбавки при малых тиражах. Без таких механизмов формат остаётся нишевым и высокорискованным.

Следовательно, полная трансформация отрасли требует комплексных мер: локализация сырья, формирование инфраструктуры мелкооптовых закупок, развитие цифровых сервисов (агрегаторы закупок, совместные раскройные центры, цифровые мастерские) и поддержка кооперации между малыми производствами и технологическими сервисами. Только так малые коллекции смогут конкурировать не только эстетикой, но и себестоимостью.

Литература

1. Текущее состояние и перспективы развития легкой промышленности в России [Текст]: докл. к XV Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1–4 апр. 2014 г. / В. В. Радаев (рук. исслед. кол.), В. Н. Данилина, З. В. Котельникова, Е. А. Назарбаева; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 333, [1] с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-7598-1157-2 (в обл.)

2. Промышленное производство в 2024 году: статистический бюллетень / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – М.: Росстат, 2025. – 10 с. – URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/10_05-02-2025.html (дата обращения: 07.11.2025).

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 29 июня 2024 г. № 883 «О внесении изменений в Правила маркировки товаров легкой промышленности средствами идентификации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2024. – № 27. – Ст. 3589. – URL: <https://www.alta.ru/tamdoc/24ps0883/> (дата обращения: 07.11.2025).

4. Ткачёва Е.С. Функционирование предприятий швейной промышленности в условиях пандемии // Вестник экономической безопасности. – 2021. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48099204> (дата обращения: 07.11.2025).

5. Кудрявцева Т.Ю. Государственные меры поддержки легкой промышленности в РФ // Экономика и предпринимательство. – 2021. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennyemye-podderzhki-legkoy-promyshlennosti-rossii> (дата обращения: 07.11.2025).

6. Хрульков Д.В. Проблемы и перспективы развития легкой промышленности России // Экономика региона. – 2024. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problems-i-perspektivy-razvitiya-legkoy-promyshlennosti-rossii> (дата обращения: 07.11.2025).

7. Саргсян Ж.А. Оценка общего состояния легкой промышленности в России – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-obshchego-sostoyaniya-legkoy-promyshlennosti-v-rossii>

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ РОССИЙСКОЙ БИЗНЕС-СРЕДЫ: ПРОГНОЗЫ РАЗВИТИЯ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

А. А. Табекин,

*магистрант кафедры прикладной информатики и информационных технологий,
НИУ «БелГУ»*

Т. В. Целютина,

*кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье исследуются актуальные направления развития технологий искусственного интеллекта в сфере управления проектами с учетом специфики новой бизнес-реальности. Рассматриваются возможности предиктивной аналитики, автоматизации административных процессов и интеллектуального распределения ресурсов на примере российских организаций. Особое внимание уделяется трансформации роли проектного менеджера и этическим аспектам внедрения ИИ в контексте модернизации российского бизнеса. Предложены практические рекомендации по интеграции проектных, цифровых и бережливых технологий для повышения эффективности управления проектами.

Ключевые слова: искусственный интеллект, проектный менеджмент, бизнес-среда, предиктивная аналитика, цифровая трансформация, бережливое производство.

Введение. Современный этап цифровой трансформации российского бизнеса характеризуется активным поиском инструментов повышения эффективности управленческих процессов. По данным исследований 2024-2025 годов, искусственный интеллект постепенно переходит из категории экспериментальных технологий в разряд практических решений для проектных офисов [4, с. 45]. Российские компании сталкиваются с вызовами интеграции новых технологий в существующие управленческие контуры при необходимости соблюдения требований информационной безопасности и подготовки кадров с междисциплинарными компетенциями.

Цель исследования – анализ текущих возможностей и прогнозные управленческие решения для развития применения искусственного интеллекта в проектном менеджменте с учетом специфики российского бизнес-рынка. Актуальность темы обусловлена растущей потребностью организаций в инструментах для управления портфелями проектов в условиях высокой неопределенности и ограниченности ресурсов.

Методы и организация исследования. Результаты исследований «Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России» (Аналитический центр при Правительстве РФ, ЦОРПУ, 2024 г., 2025 г.) позволили сделать вывод, что в течение последних трёх лет, возрастают возможности для проектных команд экспериментировать с выбором фреймворка. Руководители успешных проектов (завершены в срок / без «расползания» содержания / с сохранением бюджета) в большинстве случаев имели возможность выбора и адаптации подхода на основе уникальных

потребностей каждого проекта, в том числе с учетом возможностей проектной команды и ожиданий стейкхолдеров (рисунок 1).

Вывод – гибридный подход в управлении проектами является самым популярным вне зависимости от масштаба организации. «Гибкий подход (примеры гибких фреймворков включают, прежде всего, scrum и kanban) наиболее востребован в проектах компаний со штатом, не превышающим 250 человек. Классический подход свойственен для всех компаний. Принимая во внимание тот факт, что более крупные компании имеют более высокий уровень зрелости, можно утверждать, что применение классического подхода в общем не зависит от уровня зрелости проектного менеджмента» [18].

На наш взгляд, не целесообразно связывать каждый отдельный фреймворк с индустрией. Гибкие подходы могут активно применяться как в крупных бизнес-корпорациях, ИТ-индустрии, так и в проектах госсектора. Каждый из фреймворков имеет свои преимущества и подходит для различных типов проектов и организаций. При выборе подхода нужно учитывать характеристики проекта, его бизнес-цели, ресурсы и корпоративную культуру организации.

Респонденты отвечали на вопрос:
Какие фреймворки/методы/подходы наиболее популярны в проектном управлении вашей организации?
(множественный выбор)

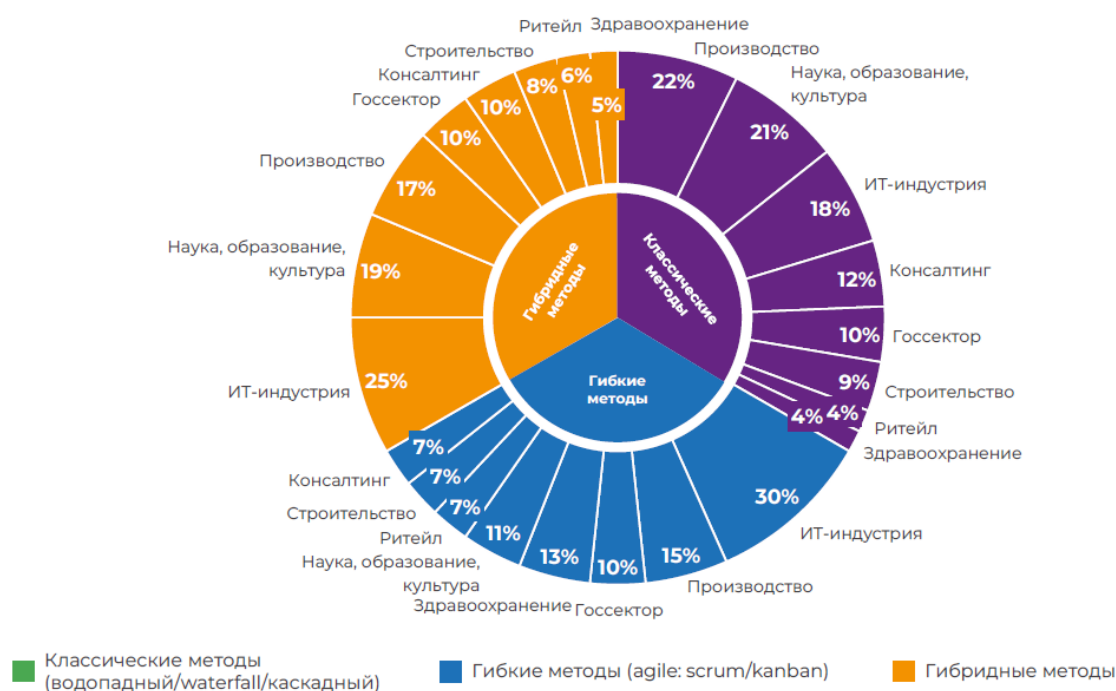


Рис. 1 Экспертная оценка места и роли популярных фреймворков и подходов в проектном управлении российских организаций

Современное состояние внедрения ИИ в проектном менеджменте. Анализ публикаций в российских научных базах данных показывает устойчивый рост интереса к применению искусственного интеллекта в управлении проектами. Если в 2023 году количество работ по данной тематике составляло порядка 120 публикаций, то за первые девять месяцев 2025 года эта цифра превысила 180 [2, с. 12]. Большинство исследователей отмечают переход от теоретических обоснований к описанию практических кейсов внедрения. Типичные области применения ИИ в проектном менеджменте включают автоматизацию рутинных операций, прогнозирование рисков и оптимизацию распределения ресурсов. Согласно опросу, проведенному среди руководителей проектных офисов российских компаний, наиболее востребованными функциями являются формирование отчетности (72% респондентов), предиктивный контроль сроков (58%) и помощь в принятии решений при изменении приоритетов портфеля (43%) [5, с. 89].

Важным фактором успешного внедрения становится зрелость данных организации. Компании с выстроенными процессами управления нормативно-справочной информацией (Master Data Management) демонстрируют более высокую отдачу от инвестиций в ИИ-решения [13, с. 156].

Российская специфика проявляется в повышенном внимании к вопросам информационной безопасности и соответствия требованиям регуляторов при обработке корпоративных данных.

Предиктивная аналитика и трансформация планирования. Одним из наиболее перспективных направлений применения искусственного интеллекта является использование предиктивных моделей для улучшения точности планирования. Традиционные методы оценки сроков и бюджетов проектов основываются на экспертных суждениях и исторических данных, что приводит к систематическим отклонениям. Внедрение алгоритмов машинного обучения позволяет учитывать множество факторов одновременно и выявлять неочевидные закономерности.

Практический опыт российских компаний показывает, что применение предиктивных моделей способно сократить отклонение фактических сроков выполнения от плановых на 15-25% [6, с. 234]. Особенно эффективными оказываются ансамблевые методы, комбинирующие несколько алгоритмов для повышения устойчивости прогнозов. Важным преимуществом является возможность запуска сценарного анализа – руководитель проекта может быстро оценить влияние изменения параметров на общий результат.

Следующим этапом развития становится переход к прескриптивной аналитике, когда система не только предсказывает вероятные отклонения, но и предлагает конкретные корректирующие действия. При этом критически важным остается сохранение контроля человека над принятием ключевых решений, особенно в точках высокого финансового или репутационного риска [16, с. 78].

Автоматизация административных процессов через виртуальных ассистентов. Значительную часть рабочего времени руководителя проекта занимают административные задачи: подготовка отчетов, протоколирование встреч, формирование коммуникаций с заинтересованными сторонами. По оценкам экспертов, на эти операции тратится до 40% времени, которое могло быть направлено на стратегическое планирование и работу с командой [8, с. 201]. Современные решения на базе больших языковых моделей позволяют автоматизировать создание типовых документов, извлекать ключевую информацию из переписки и совещаний, формировать краткие сводки по статусу и рискам. Интеграция таких ассистентов с корпоративными системами управления проектами создает возможность для непрерывного мониторинга ситуации и оперативного информирования команды о критических изменениях.

Российский опыт внедрения показывает необходимость адаптации решений к специфике бизнес-процессов и терминологии организации. Важным аспектом является обеспечение конфиденциальности данных при использовании облачных сервисов, что требует выбора решений с возможностью локального развертывания или использования сертифицированных отечественных платформ [8, с. 312].

Трансформация роли проектного менеджера. Внедрение инструментов искусственного интеллекта существенно меняет содержание работы руководителя проекта. Если ранее значительные усилия направлялись на сбор информации, расчеты и формирование отчетности, то теперь эти задачи могут выполняться автоматизированно. Освободившееся время целесообразно направить на деятельность, требующую человеческих качеств: фасилитацию командной работы, управление конфликтами, развитие отношений с заинтересованными сторонами, креативное решение нестандартных проблем. Формируется новый набор компетенций для проектных менеджеров. Помимо традиционных знаний методологий управления проектами, требуется понимание принципов работы алгоритмов машинного обучения, умение интерпретировать результаты аналитических моделей и критически оценивать рекомендации системы [1, с. 145]. Особое значение приобретает способность объяснять логику работы ИИ-инструментов членам команды и заинтересованным сторонам, что связано с концепцией объяснимого искусственного интеллекта (Explainable AI).

Российские образовательные программы в области проектного менеджмента начинают включать модули по работе с аналитическими инструментами и основам машинного обучения. Однако существует значительный разрыв между темпами развития технологий и скоростью адаптации учебных программ, что требует развития систем непрерывного профессионального образования внутри организаций [3, с. 89].

Интеллектуальное управление ресурсами. Одной из наиболее сложных задач проектного менеджмента является оптимальное распределение человеческих ресурсов между проектами портфеля с учетом их компетенций, загрузки и индивидуальных особенностей. Традиционные подходы основываются на ручном планировании и часто приводят к перегрузке ключевых специалистов при недоиспользовании потенциала других членов команды. Интеллектуальные системы управления ресурсами анализируют множество параметров: профили компетенций сотрудников, историю их работы в проектах, текущую загрузку, предпочтения в типах задач. На основе этих данных

формируются рекомендации по оптимальному распределению работ. Система способна заранее выявлять ситуации потенциальной перегрузки и предлагать варианты перераспределения задач или привлечения дополнительных специалистов [7, с. 267].

Важным аспектом является учет факторов профессионального выгорания. Алгоритмы могут отслеживать признаки чрезмерной загрузки, длительной работы в режиме аврала и других факторов риска, своевременно сигнализируя руководителю о необходимости корректирующих действий. Это способствует не только повышению производительности, но и улучшению психологического климата в командах.

Синтез методологий: проектный, цифровой и бережливый подходы. Наиболее эффективные результаты демонстрируют организации, сочетающие классические проектные методологии (PMBOK, Agile) с инструментами цифровой трансформации и принципами бережливого производства. Проектная дисциплина обеспечивает структурированность и управляемость, цифровые технологии ускоряют процессы и повышают точность решений, бережливый подход помогает устранять потери и непрерывно совершенствовать процессы.

Практическая реализация такого синтеза требует создания единой архитектуры данных, интегрирующей системы управления проектами, корпоративные информационные системы и аналитические платформы. Стандартизация артефактов и ритмов отчетности создает основу для визуального управления и быстрого выявления отклонений [9, с. 178]. Важным элементом становится внедрение циклов непрерывного улучшения (Kaizen). Регулярный анализ метрик эффективности проектной деятельности с использованием инструментов аналитики позволяет выявлять узкие места и систематически их устранять. Российский опыт показывает целесообразность запуска пилотных проектов на ограниченном контуре с последующим масштабированием успешных практик [10, с. 94].

Этические вызовы и требования к прозрачности. Широкое применение искусственного интеллекта в управлении проектами порождает комплекс этических вопросов. Ключевым является обеспечение прозрачности принятия решений – заинтересованные стороны должны понимать, на каких основаниях система формирует свои рекомендации. Концепция объяснимого ИИ предполагает создание механизмов, позволяющих интерпретировать логику работы алгоритмов понятным для человека образом.

Российская специфика проявляется в необходимости соответствия требованиям законодательства о персональных данных и информационной безопасности. Использование данных о сотрудниках для оценки производительности и распределения задач требует соблюдения принципов минимизации и целевого использования информации [11, с. 223]. Организации должны четко регламентировать границы автоматизации и определять категории решений, требующих обязательного контроля человека.

Важным аспектом является предотвращение дискриминации и необоснованных смещений в работе алгоритмов. Системы должны регулярно проверяться на предмет систематических ошибок, которые могут возникать из-за особенностей обучающих данных. Формирование культуры ответственного использования ИИ требует обучения персонала и создания внутренних этических комитетов [12, с. 156].

Барьеры и ограничения внедрения. Несмотря на значительный потенциал, внедрение искусственного интеллекта в проектный менеджмент сталкивается с рядом препятствий. Организационные барьеры включают сопротивление изменениям со стороны персонала, опасющегося замещения автоматизированными системами. Преодоление этого требует продуманной стратегии управления изменениями с демонстрацией практических выгод и вовлечением сотрудников в процесс внедрения. Технические ограничения связаны с качеством и доступностью данных. Многие российские организации сталкиваются с проблемой фрагментированности информации между различными системами, неполнотой исторических данных и несогласованностью форматов. Решение этих вопросов требует инвестиций в выстраивание процессов управления данными и интеграционных платформ [15, с. 312].

Экономический аспект также требует внимания. Внедрение ИИ-решений связано со значительными первоначальными затратами на технологии, интеграцию и обучение персонала. Оценка эффективности инвестиций усложняется тем, что многие выгоды проявляются не сразу и имеют качественный характер. Необходима разработка методик расчета экономического эффекта с учетом специфики проектной деятельности.

Рекомендации для российских бизнес-организаций. На основе анализа эмпирических данных и практического опыта авторов можно сформулировать следующие рекомендации для организаций, планирующих интеграцию искусственного интеллекта в современные практики (механизмы) управления проектами.

– Начинать следует с аудита готовности данных и процессов. Оценка качества имеющейся информации, степени стандартизации процессов и зрелости проектной культуры позволит реалистично определить точку старта и приоритеты.

– Целесообразен поэтапный подход с фокусом на быстрые победы. Выбор 2-3 кейсов с наибольшим потенциалом и измеримым эффектом (например, автоматизация отчетности, прогнозирование срывов сроков) позволит продемонстрировать ценность технологии и получить поддержку руководства для дальнейшего масштабирования [18].

– Критически важным является инвестирование в развитие компетенций персонала. Программы обучения должны охватывать как технические аспекты работы с новыми инструментами, так и методологические вопросы интерпретации результатов и принятия решений на основе аналитики [19].

– Необходимо с самого начала выстраивать процессы обеспечения этичности и прозрачности использования ИИ. Формирование регламентов, определяющих границы автоматизации, процедуры контроля качества решений и механизмы обжалования, создает основу для устойчивого и ответственного применения технологий.

– Интеграция проектного, цифрового и бережливого подходов требует создания единого ритма управления с регулярными циклами анализа и улучшения. Визуализация ключевых метрик и организация коротких сессий по выявлению и устранению проблем способствуют формированию культуры непрерывного совершенствования [18].

Заключение. Искусственный интеллект открывает новые возможности для повышения эффективности проектного менеджмента в российских организациях. Предиктивная аналитика, автоматизация административных процессов, интеллектуальное управление ресурсами и виртуальные ассистенты способны существенно изменить характер работы проектных команд, позволяя сосредоточиться на решении творческих задач и взаимодействии с людьми. Вместе с тем успешное внедрение требует системного подхода, включающего техническую подготовку, развитие компетенций персонала, выстраивание процессов управления данными и обеспечение этичности применения технологий. Особенности российского контекста – требования информационной безопасности, специфика регулирования, состояние цифровой зрелости организаций – должны учитываться при разработке стратегий внедрения.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку эффектов от применения ИИ в различных отраслях, разработку отраслевых стандартов и лучших практик, изучение долгосрочного влияния технологий на организационную культуру и развитие профессии проектного менеджера.

Литература

1. Алексеев М.Ю. Трансформация компетенций проектного менеджера в эпоху ИИ // Российский журнал управления проектами. – 2025. – № 1. – С. 141–153.
2. Васильева О.Н. Цифровая трансформация управления проектами в российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2024. – № 11. – С. 8–19.
3. Григорьева Т.А. Развитие образовательных программ по проектному менеджменту // Высшее образование в России. – 2024. – № 8. – С. 84–97.
4. Искусственный интеллект в проектном управлении: современное состояние и перспективы // Вестник проектного менеджмента. – 2025. – № 2. – С. 42–58.
5. Иванов С.П., Петрова М.А. Оценка готовности организаций к внедрению ИИ в проектную деятельность // Управление проектами и программами. – 2025. – № 1. – С. 85–96.
6. Козлов Д.И. Предиктивная аналитика в управлении сроками проектов: опыт внедрения // Современные технологии управления. – 2025. – № 3. – С. 229–241.
7. Лебедев А.Н. Интеллектуальные системы распределения ресурсов в проектах // Прикладная информатика. – 2025. – № 2. – С. 261–276.
8. Морозов П.К. Автоматизация административных процессов в управлении проектами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2025. – № 2. – С. 197–209.
9. Новиков В.С. Синтез методологий в современном проектном менеджменте // Экономика и управление. – 2024. – № 6. – С. 173–185.
10. Павлов И.В. Внедрение бережливых практик в проектную деятельность // Организация производства. – 2025. – № 1. – С. 89–102.
11. Романова К.Л. Этические аспекты применения ИИ в управлении персоналом // Управление человеческими ресурсами. – 2024. – № 4. – С. 218–232.

12. Сергеев Д.М. Объяснимый искусственный интеллект в бизнес-приложениях // Искусственный интеллект и принятие решений. – 2025. – № 1. – С. 152–164.
13. Смирнов А.В. Управление данными как фактор успеха цифровой трансформации // Информационные технологии в бизнесе. – 2024. – № 4. – С. 151–168.
14. Соколова Н.В. Информационная безопасность при использовании облачных ИИ-сервисов // Вопросы кибербезопасности. – 2024. – № 5. – С. 308–321.
15. Тимофеев О.Г. Барьеры цифровой трансформации российских предприятий // Проблемы теории и практики управления. – 2024. – № 7. – С. 305–319.
16. Федорова Е.С. От предиктивной к прескриптивной аналитике в проектном менеджменте // Бизнес-информатика. – 2024. – № 3. – С. 72–84.
17. Ушакова Е.А. Стратегии внедрения ИИ-решений в управление проектами // Стратегический менеджмент. – 2025. – № 2. – С. 183–197.
18. Целютина Т.В. Разработка программы развития персонала на основе укрепления проектных и бережливых технологий / Т.В. Целютина // Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам международного научно-практического комплексного мероприятия, Белгород, 1–2 ноября 2023 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2023. – С. 107–115.
19. Development of the personnel risks assessment and supply chain strategy as a basis of the risk management system of modern organizations / T. V. Tselyutina, O. A. Timokhina, T. A. Vlasova, Y. V. Maslova // International Journal of Supply Chain Management. – 2019. – Vol. 8, No. 5. – P. 1030. – EDN KNNNMP.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УЧЕТА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ: ВЫЗОВЫ ДЛЯ МЕТОДОЛОГИИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

Д. А. Терехова,
студент, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Цифровая трансформация экономики, характеризующаяся распространением технологий больших данных, искусственного интеллекта и блокчейна, ставит под сомнение традиционные методологические основы бухгалтерского и налогового учета финансовых результатов. Существующие принципы и стандарты отстают от скорости появления новых бизнес-моделей и объектов учета. Целью данного исследования является выявление и систематизация ключевых вызовов, которые цифровизация создает для сложившейся методологии учета, а также формулировка возможных направлений адаптации экономической теории и учетных практик к новым реалиям. В основе работы лежит системный анализ, сравнительно-сопоставительный метод при изучении влияния конкретных технологий (AI, блокчейн) на учетные процессы, а также теоретическое моделирование последствий для признания и оценки элементов финансового результата.

Ключевые слова: учет финансовых результатов, искусственный интеллект в бухгалтерском учете, блокчейн, налоговый учет, методология бухгалтерского учета, цифровые активы.

Введение. Современная экономическая наука и производство переживают период фундаментальной трансформации, обусловленной стремительным развитием цифровых технологий. Формирование экономики данных, распространение бизнес-моделей, основанных на платформах и подписке (SaaS, PaaS), а также появление новых классов активов, таких как криптоактивы и токены, бросают вызов традиционным парадигмам управления и отчетности. В этих условиях система бухгалтерского и налогового учета, являющаяся краеугольным камнем для оценки эффективности любого бизнеса, сталкивается с беспрецедентным давлением. Традиционные методики учета финансовых результатов, сформированные в эпоху индустриальной экономики, зачастую оказываются неподходящими для объективного отражения стоимости и результатов деятельности компаний в цифровой среде. Это создает системные риски не только для качества корпоративной отчетности и принимаемых управленческих решений, но и для стабильности налоговой системы и достоверности макроэкономического анализа.

Центральная проблема, исследуемая в статье, заключается в углубляющемся разрыве между скоростью технологических изменений в реальном секторе экономики и адаптацией методологического аппарата бухгалтерского и налогового учета. Этот разрыв проявляется в нескольких ключевых аспектах:

- классические принципы приоритета содержания над формой и временной определенности фактов хозяйственной деятельности трудно применить к операциям с цифровыми активами или к распределенной во времени выручке от подписок;

- существующие стандарты (как РСБУ, так и МСФО) не предлагают единого подхода к признанию и оценке ключевых драйверов стоимости цифровых компаний – данных, алгоритмов и цифровых платформ;

- налоговые органы сталкиваются с трудностями в администрировании сделок, осуществляемых с помощью смарт-контрактов в анонимных или псевдоанонимных средах, что порождает риски для доходной части бюджета [2, С. 16].

Таким образом, назрела острая необходимость в критическом переосмыслении и модернизации методического обеспечения учета финансовых результатов.

Методы и организация исследования. Для наглядной демонстрации глубины трансформации, происходящей в профессии под влиянием AI, представим сравнительный анализ двух парадигм учета (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика традиционного и цифрового учета финансовых результатов

Критерий	Традиционный учет (Парадигма)	Цифровой учет на базе AI и Big Data (Новая парадигма)
Основа формирования	Первичные документы на бумажном/электронном носителе	Потоки структурированных и неструктурированных данных в реальном времени
Временной ориентир	Ретроспективный (отражение свершившихся фактов)	Текущий и прогнозный (предикативная аналитика)
Роль бухгалтера	Регистратор и контролер	Аналитик данных, интерпретатор, настройщик алгоритмов
Ключевой принцип	Осмотрительность (консерватизм)	Релевантность и прогнозная ценность
Основной риск	Человеческая ошибка, мошенничество	«Смещение» алгоритма, кибератаки на данные

Функция бухгалтера смещается от рутинного отражения свершившихся фактов хозяйственной деятельности к роли аналитика и интерпретатора данных. AI-алгоритмы способны автоматически классифицировать первичные документы, формировать сложные проводки и выявлять аномалии [1, С. 274].

На основе анализа больших массивов данных системы на базе AI способны строить прогнозные модели будущих доходов и расходов. Это ставит перед методологией новый вызов: как отражать в учете не свершившийся факт, а вероятностную оценку будущего экономического выгоды?

Чтобы понять, как именно современные технологии меняют работу бухгалтера и финансового аналитика, обратимся к схеме (Рис. 1). Она показывает, какая технология отвечает за автоматизацию и повышение надежности на каждом конкретном этапе жизненного цикла финансовой информации.

Этапы учета



Результат: финансовый результат в режиме, близком к реальному времени, с элементами прогнозной аналитики

Рис. 1. Влияние технологий на этапы формирования финансового результата

Цифровая трансформация учета не является однородным процессом; разные технологии оказывают точечное и наиболее сильное воздействие на определенные этапы формирования финансового результата. Для систематизации этого влияния на рисунке 3 представлена схема, которая

визуализирует, как интернет вещей (IoT), блокчейн и искусственный интеллект (AI) перестраивают классический учетный конвейер – от момента совершения хозяйственной операции до итогового контроля, – обеспечивая переход к учету в режиме, близком к реальному времени.

Финансовый результат, сформированный с помощью AI, может нести в себе системные ошибки, заложенные в обучающих данных. Ответственность за достоверность такого результата размывается между бухгалтером, data-сайентистом и владельцем алгоритма, что создает новые риски для аудита.

«Моментальное» закрытие периодов и непрерывный аудит возможны благодаря блокчейну. Блокчейн позволяет создавать единую, неизменяемую и прозрачную для всех участников сеть записи операций. Это может привести к ликвидации такого понятия, как «отчетная дата» – финансовый результат будет вычисляться в режиме, близком к реальному времени. Аудит превращается из выборочной проверки в процесс непрерывного мониторинга.

Смарт-контракты – самоисполняемые алгоритмы – могут автоматически начислять выручку, признавать расходы и, что наиболее революционно, исчислять и перечислять налоги в момент наступления определенного условия (например, поступления платежа). Это кардинально меняет роль налогового учета, превращая его из ретроспективного процесса в автоматизированную функцию, встроенную в бизнес-операции.

Действующее налоговое законодательство не предусматривает признания смарт-контракта в качестве первичного учетного документа или агента по исчислению налога, что создает правовой вакуум.

Точный учет затрат и незавершенного производства возможен благодаря интернет вещей (IoT). Датчики на оборудовании и системах логистики в режиме 24/7 передают данные об использовании материалов, энергии, времени простоя и объемах выпуска. Это позволяет рассчитывать фактическую себестоимость единицы продукции с невиданной ранее точностью, практически ликвидируя необходимость в нормативном методе учета затрат.

Вместо линейного или нелинейного метода, амортизация может начисляться на основе реального износа оборудования, определяемого IoT-датчиками (учет моточасов, циклов нагрузки, температуры). Это максимально приближает бухгалтерскую прибыль к экономической, но требует пересмотра классических принципов начисления амортизации.

Методологические проблемы учета в цифровой экономике представлены в таблице 2 [4].

Таблица 2

Проблемы признания и оценки цифровых активов в соответствии с МСФО

Вид цифрового актива	Потенциальная классификация по МСФО	Проблемы признания и оценки
Криптоактив для перепродажи (например, Биткоин)	Запасы (IAS 2) или Финансовый инструмент (IFRS 9)	Запасы: противоречит цели владения. IFRS 9: не соответствует определению денежного средства или дебиторской задолженности. Волатильность затрудняет оценку.
Утилитарный токен (доступ к услуге платформы)	Нематериальный актив (IAS 38)	Сложность определения срока полезного использования и метода амортизации. Оценка по первоначальной стоимости не отражает справедливую стоимость.
Токенизированный актив (цифровой двойник реального актива)	Зависит от базового актива (МСФО (IAS) 16, IAS 38, IAS 40)	Проблема верификации связи между токеном и реальным активом. Юридические риски.
Данные (Data Asset)	Нематериальный актив (IAS 38)	Собранные данные не признаются, т.к. не контролируются и не отделимы. Затраты на сбор часто списываются сразу. Нет надежной модели для оценки.

Действующий МСФО (IFRS) 15 требует распределения выручки по методу исполнения обязательств. Однако в случае с подпиской на программное обеспечение или цифровой контент определение момента «исполнения» и распределения стоимости по времени является в значительной степени условным.

Налоговые вызовы цифровой трансформации представлены в таблице 3.

Влияние новых бизнес-моделей на признание выручки и налогообложение

Бизнес-модель	Ключевая проблема в признании выручки (МСФО (IFRS) 15)	Налоговые вызовы
Подписка (SaaS, контент-сервисы)	Распределение выручки по периоду подписки против признания в момент предоставления доступа. Оценка исполнения обязательств.	Определение момента возникновения налоговых обязательств. Проблема учета предоплат.
Платформенная экономика (шеринг, маркетплейсы)	Принцип брутто (вся сумма транзакции) против принципа нетто (только комиссия). Критерии агента/принципала.	Налогообложение доходов поставщиков услуг. Вопрос постоянного представительства платформы в другой юрисдикции.
Экономика микроплатежей и чаевых	Признание множественных мелких однородных операций. Оценка обязательств по возвратам.	Сложность налогового администрирования большого числа мелких плательщиков и получателей.
Продажа NFT (как право на актив)	Классификация: продажа права (лицензия) против продажи товара. Определение момента передачи контроля.	Оценка налоговой базы при получении дохода в криптовалюте. Определение юрисдикции налогообложения.

Стоимость, создаваемая данными пользователей, трудно локализовать в конкретной юрисдикции. Цифровые гиганты могут легально минимизировать налогооблагаемую прибыль в высоконалоговых странах, перенося ее в низконалоговые, используя платежи за «использование нематериальных активов».

Если компания оказывает услуги через платформу и не имеет физического присутствия в стране, может ли ее цифровая платформа считаться «постоянным представительством»? Это ключевой вопрос для налогообложения прибыли.

Рыночная капитализация цифровых компаний зачастую в разы превышает стоимость их активов по балансу. Это свидетельствует о том, что классическая трудовая теория стоимости и теория, основанная на учете материальных активов, утрачивают объяснительную силу. Основным источником стоимости становится не материальный капитал, а сетевой эффект, данные и интеллектуальный капитал.

Разрыв между отчетной прибылью и реальной рыночной стоимостью компании становится все более значительным. Это указывает на то, что бухгалтерская прибыль, рассчитанная по старым правилам, перестает быть главным индикатором эффективности для инвесторов.

Современное «производство» все чаще заключается в создании и эксплуатации нематериальных активов (ПО, патенты, бренды, базы данных). Экономическая теория и учетная практика должны найти адекватные способы измерения и отражения их вклада в создание добавленной стоимости, что требует разработки принципиально новых моделей и метрик, выходящих за рамки традиционного Отчета о финансовых результатах [5, С. 155].

Заключение. Проведенное исследование подтвердило исходную гипотезу о том, что цифровая трансформация экономики создает системные и многогранные вызовы для сложившейся методологии бухгалтерского и налогового учета финансовых результатов. Установлено, что эти вызовы носят не технический, а фундаментальный характер, ставя под сомнение адекватность традиционных учетных принципов в условиях, когда ключевыми драйверами стоимости становятся нематериальные активы, сетевые эффекты и данные.

Анализ влияния конкретных технологий (AI, блокчейн, IoT) показал, что они не просто автоматизируют рутину, а инициируют смену парадигмы: учет финансового результата смещается от ретроспективной констатации к прогнозному моделированию, непрерывной верификации и формированию в режиме, приближенном к реальному времени. Это требует пересмотра таких базовых понятий, как «отчетный период», «первичный документ» и «хозяйственная операция».

Выявленные методологические проблемы в области признания и оценки цифровых активов, учета выручки по новым бизнес-моделям и налогообложения цифровых платформ свидетельствуют о нарастающем разрыве между экономической реальностью и ее отражением в финансовой отчетности. Этот разрыв приводит к тому, что отчетная прибыль все хуже выполняет свою главную функцию – быть достоверным индикатором эффективности компании и базой для принятия экономических решений.

Таким образом, дальнейшая эволюция как экономической науки, так и учетной практики невозможна без активной адаптации их методологического аппарата к вызовам цифровой эпохи.

Литература

1. Alzghoul, A. The Impact of Accounting Digital Transformation on Financial Transparency: Mediating Role of Good Governance / A. Alzghoul // Journal of Risk and Financial Management. – 2025. – № 18(5). – Pp. 272-281.
2. Бутынец, Н.И. Бухгалтерский учет в цифровой экономике: вызовы и решения / Н.И. Бутынец. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 258 с.
3. Губернаторова, Н.Н., Чухрай, А.А. Сравнительный анализ систем бухгалтерского и налогового учета в России и в Китае: перспективы интеграции / Н.Н. Губернаторова, А.А. Чухрай // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 1. – С. 121-130.
4. Официальный сайт Международного совета по стандартам финансовой отчетности (IASB) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifrs.org/> (дата обращения: 21.10.2025).
5. Романов, А.Н. Цифровая трансформация бухгалтерского учета и финансового контроля / А.Н. Романов, Е.В. Соколова. – М.: КноРус, 2021. – 214 с.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЗАДАНИЙ ДЛЯ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ, УСТОЙЧИВЫХ К ГЕНЕРАТИВНОМУ ИИ: ПРИНЦИПЫ, МОДЕЛЬ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ СЦЕНАРИИ

Б.А. Тхориков

*доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой сервисных технологий
и бизнес-процессов, РГУ им. А.Н. Косыгина*

Аннотация. В статье анализируется трансформация подходов к разработке практических заданий в бизнес-образовании в условиях активного использования нейросетей студентами. Выявлена неэффективность традиционных форматов заданий (тесты, кейсы, расчеты) и предложены четыре педагогических принципа, основанных на теориях Дьюи, Колба, Выготского, Фрейре и других исследователей. Представлена классификационная модель, позволяющая различать глубину и самостоятельность выполнения задания по источнику данных и реакции на изменение условий. Статья предлагает практические критерии оценки, направленные на развитие критического мышления и повышение подлинности студенческих работ в эпоху ИИ.

Ключевые слова: бизнес-образование, педагогический дизайн, проектирование учебного процесса, нейросети

Введение. В 2023–2025 гг. нейросети прочно вошли в студенческую практику. Согласно опросу Ассоциации «Я – профессионал» (2025), 85% студентов используют ИИ в учебе, а почти четверть студенческих работ в России содержит следы ИИ. Зарубежом показатели аналогичны: по данным NERI (2025), 88% студентов в Великобритании применяли ИИ при выполнении заданий.

Появление доступных генеративных моделей выявило уязвимость устаревших форматов учебных заданий. Многие типовые задачи, ранее требовавшие от студентов самостоятельных усилий, теперь решаются нейросетью за секунды. Например, современные модели могут легко справиться с решением многошагового математического примера или написать связное эссе по заданной теме. Преподаватели отмечают, что стандартные тесты, шаблонные кейсы и расчетные задачи больше не гарантируют проверки знаний: студент может получить на них ответ через ChatGPT. Так, версия GPT-4 сумела решить пробный вариант профильного ЕГЭ по математике на 72 балла из 100, показав уровень среднестатистического ученика.

Таким образом, привычные форматы практических заданий можно считать устаревшими в эпоху ИИ. Если задание можно решить простым запросом в нейросеть – велика вероятность, что студент так и сделает. При этом обнаружить такое списывание крайне трудно – специальные детекторы ИИ несовершенны и часто ошибаются, обвиняя добросовестных авторов или пропуская искусно отредактированные машинные тексты. Возникает парадокс: чем легче нейросети решают типовое задание, тем меньше педагогического смысла оно имеет. Не случайно сегодня все громче звучит

критика «академического конвейера»: проверки знаний, построенные на воспроизведении информации, более не надежны.

В этой связи, в 2023–2025 гг. университеты в России и за рубежом начали пересматривать подходы к самостоятельной работе студентов. Среди распространенных стратегий – усиление очного контроля: письменные экзамены, защита работ и собеседования возвращаются как способ исключить скрытое использование ИИ (например, в вузах Сингапура, США, Великобритании, а также в российских университетах – НИУ ВШЭ, СПбГУ, МГПУ). Параллельно наблюдается отказ от типовых заданий – тестов, расчетов и кейсов – в пользу индивидуализированных форматов, опирающихся на опыт и контекст самого студента. Так, ИТМО внедряет задачи, сбивающие ИИ с толку; INSEAD требует приложений с историей взаимодействия с чат-ботами; в экономических вузах США и ЕС анализируют различия между ответами студента и нейросети. Ведущие бизнес-школы (INSEAD, Wharton, AACSB) обучают студентов использовать ИИ как инструмент генерации идей и поиска решений, при этом оценивая не сам факт применения технологий, а глубину переработки результата. Российские вузы разрабатывают регламенты использования GenAI и обновляют критерии оценивания – акцент смещается на новизну тем, оригинальность интерпретации и способность адаптировать решения к изменяющимся условиям.

Подобные идеи находят отражение и в ряде академических исследований последних лет. Так, С.Г. Давыдов [8] анализируют трансформацию высшего образования в России в условиях внедрения ИИ, выделяя ключевые тенденции и риски. Е.А. Кошкина [10] проводят обзор научной литературы, акцентируя внимание на возможностях персонализации обучения, новых формах оценки и проектировании курсов с учетом потенциала нейросетей. Л.В. Константинова [11] подчеркивают необходимость перехода от компетентностного подхода к творчески ориентированному образованию, основанному на моделировании ситуаций и разработке оригинальных решений. Н.А. Иванько [9] рассматривает ИИ как образовательный инструмент, требующий педагогической настройки и критической оценки, а не прямого запрета.

Все эти инициативы свидетельствуют о начале системной трансформации: обучение смещается от воспроизведения знаний к развитию критического мышления, рефлексии и работе с неопределенностью. Эффективным ответом на вызовы генеративного ИИ становится не ужесточение контроля, а изменение самой природы учебных заданий в пользу практик, стимулирующих активное мышление и подлинную интеллектуальную самостоятельность.

Методы и организация исследования. В условиях трансформации образования под воздействием генеративных ИИ-моделей нами был проведен теоретический анализ педагогических концепций, закладывающих основы заданий, устойчивых к автоматизированному воспроизведению. В качестве методологической базы использовались идеи Л.С. Выготского (обучение в зоне ближайшего развития) [1]; Дж. Дьюи и Д. Колба (обучение через опыт и рефлексия) [2, 3]; Дж. Брунера (конструктивизм и самоконструирование знания) [4]; П. Фрейре (диалогичность как форма критического мышления) [5]; Дж. Свеллера (ограничение когнитивной нагрузки и упрощение восприятия сложных задач) [6]; а также таксономия Блума, акцентирующая необходимость перехода от запоминания к анализу, синтезу и творчеству [7].

На основе этого анализа сформулированы четыре взаимодополняющих принципа проектирования заданий, в которых ИИ может быть инструментом, но не заменяет авторского мышления студента. Эти принципы применимы в совокупности и формируют педагогическую рамку, ориентированную на развитие критической, контекстуальной и адаптивной компетентности.

Принцип 1. Обучение через действие.

Задание инициируется не из условных данных, а из реального опыта студента. Учащийся должен сначала совершить осмысленное действие в окружающей среде (наблюдение, интервью, измерение, эксперимент), а затем описать и интерпретировать результат. Такая последовательность отражает модель Колба и Дьюи, где обучение происходит через цикл: опыт → рефлексия → концептуализация → применение [2, 3].

Формула задания: «Сделай → опиши → объясни». Это создает барьер для автоматизации, так как ИИ не имеет доступа к индивидуальному эмпирическому опыту.

Принцип 2. Индивидуальный контекст.

Задание требует обращения к ситуации, заданной самим студентом: его рабочему месту, повседневному опыту, локальной проблеме. Такой подход, восходящий к идеям Дьюи и Фрейре, способствует персонализации познания, делает его значимым и снижает вероятность подмены аутентичного анализа генеративным текстом [2, 5].

Пример: «Проанализируйте поведение клиентов в вашем магазине/отделе/проектной команде». ИИ не может воспроизвести такой контекст без доступа к личной реальности студента.

Принцип 3. Один пример.

Вместо обобщения или компиляции информации из множества источников студент работает с одним конкретным случаем: интервью, эпизодом, наблюдением. Это снижает когнитивную нагрузку (по Свеллеру [6]) и усиливает глубину проработки, позволяя сосредоточиться на анализе и интерпретации. Принцип «одного кейса» противостоит шаблонной репродукции текста и стимулирует создание уникального содержания.

Принцип 4. Проверка изменением.

На этапе оценивания преподаватель модифицирует параметры задания (изменяет вводные, контекст, численность участников и т.п.), чтобы проверить, способен ли студент адаптировать свои выводы. Эта логика восходит к Фрейре и Блуму, где истинное знание проявляется в способности к трансформации и переносу [5, 7]. Если студент опирался на собственное понимание, он способен гибко перестраивать.

Для практического применения перечисленных принципов предложены два критерия, позволяющие различать глубину выполнения задания и прогнозировать результаты в зависимости от целей образовательного курса: (1) источник используемой информации – первичная (полученная самим студентом) или вторичная (готовая, из открытых источников); (2) готовность студента адаптировать решение при изменении условий. Эти параметры позволили выделить четыре модели поведения при выполнении заданий, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Образовательные сценарии

ЗАДАНИЕ		Информация для выполнения	
		Вторичная	Первичная
Проверка (готовность к изменениям условий)	Низкая	Полная автоматизация выполнения задания без осмысления	Автоматизация обработки информации и получение результатов без осмысления
	Высокая	Частичная автоматизация выполнения задания с осмысленными результатами	Самостоятельное выполнение задания с осмысленными результатами

Система оценки выполненных заданий построена на трех взаимодополняющих компонентах, каждый из которых отражает разные уровни вовлеченности и глубины проработки задания:

1) Процессуальное портфолио (10%).

Сюда входят фотофиксация, заметки, аудио- и видеозаписи, отражающие ход выполнения задания. Данный компонент имеет сравнительно небольшой вес в итоговой оценке, поскольку представляет собой внешние доказательства участия, которые потенциально могут быть симулированы. Тем не менее, их наличие позволяет преподавателю зафиксировать признаки реального взаимодействия с ситуацией и может служить косвенным подтверждением подлинности опыта.

2) Презентация и визуальное оформление (10%).

Форматирование, графическая подача, верстка и структурирование материалов относятся к задачам, которые современные генеративные модели (например, GPT, Midjourney, Copilot) выполняют с высокой точностью. Поэтому эти элементы сознательно выносятся в отдельный компонент с низким весом и рассматриваются как область допустимой автоматизации, делегируемая технологиям.

3) Аналитическая гибкость и глубина понимания (80%).

Ключевым элементом оценки становится способность студента адаптироваться к изменяющимся условиям. Преподаватель вносит корректировки в исходные параметры задания (например, изменяет контекст, численность участников, временные рамки) и наблюдает за тем, как обучающийся переосмысливает ситуацию, модифицирует свои выводы и аргументацию.

Цель – выявить уровень когнитивной активности: имел ли студент подлинное понимание происходящего или лишь механически воспроизвел готовый текст. Именно в этом компоненте проявляется глубина аналитической и рефлексивной работы, которую невозможно полностью автоматизировать. Генеративный ИИ может выступить помощником, но не способен заменить способность критически осмысливать и адаптировать знания – именно это составляет основу обучающего эффекта и определяет основную часть итоговой оценки.

Такое моделирование позволяет преподавателям диагностировать, как именно студент взаимодействует с задачей: лишь формально ее оформляет (с помощью ИИ) или проходит через полноценный процесс осмысления и рефлексии. В частности, высокий уровень авторского участия возможен только в сценарии с первичной информацией и готовностью пересобрать ответ при изменении условий – это и есть главный маркер обучения в эпоху нейросетей.

В отличие от многих инициатив, где акцент делается преимущественно на усилении контроля через очные опросы, запись экрана, технический трекинг редактирования и другие формы мониторинга. Предложенные в работе принципы предполагают изменение самой педагогической логики задания. Вместо внешнего наблюдения за процессом фокус смещается на внутреннюю структуру мышления: задания проектируются так, чтобы их невозможно было механически выполнить без осмысления. Подобные подходы уже обсуждаются в ведущих мировых университетах: INSEAD, Wharton, HSE и других, где внедряются задания с переменными условиями, реальными кейсами, свежими данными и требованиями к аргументации. Однако, в отличие от этих практик, наша модель формализует основания проектирования заданий в виде целостной педагогической рамки с опорой на принципы действия, индивидуального контекста, ограниченного объема и проверки через изменение условий. Это позволяет не только выстроить внутренне непротиворечивую систему оценки, но и адаптировать ее к широкому спектру образовательных форматов в сфере управленческого и бизнес-образования.

Выводы

Рост доступности генеративного ИИ требует не просто усиления контроля, но системного пересмотра принципов организации самостоятельной работы студентов. Представленная в статье модель проектирования заданий опирается на классические педагогические концепции и позволяет выстраивать учебные форматы, устойчивые к автоматизации. Принципы действия, индивидуального контекста, одного примера и проверки изменением, реализованные одновременно, формируют основу заданий, в которых ИИ может служить инструментом, но не подменяет мышление автора. Предложенные образовательные сценарии и система оценивания позволяют дифференцировать глубину понимания и рефлексии, создавая условия для подлинной образовательной деятельности. Таким образом, в условиях активного внедрения ИИ эффективным ответом становится не запрет, а педагогическое переосмысление: форматы, построенные на опыте, неопределенности и критическом анализе, позволяют сохранить и усилить развивающий потенциал бизнес-образования.

Литература

1. Выготский Л.С. Психология развития человека. – М.: Смысл, 2005.
2. Dewey J. Experience and Education. – New York: Macmillan, 1938.
3. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. – New Jersey: Prentice Hall, 1984.
4. Bruner J. The Process of Education. – Harvard University Press, 1960.
5. Freire P. Pedagogy of the Oppressed. – New York: Continuum, 1970.
6. Sweller J. Cognitive Load Theory. – Psychology of Learning and Motivation, 2011.
7. Anderson L.W., Krathwohl D. R. A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. – Longman, 2001.
8. Давыдов С.Г., Романов А.В., Чернышов К.В. Искусственный интеллект и цифровизация высшего образования в России: вызовы и возможности // Высшее образование в России. – 2024. – № 4. – С. 15–24.
9. Иванько Н.А. ChatGPT как педагогическая проблема: модели оценки самостоятельности в цифровую эпоху // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2025. – № 1. – С. 49–58.
10. Кошкина Е.А., Головина Ю.С., Тимофеева И.П. Генеративный искусственный интеллект в высшем образовании: аналитический обзор публикаций 2023–2024 годов // Современные проблемы науки и образования. – 2025. – № 2. – С. 45–54.
11. Константинова Л.В., Агафонова А.И., Бабичева А.В. Генеративный ИИ и вызовы компетентностной парадигме: педагогические перспективы // Образование и наука. – 2023. – Т. 25, № 9. – С. 449–458.

ПРОЕКТНЫЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ГОРНОГО ТУРИЗМА

А. А. Тяжин,

*студент образовательной программы «Менеджмент»,
Алматы Менеджмент Университет «АлмаУ»*

Д. О. Гришанова,

*студент образовательной программы «Менеджмент»,
Алматы Менеджмент Университет «АлмаУ»*

Т. Ерзатулы,

*студент образовательной программы «Software Engineering»,
Алматы Менеджмент Университет «АлмаУ»*

Аннотация. Рост популярности горного туризма в регионе Алматы сопровождается увеличением количества новичков, не обладающих достаточной информацией о маршрутах, условиях и мерах безопасности. В этих условиях возрастает потребность в создании интегрированных цифровых сервисов, обеспечивающих поддержку и сопровождение пользователей. В статье рассматриваются возможности применения предпринимательского и проектного подходов при разработке цифровой экосистемы для горного туризма. В качестве проектного решения предлагается платформа *Almaty Mountain Guides (AMG)*, объединяющая инструменты навигации, обучающие материалы и сервисы оценки погодных и маршрутных условий. Результаты исследования показывают, что использование поэтапного проектного моделирования и тестирования MVP способствует формированию удобного и безопасного пользовательского опыта.

Ключевые слова: горный туризм, цифровая экосистема, проектный подход, предпринимательский подход, пользовательский опыт, мобильное приложение, безопасность маршрутов, *Almaty Mountain Guides (AMG)*

Введение. Горный туризм является одной из наиболее динамично развивающихся форм активного отдыха в Казахстане, особенно в регионе Алматы, который обладает уникальным природным потенциалом и доступностью горных маршрутов непосредственно от городской черты. В последние годы интерес к альпинизму, трекингу и горнолыжному отдыху значительно возрос, что отражено в стратегических документах по развитию туризма. Так, Комплексный план развития Алматинского горного кластера на 2025–2029 годы предусматривает расширение туристической инфраструктуры, создание новых маршрутов, повышение доступности и улучшение сервисов. Реализация программы направлена на увеличение туристического потока, привлечение инвестиций и формирование национального бренда горного туризма. Однако рост популярности активного отдыха сопровождается рядом проблем. Отмечается увеличение количества случаев, связанных с недостаточной подготовкой туристов так как ежегодно спасательные службы проводят операции по эвакуации людей, не рассчитавших свои силы или не владевших информацией о погодных катаклизмах и оптимальных маршрутах при подъеме или спуске с гор. Эксперты подчёркивают, что у многих новичков формируется иллюзия лёгкости восхождения, что приводит к травмам и, в отдельных ситуациях, к угрозе жизни. Кроме того, инфраструктура существующих курортных зон перегружена, поскольку посещаемость таких локаций, как Шымбулак и Малое Алматинское ущелье, нередко превышает заложенные стандарты и проектные нормы, что усиливает экологическую нагрузку и снижает качество туристического опыта. Параллельно с физическим развитием туристической инфраструктуры, государством и городскими властями (муниципалитетами) поднимается вопрос об острой необходимости формирования устойчивой экосистемы безопасности и превентивного характера информирования туристов. Главная проблема заключается в отсутствии единого цифрового ресурса, который бы объединял актуальные данные о маршрутах, погодных условиях, уровнях сложности треков, рекомендациях по подготовке и мерах безопасности. Существующие решения разрозненны, например для планирования похода горному туристу приходится обращаться к нескольким приложениям (2ГИС, Яндекс карты) и источникам (Google, Strava), что усложняет подготовку и увеличивает вероятность ошибок. В этих условиях возникает необходимость разработки интегрированной цифровой платформы, ориентированной на поддержку пользователей на всех этапах взаимодействия с горной средой: от подготовки и выбора маршрута до сопровождения в процессе похода. Таким образом, цель данного исследования заключается в рассмотрении

предпринимательского и проектного подходов к созданию цифровой экосистемы для развития безопасного и доступного горного туризма на примере концепции платформы Almaty Mountain Guides (AMG).

Методы и организация исследования. Рост интереса к горному туризму в регионе Алматы в последние годы подтверждается как стратегическими планами развития туристической отрасли, так и данными СМИ и государственных органов. В 2025–2029 гг. реализуется Комплексный план развития Алматинского горного кластера, включающий 127 мероприятий с общим бюджетом более 655 млрд тенге, направленных на увеличение туристического потока, развитие инфраструктуры, создание рабочих мест и формирование Алматы как национального бренда в сфере активного отдыха. Развитие туристических зон Шымбулак, Большое Алматинское ущелье, Турген, а также запуск новых канатных трасс и глэмпингов подчеркивают стратегическую значимость горного туризма для региона. Однако динамичное расширение туристического потока сопровождается рядом системных проблем. По данным пресс-служб МЧС и городских спасательных служб, в горах Алматы ежегодно проводятся десятки поисково-спасательных операций. Причинами большинства инцидентов становятся:

- недостаточная подготовка туристов;
- переоценка собственных физических возможностей;
- отсутствие базовых знаний о маршрутах, погодных условиях и технике безопасности;
- отсутствие комплексных цифровых сервисов, обеспечивающих сопровождение туристов.

Эксперты отмечают «иллюзию лёгкости» походов, то есть у многих людей из-за факторов близости маршрутов к городской черте создается ощущение доступности, что приводит к выходам в горы без подготовки и необходимого снаряжения. Кроме того, перегруженность популярных локаций (например, посещаемость Шымбулака достигает 15 тыс. человек в день) создаёт экологическое давление и усиливает риск аварийных ситуаций. Эти факторы формируют четко выраженный социальный и управленческий запрос на инструменты: предварительной подготовки туристов (обучающие материалы), навигации и маршрутизации на основе уровня подготовки, оценки погодных и природных условий в режиме реального времени, экстренной связи и взаимодействия со спасательными службами.

Таким образом, результаты анализа официальных источников и экспертных комментариев позволяют выделить ключевую проблему это увеличение потока туристов в горы, который опережает развитие сервисов сопровождения и подготовки туристов, что приводит к повышению риска несчастных случаев. Это и обусловило необходимость разработки цифровой экосистемы Almaty Mountain Guides (AMG), направленной на безопасное и осознанное освоение горных маршрутов.

Для уточнения потребностей целевой аудитории был проведён пилотный опрос среди взрослых жителей Алматы (количество опрошенных составляло около 4 человек) в возрасте от 30 до 49 лет, регулярно посещающих горные маршруты или проявляющих интерес к активному отдыху. Опрос носил качественный характер и был направлен на выявление барьеров, способов поиска информации и ключевых критериев выбора туристических маршрутов.

Таблица 1

Интерпретация результатов пилотного опроса целевой аудитории горного туризма в 2025 г. в РК

№	Вопрос исследования	Вывод
1	2	3
1	Возраст респондентов	Аудитория взрослая (30-49 лет), осознанная, с устойчивым доходом
2	Частота походов в горы	Есть интерес, но нет регулярности, требуется поддержка/структура
3	Основные барьеры	Отсутствие информации, страх идти одним, отсутствие навыков
4	Источники информации	Нет единой платформы, поиск фрагментирован, нужен централизованный сервис
5	Платежеспособность	Готовность платить за качество присутствует
6	Критерии выбора	Безопасность, репутация, обучение, малые группы важнее цены

Источник: составлено авторами на основе данных Google Forms [1]

Результаты исследования показали, что большинство респондентов посещают горы 1–6 раз в год (см. ниже рис. 1), что свидетельствует о наличии устойчивого интереса, но не регулярной практики. Основными препятствиями для более частых походов выступают неуверенность в выборе маршрута, нежелание идти в одиночку, а также страх получения тяжелых телесных травм и отсутствие

информации о безопасных прохождении в природных условиях. При поиске сведений о маршрутах участники опроса преимущественно используют Google или обращаются к знакомым, что указывает на отсутствие единого структурированного источника информации.

Как часто вы выбираетесь на природу / в горы?

4 ответа

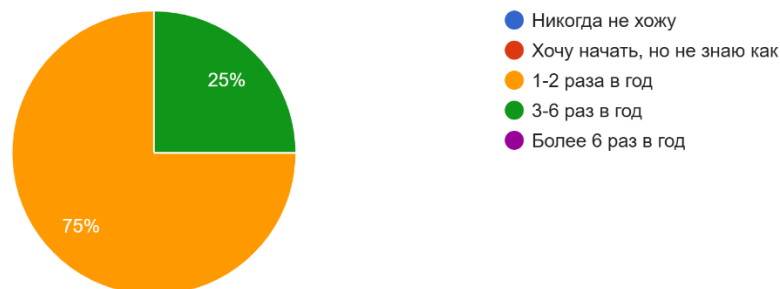


Рис. 1 Круговая диаграмма частоты походов в горы в РК в 2025 г.

При выборе горного тура респонденты в первую очередь ориентируются на безопасность, репутацию гида, малые группы и возможность получения практических навыков (см. ниже на рис. 2). Стоимость похода вместе с гидом не занимает ведущую позицию в системе предпочтений, что позволяет сделать вывод о готовности аудитории платить за качество сопровождения и уверенность в безопасности маршрута. Таким образом, результаты опроса подтверждают наличие выраженного запроса на цифровую экосистему, объединяющую проверенные маршруты, инструменты навигации, обучение базовым навыкам и сервисы сопровождения, что и определяет актуальность разработки платформы Almaty Mountain Guides (AMG).

Что для вас важнее всего при выборе горного тура?

4 ответа

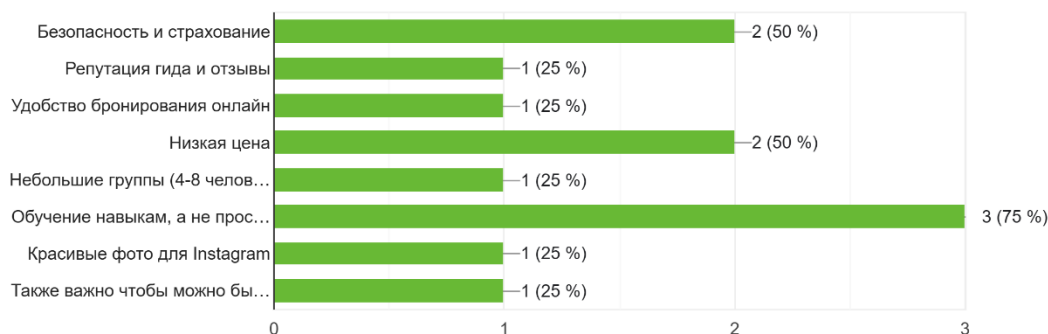


Рис. 2 Гистограмма критериев важности при выборе горного тура

Главная идея – это разработка проектного решения в виде цифровой экосистемы Almaty Mountain Guides (AMG). Разрабатываемая экосистема AMG представляет собой цифровой сервис нового поколения (стартап-проект), ориентированный на поддержку пользователей в организации и безопасном прохождении горных маршрутов. В отличие от существующих разрозненных источников информации (каналы в Telegram, отдельные сайты, личные рекомендации), AMG формирует единую платформу, объединяющую навигационные, обучающие и социальные механики для объединения тысячи людей в едином сервисе. Ключевая идея проекта основана на принципе «персонализированная безопасность»: рекомендации маршрутов, предупреждения о рисках и подбор сопровождающих специалистов формируются с учётом опыта, физической подготовки и целей пользователя. На этапе регистрации система предлагает указать уровень подготовки, историю походов, состояние здоровья и предпочтения. Это позволяет платформе формировать индивидуальные маршруты и обучающие траектории.

Основные функциональные элементы AMG. Персонализированные рекомендации маршрутов, тем самым алгоритм, аналогичный рекомендательным системам социальных платформ, предлагает маршруты в зависимости от опыта, частоты походов и динамики интересов пользователя. Система оценки риска, то есть платформа анализирует сложности маршрута, погодные условия, перепады высот и возможные опасности, сопоставляя их с профилем пользователя, при недостаточной подготовке сервис предупреждает или предлагает альтернативу. Оцифрованные маршруты с доступом в офлайн-режим, все треки, точки ориентирования, укрытия, зоны потенциальных рисков и эвакуационные пути доступны в приложении без интернет-соединения, что критично для горных условий. Обучающие модули, благодаря которым пользователь сервиса получит доступ к коротким видеогайдам и инструкциям по технике безопасности, выбору снаряжения, подготовке к высоте и работе с навигацией. Комьюнити и малые группы создают для пользователя возможность присоединиться к уже сформированным походам или создать свою группу с подбором участников по уровню подготовки, а также интегрироваться с социальными медиа (Instagram & TikTok), выходит, что контент экосистемы одновременно выступает элементом продвижения, обучения и формирования культуры ответственного треккинга. Таким образом, AMG выступает не только инструментом навигации или бронирования, но и платформой формирования ответственного городского горного туризма, где безопасность и комфорт рассматриваются как две взаимодополняющие составляющие пользовательского опыта.

Заключение. Проведённое исследование показало, что развитие горного туризма в Алматы требует не только расширения инфраструктуры, но и формирования культуры осознанного и безопасного поведения в горах. Рост интереса к походам сопровождается увеличением числа новичков, которые нередко выходят на маршруты без подготовки, необходимых знаний и средств навигации. В этих условиях цифровая экосистема Almaty Mountain Guides (AMG) выступает не просто коммерческим сервисом, а социально значимым инструментом, направленным на повышение безопасности и информированности туристов. Платформа создаёт условия для ответственного выбора маршрутов, предоставляя рекомендации, основанные на уровне подготовки пользователя, погодных условиях и оценке рисков. Обучающие материалы, инструменты навигации, поддержка малых групп и доступ к проверенным гайдам способствуют снижению вероятности несчастных случаев и формированию устойчивой туристической культуры. При этом экономическая модель проекта не исключает доступности, ведь по мере развития экосистемы возможна интеграция льготных и открытых функций, ориентированных на молодёжь и начинающих туристов.

Таким образом, AMG решает ключевую задачу, сочетая в себе безопасность и удобство, поддерживая пользователей на всех этапах взаимодействия с горным сеттингом. Проект способствует снижению нагрузки на спасательные службы, повышению качества туристического опыта и развитию имиджа Алматы как современного и ответственного центра горного туризма.

Литература

1. Гайфуллин, Д. «Горы Алматы: уникальный шанс развить всесезонный туризм в Казахстане» (действующая ред., 2025 г.) // NewTimes [Электронный ресурс]. <https://newtimes.kz/obshchestvo/208981-gory-almaty-unikalnyi-shans-razvit-vsesezonnii-turizm-v-kazakhstan/> (дата обращения: 09.11.2025).
2. Данные пилотного опроса целевой аудитории горного туризма в г. Алматы, проведенного авторами с использованием сервиса Google Forms в феврале 2025 г. [Электронный ресурс]. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeOofcU9tjGGQtEHE-MvLYFj4wCvA-QmMtzHcmOCiFeot2lkw/viewform?usp=sharing&oid=117275451852443927256> (дата обращения: 09.11.2025).
3. Оспанов, Д. Ни одного курорта за 20 лет: «почему нужно развивать горный туризм в Алматы» (действующая ред., 2025 г.) // Central Media [Электронный ресурс]. <https://centralmedia24.kz/ni-odnogo-kurorta-za-20-let-pochemu-nuzhno-razvivat-gorniy-turizm-v-almaty/?amp=1> (дата обращения: 09.11.2025).
4. Баркова, А. «Как изменится горный туризм в Алматы к 2029 году» (действующая ред., 2025 г.) // TravelPress.kz [Электронный ресурс]. <https://travelpress.kz/amp/article/useful/kak-izmenitsya-gomii-turizm-v-almati-k-2029-godu-3603> (дата обращения: 10.11.2025).
5. Абдрахметова, З. «Горный туризм в Алматы должен стать национальным брендом Казахстана, считает президент» (действующая ред., 2025 г.) // BESMedia [Электронный ресурс]. <https://bes.media/amp/gorniy-turizm-v-almati-dolzhen-stat-natsionalnim-brendom-kazakhstana-schitaet-prezident-b6e255/> (дата обращения: 09.11.2025).

6. Турысбеков, Е. «Проект горного кластера защитит горы от хаотичного туризма – замакима Алматы» (действующая ред., 2025 г.) // Informkz [Электронный ресурс]. <https://www.inform.kz/amp/proekt-gornogo-klastera-zashitit-gori-othaotichnogo-turizma-zamakima-almati-44af7a> (дата обращения: 09.11.2025).

7. Омарова, А. Проект «Алатау аманаты» по развитию горного туризма стартовал близ Алматы (действующая ред., 2025 г.) // Zakonkz [Электронный ресурс]. <https://www.zakon.kz/amp/obshestvo/6483752-proekt-alatau-amanaty-po-razvitiyu-gornogo-turizma-startoval-bliz-almaty.html> (дата обращения: 09.11.2025).

8. Бровкина, А. «Планы на высоте: как будет развиваться горный туризм в Казахстане» (действующая ред., 2025 г.) // Informburo [Электронный ресурс]. <https://informburo.kz/amp/stati/plany-na-vysote-kak-budet-razvivatsia-gomyi-turizm-v-kazaxstane> (дата обращения: 09.11.2025).

РОЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

Э. А. Уралбоева,

*студентка кафедры экономики и менеджмента,
Джизакский государственный политехнический институт*

Аннотация. В статье подробно анализируется роль инновационных технологий в совершенствовании системы менеджмента качества в сфере торговли, механизмы их внедрения и практические результаты. Также рассматривается влияние цифровых решений на эффективность бизнеса в условиях глобального и локального рынка, а также оптимизация менеджмента качества посредством внедрения технологий искусственного интеллекта. В статье также подробно освещены практические рекомендации, существующие проблемы и способы их решения.

Ключевые слова: менеджмент качества, инновационные технологии, сфера торговли, цифровизация, конкурентоспособность.

В современном глобальном экономическом окружении в сфере торговли наблюдаются глубокие трансформации. Расширение цифровой экономики, внедрение инновационных технологий и тенденции автоматизации бизнес-процессов выводят эффективность и конкурентоспособность торговых систем на новый уровень. В таких условиях совершенствование системы менеджмента качества предприятий, оптимизация процессов и повышение качества обслуживания клиентов рассматриваются как современная стратегическая задача.

Если в традиционных моделях управления торговлей основное внимание уделялось процессам поставки продукции и контролю качества, то инновационные подходы требуют интеграции внутренних и внешних процессов предприятия через внедрение цифровых систем управления и технологических решений на базе искусственного интеллекта. Поэтому оптимизация системы менеджмента качества и эффективное использование современных технологий являются важным фактором обеспечения долгосрочной устойчивости предприятия.

Применение инновационных технологий способствует не только повышению эффективности торговли, но и укреплению конкурентоспособности предприятия и эффективному удовлетворению потребностей потребителей. В связи с этим в данной статье анализируются направления внедрения инновационных технологий в систему менеджмента качества в сфере торговли, актуальные проблемы и механизмы их решения. Также на основе опыта развитых стран разрабатываются практические рекомендации для Узбекистана и других развивающихся рынков [1].

Качество продукции (новизна, уровень техники, отсутствие дефектов, надежность в эксплуатации, прочность) является важным инструментом в борьбе за удержание и завоевание рынка в условиях конкуренции. Удовлетворение спроса – главная задача маркетинга. Защитники прав потребителей жалуются на низкое качество продаваемых товаров. Инфляция, которая наблюдалась в развитых странах в 70-х годах, заставила население уделять больше внимания качеству приобретаемых товаров. Одновременно с этим в зарубежных странах усилилась конкуренция. Новые государства Азии поставили вопрос качества как главную задачу для завоевания американских рынков. Также американские производители начали выпускать товары с более высоким качеством. Фирмы, заботящиеся о качестве, начали получать прибыль выше среднего по отрасли. Поэтому многие

компаниям начали производить качественную продукцию. Менеджмент качества означает постоянную заботу о качестве на каждом этапе развития продукта, тогда как ранее за качество отвечали отдельные сотрудники. Сегодня за качество несут ответственность высшие управляющие. Качество должно быть основой каждого проекта и каждого процесса. Его невозможно достичь только за счёт контроля. Управление качеством, сосредоточенное в основном на контроле, – это старый подход. В основе современного управления лежит предотвращение повторения ошибок. Суть комплексного управления качеством заключается в управлении качеством и обеспечении качества при выпуске каждого нового продукта. При внедрении и реализации управления качеством японские компании руководствуются принципом «качество – прежде всего». Обеспечение качества означает полное удовлетворение потребностей потребителей, длительное использование и гарантирование качества со стороны производителя. Обеспечение качества можно сравнить с договором между производителем и заказчиком. Для эффективного обеспечения качества руководство высшего уровня должно установить жёсткую политику, охватывающую следующие подразделения: научные исследования, планирование, изобретательство, производство, сбыт и обслуживание.

В Японии обеспечение качества развивается по следующим направлениям:

1. Обеспечение качества, основанное на контроле.
2. Управление качеством, основанное на управлении производственным процессом.
3. Управление качеством, ориентированное на разработку новых видов продукции.

На Западе основное внимание уделяется обеспечению качества через усиление контроля, создаются специальные отделы с широкими полномочиями, поэтому доля контролёров среди производственных работников очень высокая. В Японии же контролёры составляют лишь 5%, а в некоторых компаниях – до 1%. Отдел контроля качества или технический контроль занимается управлением качеством. Однако контролёры – это избыточный персонал, который снижает общую производительность труда на предприятии, так как они ничего не производят. В настоящее время в Японии за обеспечение качества отвечает каждый этап производства, а задача отдела технического контроля – проверка продукции со стороны потребителя или руководства. Для обеспечения качества и предотвращения ошибок в каждой компании можно определить следующие границы для развития программ обеспечения качества:

- устранение внешних проявлений дефектов;
- устранение непосредственных причин;
- устранение коренных (первичных) причин.

Устранение общих причин связано с совершенствованием управления и пересмотром важных стандартов. Для контроля в каждой компании составляются технологические карты, которые вывешиваются на видном месте. В них указываются срок изготовления изделия, время производства поштучно, последовательность операций и начало нормативного производства, а также устанавливаются формы контроля. Под качественным товаром понимается изделие, которое объединяет в себе прочность, долговечность, потребительские свойства, внешний вид, стандартизацию и степень усовершенствования, технологию изготовления и другие характеристики. На его качество влияют следующие факторы:

- качество оборудования;
- качество сырья и материалов;
- квалификация работников, их трудоспособность, инициативность, настойчивость и творческий подход;
- искусство организации и управления производством.

Когда говорят о механизме, чаще всего в экономической науке встречаются такие понятия, как рыночный механизм, хозяйственный механизм и экономический механизм. Согласно исследованиям в этой области, рыночный механизм – это совокупность взаимозависимых и совместно действующих инструментов, характерных для рыночной системы. К ним относятся спрос, предложение, цена, конъюнктура рынка, деньги, прибыль, убыток, процент, экономические обязательства, конкуренция и другие. По определению, рыночный механизм состоит из своих элементов и одновременно включает факторы, которые через различные пути влияют на функционирование рынка как экономической категории. [2]

Сфера торговли является одним из важнейших секторов глобальной экономики, эффективность и стабильность которого напрямую зависят от состояния системы менеджмента качества. Исторически управление качеством в торговле осуществлялось традиционными методами, однако с развитием цифровых технологий этот процесс претерпел значительные изменения. В настоящее время покупатели требуют не только цену товаров и услуг, но и их качество, скорость, прозрачность и

индивидуальный подход. По этой причине предприятия вынуждены внедрять систему менеджмента качества, что является важным фактором повышения их конкурентоспособности.

Система менеджмента качества – это системный механизм управления в деятельности предприятия или организации, направленный на управление, мониторинг и постоянное улучшение качества продукции или услуг. Основная цель системы – удовлетворение требований клиентов, эффективное использование ресурсов и устойчивое развитие деятельности предприятия. На международном уровне стандартизация системы менеджмента качества осуществляется через международные стандарты, такие как ISO 9001, что позволяет предприятию адаптироваться к требованиям глобального рынка. Основные принципы системы менеджмента качества включают ориентированность на клиента, процессный подход, управление руководством и командой, а также постоянное совершенствование, которые играют важную роль в повышении эффективности деятельности предприятия. Принцип ориентированности на клиента обеспечивает выполнение всех действий с учётом требований и потребностей клиентов, процессный подход рассматривает все работы организации как системные процессы, гарантирующие повышение качества результатов. Кроме того, управление руководством и командой осуществляется через чёткое распределение обязанностей, сотрудничество и ответственность между руководителями и сотрудниками, а постоянное совершенствование предполагает регулярное улучшение процессов, качества продукции и услуг. В предприятиях сферы торговли и обслуживания система менеджмента качества позволяет контролировать цепочку движения продукции, складской учет, обслуживание клиентов и повышать эффективность работы персонала, а также быстро адаптироваться к требованиям рынка, поддерживать высокое качество и повышать удовлетворённость покупателей. В настоящее время система менеджмента качества становится ещё более эффективной при интеграции с цифровыми технологиями, позволяя с помощью систем планирования ресурсов предприятия, программ управления взаимоотношениями с клиентами и автоматизированных средств контроля качества отслеживать, анализировать и улучшать процессы в реальном времени. Таким образом, система менеджмента качества создаёт основную базу для укрепления конкурентоспособности предприятия, оптимизации внутренних процессов и долгосрочного устойчивого развития. [3]

Современные инновационные технологии применяются на всех этапах системы менеджмента качества. С их помощью оптимизируется деятельность предприятия, снижаются ошибки и эффективно управляются отношения с клиентами.

CRM системы (Customer Relationship Management)

CRM системы позволяют собирать, анализировать информацию о клиентах и принимать решения на её основе. Например, привычки покупателей, жалобы и предложения автоматически фиксируются в системе. В результате предприятие осуществляет постоянный контроль качества обслуживания и предоставляет клиентам персонализированные услуги.

ERP системы (Enterprise Resource Planning)

ERP-программы связывают все отделы предприятия в единую систему, автоматизируя процессы склада, бухгалтерии, маркетинга и продаж. С помощью этой системы улучшается качество продукции и услуг, эффективно распределяются ресурсы и повышается производительность сотрудников.

Искусственный интеллект и анализ данных

С помощью технологий ИИ автоматически анализируются покупательские привычки, динамика спроса и уровень удовлетворенности клиентов. В результате руководство принимает качественные стратегические решения, а предприятие быстро адаптируется к требованиям рынка. [4]

Процесс совершенствования системы менеджмента качества в сфере торговли сегодня невозможно полностью осуществить без инновационных технологий. Цифровые инструменты, такие как CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning), искусственный интеллект (AI), предоставляют предприятиям возможность управлять качеством продукции и услуг, автоматизировать процессы и осуществлять мониторинг. Благодаря этому организации устанавливают эффективное взаимодействие с потребителями, повышают их удовлетворённость и укрепляют доверие к бренду. Например, CRM-система помогает анализировать покупки и поведение клиентов для персонализации качества обслуживания, ERP-система оптимизирует использование ресурсов и управляет производственными процессами. Системы, основанные на искусственном интеллекте, обеспечивают быструю обработку данных и прогнозирование будущих потребностей. Кроме того, цифровая трансформация систем менеджмента качества способствует укреплению экономической конкурентоспособности страны, созданию новых рабочих мест и обеспечению устойчивого развития сферы торговли. С этой точки зрения для современных предприятий стратегически важно постоянно

совершенствовать систему менеджмента качества и интегрировать её с инновационными инструментами, что является одним из ключевых условий экономического и социального развития.

Литература

1. Abdukarimov, A. (2023). "Innovatsion boshqaruvning O'zbekiston savdo tarmoqlaridagi roli." TDIU Ilmiy Axborotlari, №4. С. 3.
2. J.X. Kambarov, Sh.R. Ruziev, B.F. Xursanaliyev "Sifat menejmenti" Toshkent – 2022. С.12.
3. ISO 9001:2015 – Quality Management Systems.
4. Mardonova A.T. "INNOVATSION MENEJMENT" Samarqand – 2021. С.8.

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАСПРЕДЕЛЕННЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ КОМАНД

Н. Н. Фомина,

кандидат экономических наук,

доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «ВГУ»

Д. В. Федорова,

студент, ФГБОУ ВО «ВГУ»

Аннотация. В статье исследуется управленческий потенциал внутренних коммуникаций как ключевого фактора повышения эффективности распределенных предпринимательских команд. Актуальность темы обусловлена устойчивым ростом удаленных форматов работы, которые, несмотря на преимущества, порождают комплекс управленческих вызовов, таких как снижение координации, размывание общих целей, информационные потери и риски выгорания. Предложена теоретическая модель управления, включающая четыре компонента: диагностику коммуникационных потоков, разработку регламентов, создание психологически благоприятной среды и сохранение социального единства.

Ключевые слова: внутренние коммуникации, распределенные команды, удаленная работа

Современная деловая среда демонстрирует устойчивый рост проектной и предпринимательской деятельности, которая все чаще реализуется распределенными командами. Под такими командами понимаются профессиональные коллективы, члены которых географически рассредоточены и осуществляют совместную деятельность преимущественно с использованием цифровых технологий. Этот тренд, который, по справедливому замечанию исследователей, стал для многих компаний «скорее необходимостью в целях обеспечения конкурентоспособности, чем желанием самих предпринимателей-собственников» [3], порождает комплекс управленческих вызовов.

Несмотря на широкий арсенал инструментов, удаленные форматы работы создают существенные операционные риски, включая снижение скорости координации, усложнение процессов принятия решений и размывание общей цели проекта.

Проблема исследования заключается в неспособности традиционных коммуникационных моделей обеспечить поддержание стратегической согласованности, предпринимательского духа и чувства общей ответственности в условиях территориальной разобщенности. Как следствие, внутренние коммуникации превращаются из вспомогательной функции в критически важный актив, требующий профессионального управления.

Целью исследования является анализ управленческого потенциала внутренних коммуникаций как инструмента повышения эффективности и укрепления организационной идентичности в распределенных предпринимательских командах.

Анализ научных источников позволил систематизировать теоретические подходы к пониманию внутренних коммуникаций и выявить их управленческий потенциал. Согласно исследованиям Болдыревой Н.В. [1], они обеспечивают согласованность действий, укрепляют связи между подразделениями и способствуют единству целей, что составляет основу их интеграционного потенциала. Таким образом, коммуникации призваны дать возможность работнику понять корпоративную культуру, цели и ценности организации. Под корпоративной культурой в данном контексте понимается совокупность моделей поведения, ценностей, традиций и символов, которые

разделяются всеми членами предпринимательской команды. Именно внутренние коммуникации выступают ключевым механизмом трансляции и укрепления этих элементов.

Особую значимость в управленческом контексте приобретает неформальная сторона коммуникаций. Матыцина Н.П. [5] подчеркивает роль доверия, признания и вовлеченности как факторов устойчивости организационной идентичности, раскрывая идентификационный потенциал. Эмоциональные связи в коллективе становятся фундаментом для формирования общей идентичности, где каждый член команды чувствует свою ценность независимо от места работы. Данный тезис находит подтверждение в результатах эмпирических исследований, где установлено, что удовлетворенность персонала организацией коммуникационного процесса является не только показателем эффективности коммуникаций, но и демонстрирует положительную взаимосвязь с общей удовлетворенностью трудом [4].

Специфика распределенных предпринимательских команд требует реализации их потенциала через совмещение гибкости, скорости и ориентации на результат. Орлова М.В. и Александрова И.Ю. [5] отмечают, что в таких условиях на первый план выходят компетенции и таланты сотрудников, что требует новых, более гибких алгоритмов взаимодействия, основанных на управлении коммуникациями.

Ключевым риском, нивелирующим управленческий потенциал коммуникаций, являются информационные потери. Исследование Бородина Г.В. и Петренко Е.С. [2] подтверждает, что в процессе передачи может теряться до 80% информации, что создает прямую угрозу для успеха предпринимательских инициатив и требует целенаправленных управленческих вмешательств.

Ключевые управленческие вызовы включают:

- требование инвестиций в цифровую инфраструктуру при экономии на офисных расходах;
- сложности контроля результатов при повышенной продуктивности;
- риски выгорания и размытия границ при гибком графике работы.

Экономия на офисных расходах компенсируется потребностью в инвестициях в цифровую инфраструктуру, включая создание единой экосистемы инструментов и компенсации затрат сотрудников на организацию домашнего офиса. Повышенная продуктивность распределенных команд нивелируется сложностями контроля результатов, что обуславливает переход от мониторинга присутствия к оценке измеримых показателей эффективности. Гибкий график работы требует решения проблем координации через четкое определение «пересекающихся часов» и внедрение асинхронных методов работы. Снижение текучести кадров сопровождается рисками выгорания и размытия границ между работой и личной жизнью, что делает необходимым внедрение политики «права на отключение» и проведение регулярной диагностики психологического благополучия.

Методы и организация исследования. Для системного решения выявленных проблем и минимизации рисков была разработана теоретическая модель. В основу методологии моделирования легли анализ и синтез научных источников, индукция и дедукция для установления взаимосвязи между частными наблюдениями и общими теоретическими положениями, контент-анализ научных публикаций. Систематизация выявленных в литературе функций и рисков позволила структурировать управленческий потенциал внутренних коммуникаций в теоретическую модель, включающую следующие компоненты:

- диагностику коммуникационных потоков и идентификации узких мест;
- разработку регламентов обратной связи и прозрачности коммуникаций;
- создание психологически безопасной среды и корпоративной культуры, ориентированной на благополучие;
- внедрение механизмов сохранения социального единства.

Модель предполагает баланс между открытым доступом к информации и комфортными защищенными пространствами для общих встреч, что имеет решающее значение для психологического сближения участников распределенных команд. Такой баланс позволяет, с одной стороны, обеспечить необходимую прозрачность бизнес-процессов, а с другой – создать атмосферу доверия и психологической безопасности. Интеграция формальных и неформальных каналов коммуникации способствует формированию единого ценностно-смыслового пространства команды. При этом цифровая среда должна проектироваться с учетом необходимости имитации естественного социального взаимодействия, характерного для офлайн-формата. Реализация данного подхода позволяет преобразовать коммуникации из вспомогательного инструмента в стратегический ресурс развития организации.

Для практической реализации разработанной теоретической модели были выделены ключевые стратегии. Каждая из них направлена на раскрытие конкретного компонента модели и в совокупности

они позволяют преодолевать вызовы удаленного формата работы. Эти стратегии представляют собой практическую реализацию компонентов модели и устремлены на максимальное раскрытие управленческого потенциала коммуникаций.

Системное документирование процессов и решений составляет основу прозрачности коммуникаций в распределенных командах. Данная стратегия реализует компонент разработки регламентов и предполагает создание единой базы знаний, доступной всем участникам команды независимо от их временного пояса и локации.

Ориентация на измеримые результаты трансформирует традиционные подходы к управлению производительностью. Эта стратегия, соответствующая компоненту диагностики коммуникационных потоков, предполагает смещение фокуса с контроля времени работы на оценку достижения конкретных показателей.

Регулярные коммуникационные ритуалы создают структурный каркас взаимодействия в условиях распределенной работы. Ежедневные оперативные совещания, еженедельные планерки и ежемесячные аналитические сессии формируют ритм работы команды и обеспечивают предсказуемость коммуникационных процессов. Данная стратегия непосредственно поддерживает компонент создания психологически благоприятной среды, способствуя снижению неопределенности и укреплению доверия.

Четкие коммуникационные протоколы определяют правила использования различных каналов связи для разных типов сообщений. Например, для срочных вопросов идеально подходят мгновенные мессенджеры (Telegram, Макс), а для сложных обсуждений – видеозвонки (Яндекс.Телемост, Zoom, Макс). Стратегия включает регламентацию сроков ответов, форматов обратной связи и приоритетов коммуникации, что соответствует компоненту разработки регламентов обратной связи.

Избыточная информационная открытость выступает одним из фундаментальных условий эффективной организации распределенного труда. Данный подход, направленный на укрепление групповой сплоченности, заключается в намеренном многократном дублировании стратегически важных сведений через различные коммуникационные каналы и формирование доступных площадок для коллективного обсуждения принимаемых решений. Такая практика позволяет нивелировать один из ключевых рисков распределенных команд – асимметрию информации, когда часть сотрудников оказывается исключенной из важных контекстов. Кроме того, создание общего информационного поля стимулирует возникновение чувства сопричастности к общему делу, что особенно ценно в условиях территориальной разобщенности. Создаваемый таким образом эффект постоянной включенности компенсирует недостаток спонтанного офисного общения, характерного для традиционного формата работы.

Реализация этих стратегий в рамках предложенной теоретической модели позволяет создать комплексную систему управления коммуникациями, которая не только преодолевает вызовы удаленной работы, но и трансформирует их в конкурентные преимущества. Интеграция перечисленных стратегий обеспечивает синергетический эффект, способствуя как операционной эффективности, так и укреплению корпоративной культуры распределенных предпринимательских команд.

Реализация управленческого потенциала внутренних коммуникаций должна рассматриваться как ключевая компетенция руководителя. Разработанная модель позволяет трансформировать коммуникации из операционной затраты в ключевой фактор формирования конкурентного преимущества, непосредственно влияющий на эффективность бизнеса и устойчивость организационной культуры.

Эффективность управления коммуникациями в распределенных предпринимательских командах непосредственно связана с внедрением структурированных протоколов взаимодействия. Разработанная теоретическая модель предполагает четкую дифференциацию коммуникационных каналов в зависимости от типа и срочности передаваемой информации.

Практика показывает, что систематизация коммуникационных потоков позволяет оптимизировать рабочие процессы и снизить информационную нагрузку на сотрудников. Для различных типов коммуникаций рекомендуется использовать специализированные каналы с соответствующими временными рамками обратной связи. Неотложные вопросы, требующие немедленного реагирования, целесообразно решать через мгновенные мессенджеры с пометкой срочности, в то время как стратегические обсуждения лучше проводить через электронную почту или системы управления задачами, обеспечивающие структурированный обмен мнениями.

Особое значение в контексте распределенных команд приобретает развитие асинхронной коммуникации. Компании, успешно внедрившие методики асинхронного взаимодействия, демонстрируют повышение производительности до 30%, что особенно значимо для команд,

работающих в разных часовых поясах. Ключевыми принципами эффективной асинхронной коммуникации являются: предоставление контекстуально насыщенных сообщений с четким определением ожидаемых результатов, установление конкретных сроков для обратной связи, структурирование запросов по принципу «проблема-анализ-решение», а также активное использование визуальных элементов для улучшения восприятия информации.

Проведение удаленных совещаний требует особого методологического подхода. Согласно современным исследованиям, значительную часть синхронных встреч можно заменить асинхронными форматами коммуникации. Для необходимых онлайн-встреч рекомендуется применять комплексный подход, включающий обязательное распространение повестки за сутки до мероприятия, использование интерактивных инструментов совместной работы, назначение модератора, также ответственного за соблюдение регламента и структурирования дискуссии, оперативную рассылку протокола с зафиксированными решениями и распределением ответственности.

Важнейшим аспектом остается понимание того, что в условиях распределенной работы коммуникация трансформируется из инструмента обмена информацией в фундаментальный механизм построения доверия и укрепления корпоративной культуры. Инвестиции в развитие коммуникационной компетентности сотрудников и руководителей демонстрируют измеримую отдачу в виде роста производительности и снижения количества организационных конфликтов, что подтверждает стратегическую ценность управления коммуникациями как ключевого актива современной предпринимательской структуры.

Практическая значимость работы заключается в предоставлении менеджерам и предпринимателям теоретического обоснования для целенаправленного раскрытия управленческого потенциала коммуникаций. Модель создает основу для разработки конкретных инструментов и регламентов, таких как политики обратной связи, шаблоны проведения совещаний и чек-листы для аудита коммуникационной среды.

Заключение. Внутренние коммуникации в распределенных предпринимательских командах обладают значительным управленческим потенциалом, реализуемым через интеграционную и идентификационную функции. Из вспомогательного инструмента они трансформируются в стратегический актив, определяющий эффективность и жизнеспособность бизнеса. Предложенная модель управления позволяет систематизировать процесс раскрытия этого потенциала. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую верификацию модели и разработку на ее основе конкретных управленческих инструментов.

Литература

1. Болдырева, Н. В. Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса / Н. В. Болдырева // Вестник евразийской науки. – 2018. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-znachenie-vnutrennih-kommunikatsiy-v-usloviyah-sovremennogo-biznesa> (дата обращения: 18.10.2025).
2. Бородин, Г. В. Коммуникации в организации: подходы к пониманию, принципы и барьеры / Г. В. Бородин, Е. С. Петренко // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 3. – С. 899-914. – DOI 10.18334/lim.10.3.118523.
3. Зацепина, А. В. Agile-методика как инструмент оптимизации производственного процесса промышленных предприятий в условиях цифровизации / А. В. Зацепина, Н. Н. Фомина // Малый город: технологии развития : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Котлас, 17–18 марта 2024 года. – Котлас, 2024. – С. 71-75.
4. Ивашова, В. А. Исследование внутренних коммуникаций в организации / В. А. Ивашова, Ю. Б. Надточий // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 6-3(108). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vnutrennih-kommunikatsiy-v-organizatsii> (дата обращения: 18.10.2025).
5. Матыцина, Н. П. Формирование эффективной коммуникации в современном разнобразном коллективе / Н. П. Матыцина, А. Г. Соловьев // Символ науки: международный научный журнал. – 2024. – № 7-1. – С. 92-94. – EDN QAGDTB.
6. Орлова, М. В. Распределенные команды: вызовы и возможности / М. В. Орлова, И. Ю. Александрова // Вестник Государственного университета управления. – 2022. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/raspredelemnnye-komandy-vyzovy-i-vozmozhnosti> (дата обращения: 18.10.2025).

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К СУЩНОСТИ ПОНЯТИЯ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА»

М.Л. Фролова,
магистрант,

ФГБОУ ВО «Херсонский технический университет»

Аннотация. Статья посвящена исследованию феномена организационной культуры, ее роли в функционировании организаций и влиянию на мотивацию персонала, адаптивность к внешним условиям и эффективность внедрений изменений. Рассматриваются методология анализа и подходы различных авторов к определению понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Отмечается разнообразие взглядов на соотношение данных понятий среди зарубежных и отечественных ученых. Подчеркивается значимость организационной культуры как основы, определяющей возможности реализации управленческих концепций и инструментов менеджмента.

Ключевые слова: организационная культура, управление персоналом, организационное поведение, внутрикорпоративные процессы, мотивация персонала.

Введение. Культура, сложившаяся в конкретной организации, является не только интересным феноменом, но и важным аспектом, воздействующим на мотивацию персонала, внутриорганизационные бизнес-процессы и их адаптацию к изменению условий внешней среды, а также на успешность внедрения различного рода преобразований в деятельность организации – и этим обусловлен неослабевающий интерес исследователей к такому явлению.

Методы и организация исследования. Методологическую основу исследования составили такие общенаучные методы теоретических исследований, как аналогия, обобщение, анализ.

Первый опыт исследования культуры различных организаций относится ещё к первой половине XX века. В настоящее время подавляющее большинство как зарубежных, так и отечественных исследователей сходятся во мнении, что каждой отдельной организации присуща своя собственная индивидуальная культура. Однако само понятие «организационная культура» в трактовке разных авторов имеет различия. Как правило, под организационной культурой понимают «систему принятых в организации и разделяемых её работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения» [6, С. 16]. Ниже приведена трактовка понятия «культура организации», содержащаяся в трудах различных зарубежных авторов.

У. Оучи (1981): «Организационная культура – символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях» [8, С. 92].

Э. Шейн (1985): «Культура – это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо, чтобы считаться ценными» [11, С. 22].

Р. Килманн, М. Сакстон (1986): «Организационная культура – это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами» [8, С. 94].

Г. Хофстеде (1991): «В широком смысле организационная культура – коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой» [8, С. 94].

М. Армстронг (1998): «Корпоративная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы» [1, С. 35].

Д. Мацумото (2002): «Организационная культура – динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например, отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом» [8, С. 95].

Можно отметить, что большинство зарубежных исследователей считают понятия "organizational culture" и "corporate culture" равнозначными, поскольку «во всех случаях идёт речь о культуре организации, а конкретизация в отношении размера организации, сложности её структуры,

внутренних коммуникаций является уже характеристикой определённых групп организаций, но никак не принципиально разными направлениями в культуре» [4, С. 36].

Трактовка понятий «организационная культура» и «корпоративная культура», содержащаяся в работах отечественных исследователей, приведена ниже.

Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев (1997): «Культура организации – это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике» [5, С. 15].

В. В. Томилов (2000): «Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре, системе управления, кадровой политике, оказывая на них свое влияние» [5, С. 16].

В. А. Спивак (2001): «Культура корпорации – очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам» [5, С. 16].

Т. О. Соломанидина (2003): «Организационная культура – социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании» [9, С. 29].

В целом, в отечественной научной литературе точки зрения исследователей по отношению к дефинициям «организационная культура» и «корпоративная культура» можно разделить на группы:

- 1) организационная культура и корпоративная культура рассматриваются как тождественные явления;
- 2) корпоративная культура понимается как составной элемент организационной культуры;
- 3) корпоративная культура понимается в более широком смысле, чем культура организационная;
- 4) оба вида культуры рассматриваются как самостоятельные феномены, имеющие пересечение только по некоторым элементам.

Также имеет место подход, согласно которому ключевым различием между организационной и корпоративной культурой считается масштаб организации. Так, И. В. Грошев полагает, что внутреннюю среду многопрофильных компаний и международных корпораций характеризует корпоративная культура, локальных отраслевых организаций – организационная культура, а предприятий малого бизнеса – предпринимательская культура [3, С. 10].

Анализируя трактовки различных авторов, можно подытожить, что организационная культура:

- отражает уникальные особенности организации;
- включает совокупность установок, ценностей, убеждений, символов, церемоний, мифов, ритуалов, традиций, норм и образцов поведения, ожиданий и отношений, характерных для конкретной организации;
- воспринимается и разделяется значительной частью персонала организации;
- определяет поведение различных групп и отдельных сотрудников как внутри организации, так и во взаимодействии с внешней средой.

Как подчёркивает В.Г. Смирнова, «организационная культура ... это то, что отличает одну организацию от другой, даже если они производят одни продукты, работают в одной отрасли, близки по размерам, используют стандартные технологии» [6, С. 11]. Однако при этом организационная культура «абсолютно во всех организациях является тем базисом, который определяет приемлемость других управленческих концепций в отношении организации» [8, С. 91].

Стоит отметить, что с появлением и развитием новых концепций как в менеджменте в целом, так и в управлении персоналом в частности, меняется и подход к пониманию содержания организационной культуры. В настоящее время её важным элементом «является деловая культура, которая включает нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, ... деловые коммуникации» [6, С. 11]. Организационная культура всё чаще применяется руководством организаций в качестве инструмента управления в ситуациях, когда нужно:

- 1) укоренить определённые модели организационного поведения;
- 2) сформировать чёткий механизм координирования деятельности структурных подразделений разной степени удалённости;

3) мобилизовать внутренние ресурсы организации для достижения стратегических целей, для осуществления крупных сложных проектов либо для внедрения непопулярных решений.

Такое координирующее управление реализуется за счёт воздействия на базовые элементы организационной культуры, которые представлены на рис. 1.



Рисунок 1. Базовые элементы организационной культуры

Источник: [6]

Заключение. Концептуализация понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» происходит до сих пор. Содержательное наполнение этих дефиниций трансформируется под влиянием социально-экономических, политических, культурных и иных масштабных преобразований в обществе.

Литература

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 328 с.
2. Виханский О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 2015. – 416 с.
3. Грошев И.В. Организационная культура. / Грошев И.В. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 288 с.
4. Гулянская Е.А. Ценности индивидуализма и коллективизма в организационной культуре современной России: дис... канд. социол. наук: 22.00.06. – Ставрополь, 2016. – 171 с.
5. Колесников, А.В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А.В. Колесников. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 167 с.
6. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / (В.Г. Смирнова и др.); под редакцией В.Г. Смирновой. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 306 с.
7. Организационная культура: учеб. пособие. / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 288 с.
8. Организационные процессы: учебник для вузов / ответственный редактор А.Н. Петров. – 3-е изд., испр. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 132 с.
9. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании. / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 624 с.
10. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика. / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – 197 с.
11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – 4-е изд. – СПб: Питер, 2016. – 239 с.

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КОМПЬЮТЕРНОГО ЗРЕНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА СОБЛЮДЕНИЯ НОРМ ТЕХНИКИ БЕЗОПАСНОСТИ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ

Т. В. Целютина,

*кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Д. С. Котиков,

*магистрант кафедры прикладной информатики
и информационных технологий, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Статья посвящена проектированию и исследованию системы компьютерного зрения, предназначенной для автоматического контроля соблюдения норм техники безопасности на производственных объектах. Система основана на архитектуре YOLOv8, обеспечивающей детекцию объектов в реальном времени с высокой скоростью и точностью. В отличие от большинства работ, фокусирующихся лишь на технических аспектах обучения нейронных сетей, авторское исследование направлено на изучение применимости технологии в реальных условиях эксплуатации, включая оценку восприятия пользователями, уровень доверия и практические ограничения. Проведён анализ существующих подходов, выбраны классы нарушений (отсутствие каски, жилета, нахождение в опасной зоне), собран и аннотирован датасет из 4200 изображений, частично дополненный публичными наборами данных. В результате тестирования модели YOLOv8s на видеопотоке с частотой 30 кадров в секунду достигнута средняя точность (mAP@50) 0,87 при средней скорости обработки 32 FPS. Пользовательская оценка показала высокий уровень доверия к системе (в среднем 4,2 из 5), однако выявлены психологические барьеры, связанные с восприятием постоянного мониторинга. Результаты подтверждают, что применение YOLOv8 позволяет эффективно выявлять нарушения техники безопасности в реальном времени, при условии корректного обучения и адаптации интерфейса под нужды пользователей. Исследование подчёркивает необходимость междисциплинарного подхода, включающего специалистов по компьютерному зрению, безопасности, UX и психологии, для успешного внедрения аналогичных решений.

Ключевые слова: компьютерное зрение, YOLOv8, техника безопасности, реальное время, доверие к ИИ, производственная безопасность, анализ видео.

Введение. Рост уровня автоматизации в промышленности неизбежно сопровождается повышенными требованиями к контролю соблюдения норм техники безопасности [5, 6]. На большинстве производственных площадок по-прежнему доминируют ручные методы мониторинга – периодические инспекции, видеонаблюдение с участием операторов, бумажная отчётность. Эти методы субъективны, трудоёмки и не позволяют оперативно реагировать на нарушения. Ошибка или промедление человека в таких условиях может привести к несчастному случаю, финансовым потерям и юридическим рискам для предприятия. Современные методы анализа видеопотоков с применением компьютерного зрения позволяют перевести контроль за безопасностью в режим реального времени. Алгоритмы семейства YOLO (You Only Look Once), начиная с первой версии и до новейшей YOLOv8, продемонстрировали способность быстро и точно определять объекты на кадре, что делает их пригодными для задач мониторинга производственных зон [4]. Однако на практике внедрение подобных систем сталкивается с рядом сложностей – от ограничений освещения и качества видеопотока до недоверия работников, воспринимающих постоянный контроль как угрозу личному пространству [1, с. 47].

Цель работы – разработка и исследование системы компьютерного зрения на базе YOLOv8, предназначенной для обнаружения нарушений техники безопасности в реальном времени, с акцентом на оценке её технической эффективности и восприятия пользователями [3, с. 3]. Задачи исследования включали определение типов нарушений, сбор и аннотацию данных, обучение и тестирование модели, а также проведение пользовательской оценки [6, с. 192].

Техническая основа и выбор архитектуры. Для решения задач был проведён сравнительный анализ современных архитектур детекции объектов, включая Faster R-CNN, SSD, EfficientDet и семейство YOLO. Основными критериями выбора стали скорость обработки, точность при обнаружении мелких объектов и удобство интеграции с потоковым видео. YOLOv8 была выбрана как оптимальное решение благодаря улучшенной структуре бэкбона (CSPDarknet), поддержке моделей разных размеров (s, m, l, x) и оптимизированному постпроцессингу NMS.

В рамках данного проекта использовалась модификация YOLOv8s – лёгкая версия, обеспечивающая баланс между точностью и скоростью. Обработка видеопотока выполнялась в реальном времени на оборудовании среднего уровня: GPU NVIDIA RTX 3060, 12 ГБ VRAM, 32 ГБ RAM, процессор Intel i7-11700. Видеопоток имел разрешение 1920×1080 при 30 fps.

На рисунке 1 представлена рекомендуемая общая структура системы компьютерного зрения, включающая модули захвата видео, предобработки кадров, детекции объектов и генерации уведомлений.

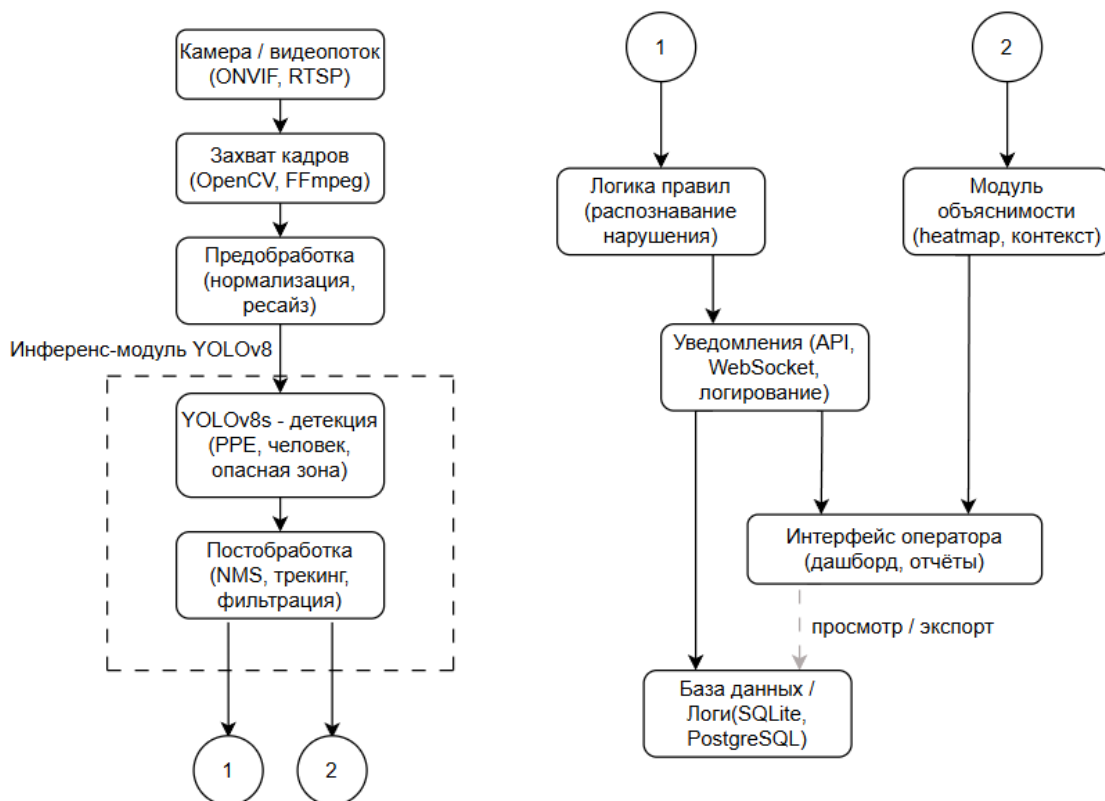


Рис. 1 Общая структура системы компьютерного зрения (разработана и апробирована авторами)

Система работает в следующей последовательности:

- 1) захват видеопотока с производственной камеры;
- 2) предобработка кадров (нормализация, шумоподавление, ресайз);
- 3) детекция объектов моделью YOLOv8s;
- 4) анализ классов и логическая проверка на нарушение (например, «человек без каски»);
- 5) отображение результата и генерация уведомления в интерфейсе.

Для интеграции использовались библиотеки OpenCV, Ultralytics YOLOv8, Torch и FastAPI (для веб-интерфейса и REST API).

Сбор и аннотация данных. Базовый набор данных был собран из трёх источников:

1. Публичные датасеты по средствам индивидуальной защиты (Safety Helmet Detection, PPE Dataset) [7];
2. Видеоархив с учебно-производственных площадок предприятия (по согласованию с отделом ТБ);
3. Собственная съёмка имитационных сцен на учебном полигоне.

Общий объём составил 4200 изображений и 35 видеороликов. Классы нарушений включали:

- отсутствие каски;
- отсутствие сигнального жилета;
- нахождение в опасной зоне;
- неправильное положение тела (наклон в запрещённую область);
- использование телефона во время работы.

Аннотация проводилась с помощью инструмента Labellmg в формате YOLO TXT. Для повышения качества данных использовались техники аугментации – изменение яркости, контраста, угла поворота, зеркалирование.

Качество аннотации проверялось перекрёстной оценкой: каждое изображение просматривалось минимум двумя аннотаторами. Отклонение по координатам ограничивалось 5 % от диагонали кадра.

Результаты обучения и тестирования. Модель обучалась в течение 100 эпох на 80% выборки, 10% использовались для валидации, 10% – для теста. Оптимизатор AdamW, начальная скорость обучения 0.001, размер батча 16.

По итогам обучения достигнуты следующие показатели:

- mAP@50: 0.87;
- Precision: 0.90;
- Recall: 0.83;
- FPS на видеопотоке 1080p: 32 кадра/с;
- среднее время отклика: 0.045 с.

Наибольшие сложности наблюдались при распознавании жилетов при плохом освещении и в условиях запылённости, а также при перекрытии объектов. Ложные срабатывания (false positives) составляли около 8 %, преимущественно на бликах и жёлтых предметах, схожих с касками.

На рисунке 2 представлен пример визуализации детекции на кадре производственного видео.



Рис. 2 Пример визуализации детекции на кадре производственного видео YOLOv8s

Для повышения стабильности модели в будущем планируется дополнительное обучение на ночных и низкоконтрастных сценах, а также внедрение трекера DeepSORT для устойчивого сопровождения работников в кадре.

Оценка восприятия пользователями. Для предварительной оценки применимости системы проведено пилотное тестирование с участием небольшой группы потенциальных пользователей. В демонстрации прототипа участвовали представители службы охраны труда и несколько сотрудников производственного участка (всего 6 человек), которым была показана работа системы в режиме реального времени на видеопотоке.

Респондентам предлагалось оценить по пятибалльной шкале:

- 1) доверие к результатам детекции;
- 2) восприятие ошибок (ложные тревоги);
- 3) удобство интерфейса;
- 4) готовность использовать систему в работе.

Средние результаты составили:

- доверие к системе: 4,3;
- восприятие ложных тревог: 3,7;
- удобство интерфейса: 4,5;
- готовность к использованию: 4,2.

В ходе обсуждения участники отметили, что система помогает быстрее замечать нарушения, которые часто остаются незамеченными при визуальном контроле. Вместе с тем некоторые выразили опасения относительно восприятия постоянного наблюдения. Отмечалось, что для успешного

внедрения важно, чтобы система позиционировалась не как инструмент контроля персонала, а как средство повышения личной безопасности.

Представим рекомендации по улучшению UX (с учетом полученных данных на основе экспертного интервьюирования):

- визуализировать нарушения нейтральными цветами, избегая агрессивных сигналов;
- показывать краткое объяснение причины тревоги;
- добавлять контекст (например, «работник без каски при входе в цех» вместо просто «нарушение»).

На рисунке 3 представлена диаграмма распределения оценок по параметрам доверия и удобства.

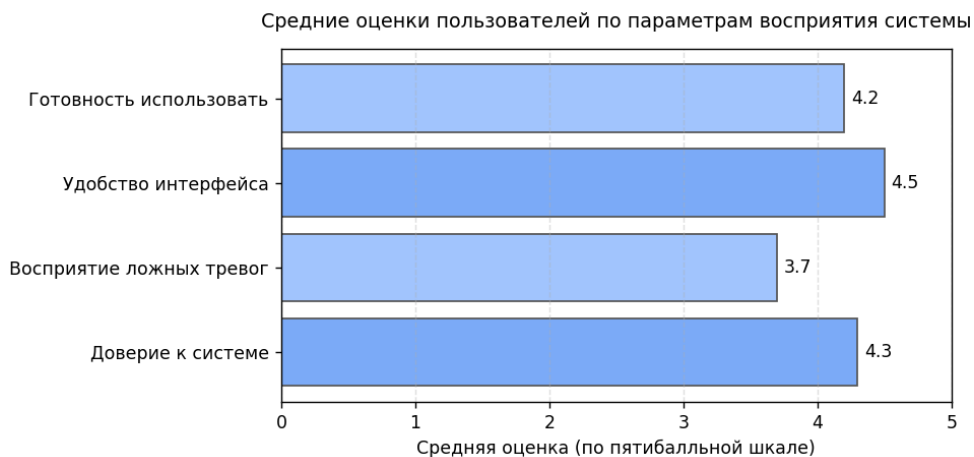


Рис. 3 Средние оценки пользователей по параметрам восприятия системы

Обсуждение результатов. Сопоставление технических и психологических данных показывает, что система способна функционировать эффективно при условии адаптации к контексту применения [2, с. 22]. Высокие значения precision и mAP подтверждают потенциал YOLOv8 для производственных условий, однако практическая применимость определяется не только точностью, но и восприятием человеком.

Технические ограничения (низкое освещение, динамичные сцены, перекрытия) влияют на точность меньше, чем социальные факторы. Недоверие к автоматическому мониторингу, страх наказания и ощущение слежки снижают принятие системы коллективом. Таким образом, успешное внедрение требует сочетания технической оптимизации с психологическими и организационными мерами: информирования персонала, корректной визуализации уведомлений и прозрачности алгоритма.

Важным результатом исследования стало подтверждение эффективности междисциплинарного подхода. Совместная работа специалистов по компьютерному зрению, инженеров по технике безопасности, UX-дизайнеров и психологов позволила учесть, как технические, так и человеческие аспекты. Особенно ценной оказалась роль soft skills – коммуникации, командного взаимодействия, критического анализа результатов. Без таких компетенций система могла бы остаться чисто техническим экспериментом, не готовым к реальной эксплуатации.

Выводы и рекомендации. Проведённое исследование показало, что система на базе YOLOv8s способна выполнять детекцию нарушений техники безопасности в реальном времени с точностью до 87% и скоростью 30-32 FPS, что делает её применимой для большинства производственных сценариев.

Оптимальные условия эксплуатации: освещённость не ниже 200 лк, стабильное положение камеры, угол обзора не более 60 градусов, разрешение видео от 720p. Наиболее успешно система выявляет отсутствие касок и жилетов, сложнее – нарушение позы и использование телефона.

С точки зрения восприятия пользователями система оценивается положительно, но требует продуманного интерфейса и деликатного внедрения. Рекомендуется внедрять её как вспомогательный инструмент инженеров по охране труда, а не как средство наблюдения.

Для результативного практического применения рекомендуется:

- 1) проводить обучение персонала по принципу «ИИ как помощник, а не контролёр»;
- 2) разрабатывать понятные визуальные уведомления и отчёты;
- 3) внедрять систему поэтапно (сочетая обучение, контроль и контроллинг) – от тестовой зоны к масштабированию;

- 4) продолжить расширение датасета и дообучение модели для редких сценариев;
- 5) изучить возможность интеграции с внутренними системами безопасности предприятия.

В перспективе целесообразно исследовать применение мультимодальных систем (видео + звук + сенсоры), а также использование explainable AI для повышения прозрачности алгоритмов.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что эффективность технологий компьютерного зрения в промышленной безопасности определяется не только качеством моделей, но и способностью команды (прежде всего, кросс-функциональной) проектировать решения с учётом человеческого фактора.

Литература

1. Hussain, M., Rehman, Z. Smart Industrial Safety using Computer Vision / M. Hussain, Z. Rehman // Proceedings of the International Conference on Smart Manufacturing Systems. – Birmingham City University, 2023. – P. 45–52.
2. Kim, H., Lee, J., Park, S. Personal Protective Equipment Detection: A Deep-Learning-Based Approach / H. Kim, J. Lee, S. Park // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, No. 18. – P. 13990. – DOI 10.3390/su151813990.
3. Noor, T., Raza, A., Chaudhry, M. PPE Detection for Construction Site Safety Leveraging YOLOv8 / T. Noor, A. Raza, M. Chaudhry // SSRN Electronic Journal. – 2024. – DOI 10.2139/ssrn.4923318.
4. Rossi, G., Chen, L., Becker, D. Safety 4.0: Harnessing Computer Vision for Advanced Industrial Safety / G. Rossi, L. Chen, D. Becker // Safety Science. – 2024. – Vol. 173. – Art. no. 106550. – DOI 10.1016/j.ssci.2024.106550.
5. Tselyutina T. V. Development of the personnel risks assessment and supply chain strategy as a basis of the risk management system of modern organizations / T. V. Tselyutina, O. A. Timokhina, T.A. Vlasova, Y. V. Maslova // International Journal of Supply Chain Management. – 2019. – Vol. 8, No. 5. – P. 1030. – EDN KNNNMP.
6. Vukicevic, A. M., Ristic, M., Jovanovic, S. A systematic review of computer vision-based personal protective equipment compliance in industry practice: advancements, challenges and future directions / A. M. Vukicevic, M. Ristic, S. Jovanovic // Artificial Intelligence Review. – 2024. – Vol. 57, No. 3. – P. 178–205. – DOI 10.1007/s10462-024-10978-x.
7. Zhang, L., Xu, Q., Wang, F. Efficient Optimized YOLOv8 Model with Extended Vision (YOLO-EV) / L. Zhang, Q. Xu, F. Wang // Sensors. – 2024. – Vol. 24, No. 20. – P. 6506. – DOI 10.3390/s24206506.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА РАБОТЫ ПРИЛОЖЕНИЙ НА ОСНОВЕ RAG-СИСТЕМ И LLM: ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Т. В. Целютина,

*кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Д. А. Тарасов,

*магистрант кафедры прикладной информатики и информационных технологий,
НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье анализируются актуальные методы оценки качества приложений, основанные на архитектуре Retrieval-Augmented Generation (RAG) и больших языковых моделях (LLM). Несмотря на активное внедрение подобных систем в сфере корпоративной аналитики, образования и промышленности, вопрос пользовательского доверия и восприятия остаётся актуальным и рисковым. Представлены результаты экспериментального тестирования прототипа RAG-приложения для поиска и обобщения данных, выполнена сравнительная оценка по параметрам точности, скорости, удобства и воспринимаемой надёжности. В исследовании участвовали 18 респондентов, использовавших систему для решения типовых задач информационного поиска. Средние показатели удовлетворённости достигли 4,1 балла из 5, при этом основными факторами недоверия стали редкие логические несоответствия и задержки при обращении к внешним источникам. Исследование подтверждает, что восприятие пользователями результатов RAG-систем напрямую влияет на их эффективность и принятие в рабочих процессах.

Ключевые слова: Retrieval-Augmented Generation, LLM, качество генерации, пользовательская оценка, доверие к ИИ, человеко-ориентированные системы.

Введение. Рост популярности больших языковых моделей привёл к появлению нового класса интеллектуальных приложений, объединяющих возможности генерации и извлечения информации. Архитектуры типа RAG (Retrieval-Augmented Generation) совмещают поиск в корпоративных базах данных с генерацией ответа на естественном языке [1]. Такой подход повышает точность и актуальность выдачи, но требует оценки не только вычислительных показателей, но и пользовательского опыта. Современные организации всё чаще интегрируют RAG-механизмы в внутренние поисковые системы, службы поддержки и образовательные платформы. Однако большинство существующих исследований фокусируется на технических аспектах – качестве генерации, настройке индекса, производительности – игнорируя восприятие пользователем [2, 9]. Между тем субъективное ощущение достоверности и удобства интерфейса напрямую определяет эффективность внедрения таких решений.

Цель исследования – анализ пользовательской перспективы при взаимодействии с RAG-приложениями. Задачи: построение прототипа, проведение тестирования, сбор оценок по ряду критериев и формирование рекомендаций по улучшению UX.

Архитектура системы и методика эксперимента. Прототип был реализован по классической схеме Retrieval-Augmented Generation, объединяющей этапы индексации, поиска и генерации. На рисунке 1 приведена упрощённая структура архитектуры.

Система включает следующие компоненты:

- 1) векторный индексатор, создающий эмбединги документов с помощью модели text-embedding-3-small;
- 2) модуль поиска, выполняющий поиск релевантных фрагментов методом ближайших соседей (FAISS);
- 3) генератор, основанный на модели GPT-4-Turbo, формирующий ответ с учётом найденных контекстов;
- 4) интерфейс пользователя, позволяющий вводить запросы, просматривать источники и оценивать результаты.

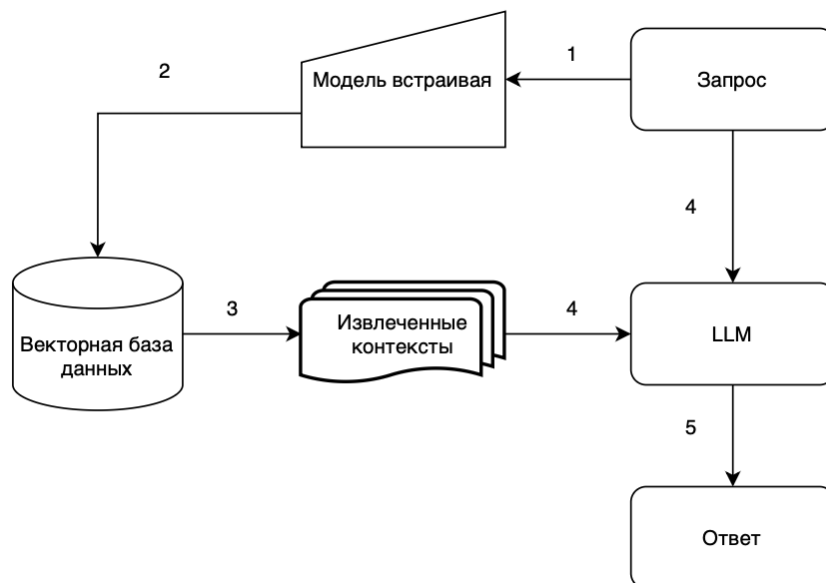


Рис. 1 Общая схема работы RAG-приложения

Для эксперимента использовался корпус из 520 документов (технические отчёты и статьи в области ИИ). Прототип был развёрнут локально с применением FastAPI и SQLite для хранения метаданных. В ходе тестирования 18 пользователей выполняли пять поисковых сценариев, после чего заполняли анкету с оценками по шкале Лайкерта (от 1 до 5).

Сравнение с альтернативными подходами. Для оценки эффективности RAG-архитектуры проведено сравнение с другими методами генерации ответов: стандартной LLM без поиска и классическим поиском, по ключевым словам, (BM25), (таблица 1)

Результаты демонстрируют, что архитектура RAG обеспечивает заметное повышение точности и восприятия достоверности ответов. Незначительное увеличение времени отклика воспринималось пользователями как допустимое, если ответ содержал проверяемые ссылки на источники.

Таблица 1 – Сравнение подходов по основным показателям

Параметр	BM25	LLM (без RAG)	RAG-система
Средняя точность ответа (%)	61	74	88
Время отклика (с)	0,8	1,9	2,3
Уровень доверия пользователей (из 5)	3,2	3,9	4,3
Доля фактических ошибок (%)	15	9	5
Удовлетворённость интерфейсом (из 5)	3,8	4,0	4,5

Сбор и обработка пользовательских данных. После каждого взаимодействия с системой участникам предлагалось оценить четыре параметра:

- 1) понимание ответа;
- 2) доверие к содержанию;
- 3) удобство интерфейса;
- 4) общую удовлетворённость.

Респонденты представляли разные категории пользователей: инженеры-разработчики, аналитики данных, студенты магистратуры. Средние результаты приведены на рисунке 2.

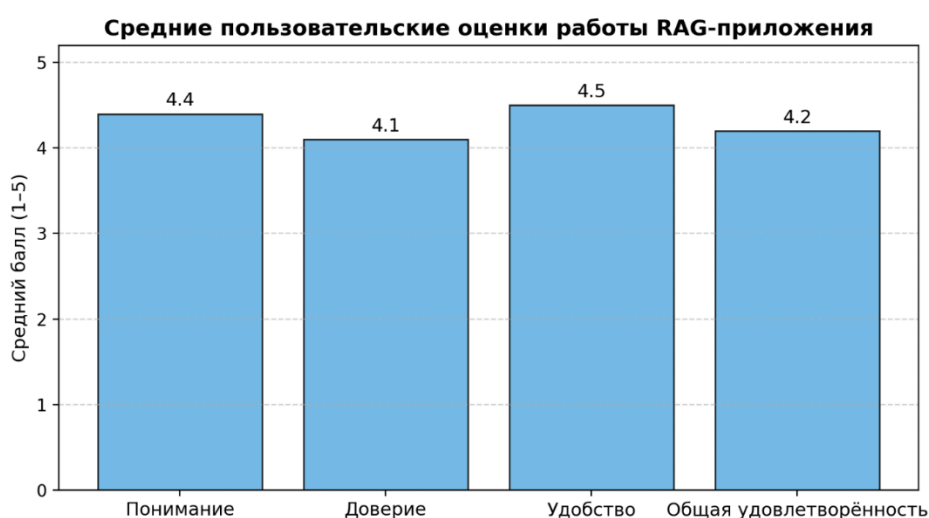


Рис. 2 Средние пользовательские оценки работы RAG-приложения

Средние баллы составили: понимание – 4,4; доверие – 4,1; удобство – 4,5; общая удовлетворённость – 4,2. Большинство участников отметили, что наличие ссылок на первоисточники повышает уверенность в корректности вывода. Вместе с тем задержка в 2–3 секунды при обращении к базе воспринималась как заметная, особенно при коротких запросах.

Для уточнения причин снижения доверия проведено качественное интервью. Наиболее частыми комментариями стали:

- ❧ редкие фактические неточности при обобщении нескольких документов;
- ❧ желание видеть визуальные подсказки релевантности;
- ❧ необходимость персонализации ответов под специфику запроса.

Анализ результатов. Сопоставление объективных метрик и субъективных оценок показало, что воспринимаемое качество коррелирует с прозрачностью алгоритма. Пользователи чаще доверяли системе, когда в ответ включались ссылки и краткие выдержки из источников. Это согласуется с результатами исследований в области explainable AI [3].

Интересно, что при равных значениях точности и скорости решающим фактором оказалась предсказуемость поведения модели. Система, стабильно выдающая ответы близкого качества, вызывала больше доверия, чем модель с высокой, но нестабильной точностью.

Дополнительно отмечено влияние дизайна интерфейса. Цветовое выделение найденных фрагментов, отображение процента релевантности и возможность перейти к оригиналу повышали оценку «удобства» на 10-15%.

Обсуждение и рекомендации. Проведённый анализ показывает, что восприятие RAG-систем пользователями определяется совокупностью технических и когнитивных факторов. Даже при одинаковой точности ответов впечатление от работы модели зависит от прозрачности интерфейса,

характера обратной связи и способа представления источников. Пользователи чаще доверяют тем системам, которые объясняют происхождение данных и демонстрируют логику вывода.

Многие участники эксперимента отмечали, что наличие ссылок на первоисточники помогает оценить надёжность результата. Отсутствие таких ссылок вызывало настороженность, даже если информация была корректной. В образовательной среде это проявлялось особенно явно – студенты воспринимали объяснения без указания контекста как «догадку» модели, а не как достоверный ответ. Для пользователей с инженерным и аналитическим профилем решающим фактором остаётся точность и возможность проверки фактов. Представители гуманитарных направлений, напротив, уделяют внимание ясности формулировок и доступности изложения. Это различие подчёркивает важность адаптации интерфейса и стилистики вывода под особенности аудитории.

В ходе опросов отмечалось, что понятная структура ответа снижает когнитивную нагрузку. Избыточные пояснения и сложные конструкции отвлекают внимание и вызывают усталость. Поэтому проектирование RAG-приложений требует учёта принципа когнитивной простоты – ясное объяснение воспринимается как более надёжное.

Практические рекомендации:

1. Указывать источник. Каждый факт или утверждение должно сопровождаться ссылкой, даже если документ хранится во внутренней базе.
2. Пояснять выбор контекста. Короткое объяснение, почему система выбрала конкретный источник, повышает доверие.
3. Показывать уровень уверенности. Визуальный индикатор достоверности облегчает оценку результата.
4. Оптимизировать время отклика. Пользователь легче переносит небольшие задержки, если видит индикатор процесса.
5. Собирать обратную связь. Краткие опросы после взаимодействия позволяют вовремя обнаружить слабые места интерфейса.

При проектировании корпоративных решений приоритетом остаётся проверяемость информации и юридическая корректность. В образовательных приложениях ценится простота языка и визуальная структура текста. Для аналитических систем важна скорость доступа к данным при сохранении ясности рассуждений.

Данные наблюдения подтверждают, что повышение доверия к RAG-системам достигается не столько за счёт усложнения модели, сколько благодаря вниманию к деталям взаимодействия с пользователем.

Заключение. Проведённое исследование показало, что эффективность RAG-приложений определяется не только качеством моделей и полнотой индекса, но и субъективным восприятием пользователя. Архитектура Retrieval-Augmented Generation обеспечивает высокий уровень точности и осмысленности ответов, однако требует внимательного проектирования интерфейса и механизмов объяснимости. Пользовательская оценка подтвердила, что наличие ссылок и возможность проверки источников повышают доверие к системе, а задержки генерации оказывают умеренное влияние на удовлетворённость. В дальнейшем планируется расширить выборку участников и исследовать влияние различных стратегий поиска (hybrid search, reranking) на восприятие результата.

Развитие RAG-систем открывает новые перспективы для создания более надёжных и человеко-ориентированных инструментов искусственного интеллекта, правомерно применяемых в образовании, промышленности и аналитике знаний.

Литература

1. Brehme L., Ströhle T., Breu R. Can LLMs Be Trusted for Evaluating RAG Systems? A Survey of Methods and Datasets / L. Brehme, T. Ströhle, R. Breu // arXiv preprint arXiv:2504.20119. – 2025. – 32 p.
2. Es S., James J., Espinosa Anke L., Schockaert S. RAGAs: Automated Evaluation of Retrieval Augmented Generation / S. Es, J. James, L. Espinosa Anke, S. Schockaert // Proceedings of the 18th Conference of the European Chapter of the Association for Computational Linguistics: System Demonstrations. – Malta, 2024. – P.150–158.
3. Gan A., Yu H., Zhang K., Liu Q., Yan W., Huang Z., Tong S., Hu G. Retrieval Augmented Generation Evaluation in the Era of Large Language Models: A Comprehensive Survey / A. Gan, H. Yu, K. Zhang et al. // arXiv preprint arXiv:2504.14891. – 2025. – 28 p.
4. Mangold A., Hoffmann K. Human-Centered Evaluation of RAG outputs: a framework and questionnaire for human-AI collaboration / A. Mangold, K. Hoffmann // arXiv preprint arXiv:2509.26205. – 2025. – 15 p.

5. What is retrieval-augmented generation (RAG)? – IBM Research Blog. – URL: <https://research.ibm.com/blog/retrieval-augmented-generation-RAG>. – Published Feb 2023.
6. What is Retrieval-Augmented Generation (RAG)? – Google Cloud Use Case. – URL: <https://cloud.google.com/use-cases/retrieval-augmented-generation>. – Accessed 2025.
7. Rashtchian C., Juan D-C. Deeper insights into retrieval augmented generation: The role of sufficient context / C. Rashtchian, D-C. Juan // Google Research Blog. – May 14, 2025. – URL: <https://research.google/blog/deeper-insights-into-retrieval-augmented-generation-the-role-of-sufficient-context/>
8. Evaluating base and retrieval-augmented LLMs with document or online retrieval enabled / – // PMC. – 2025. – URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11880332/>.
9. Development of the personnel risks assessment and supply chain strategy as a basis of the risk management system of modern organizations / T. V. Tselyutina, O. A. Timokhina, T. A. Vlasova, Y. V. Maslova // International Journal of Supply Chain Management. – 2019. – Vol. 8, No. 5. – P. 1030. – EDN KNNMP.

ПСИХОЛОГИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И АГЕНТНОСТИ: ГРАНИЦЫ АВТОНОМИИ ИИ-АГЕНТОВ В ПРИНЯТИИ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ

Т. В. Целютина,

*кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

К. Ю. Корниенко,

*магистрант кафедры прикладной информатики и информационных технологий,
НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В современных условиях усложнения интеллектуального труда и необходимости качественной обработки большого объема информации, стремительного внедрения автономных ИИ-агентов в проектную деятельность, в статье исследуются психологические аспекты их агентности и ответственности. Актуальность проблематики обусловлена необходимостью адаптации командной коммуникации и управленческих практик к реальности, где искусственный интеллект становится квази-субъектом принятия решений. Цель – определить продуктивные границы его автономии, проанализировав существующее противоречие между потенциалом повышения эффективности и рисками, которые сопряжены с эрозией человеческих компетенций, искажением коммуникативных процессов. Сделан вывод о том, что гармоничная интеграция ИИ реальна не через его полную автономизацию, а посредством построения системы ко-агентности. Предложенные практические рекомендации будут полезны исследователям в области организационной психологии и коммуникации, а также руководителям проектов и HR-специалистам, которые занимаются интеграцией интеллектуальных систем.

Ключевые слова: проектная деятельность, ИИ-агенты, проектные решения, агентность, автономия, ответственность, психология коммуникации, этика

Введение. Внедрение инструментария искусственного интеллекта (ИИ) в проектное управление знаменует собой фундаментальный сдвиг, преобразующий как операционные процессы, так и саму природу командного взаимодействия и принятия решений. Появление автономных ИИ-агентов – систем, которые способны самостоятельно воспринимать окружение, действовать для достижения поставленных целей без прямого вмешательства человека – выводит эту трансформацию на новый уровень. Если ранее ИИ выступал, главным образом, в роли инструмента для анализа данных или автоматизации рутинных задач, то сегодня ИИ-агенты становятся квази-субъектами проектной деятельности, наделенными определенной степенью агентности.

Агентность в данном контексте понимается как способность к автономному действию, что неизбежно ставит перед исследователями острые вопросы о психологии ответственности. Когда автономная система совершает ошибку в рамках проекта, кто несет за это ответственность – разработчик, пользователь, руководитель проекта или сам ИИ?

Значимость обсуждаемой темы аргументируется стремительным распространением ИИ-агентов. По прогнозам Deloitte, к 2027 году половина компаний, использующих генеративный ИИ, запустят пилотные проекты с применением агентного [5]. Это означает, что проектным командам все

чаще придется взаимодействовать не с пассивными программами, а с активными цифровыми «коллегами». Подобное сотрудничество порождает сложные психологические эффекты. Проблема заключается как в технологической калибровке автономии ИИ, так и в глубоком понимании ее психологических последствий для участников проекта.

Материалы и методы исследования. Первое направление исследования – социально-психологическое, авторами проанализированы особенности восприятия людьми автономных систем и распределения моральной ответственности. Так, М. Dong, К. Bocian [5] выявляют феномен, при котором люди склонны приписывать вину ИИ за собственные, но не за чужие ошибки, а А. Salatino, А. Prével, Е. Caspar [8] показывают, что взаимодействие с агентами изменяет моральные суждения и чувство агентности человека. Второй исследовательский вектор связан с когнитивно-поведенческими и организационными аспектами взаимодействия человека и ИИ. S.F. Ahmad, Н. Han [4] отмечают снижение личной вовлеченности и критичности мышления при передаче решений ИИ, а Н. Ju, S. Aral [6] экспериментально демонстрируют, что коллаборация с ним повышает эффективность, но порождает размывание границ индивидуальной ответственности. Третье направление охватывает вопросы инженерной и онтологической интеграции искусственного интеллекта в проектные системы. Н.Г. Шилов, А.В. Пономарев [3] исследуют возможности в поддержке коллективных решений, Ю.М. Климина, Н.А. Стопочев [1] рассматривают внедрение ИИ-агентов как фактор трансформации организационной ответственности, Т.В. Целютина [2] связывает развитие агентности персонала с бережливыми технологиями, проектными практиками.

Невзирая на расширяющееся поле изысканий, в литературе сохраняются расхождения в трактовке автономии ИИ. Одни авторы [4, 5] подчеркивают риски «растворения» человеческой субъектности, другие [1, 3, 6] – потенциал распределенной агентности как новой формы коллективной ответственности. При этом остаются поверхностно освещенными вопросы правовой интерпретации моральных суждений в проектных решениях.

Авторами использовались, прежде всего, методы сравнительно-аналитического обзора, систематизации теоретических положений, междисциплинарного синтеза, контент-анализа публикаций по психологии и инженерии искусственного интеллекта.

Результаты и обсуждение. Появление новых организационных структур, расширение различных форм занятости, включая удаленный формат работы, усложнение управленческого труда и необходимость обработки большого объема информации, подчеркивают необходимость качественного перехода к автоматизации основных процессов [2, с. 107]. Проблема распределения ответственности в системах, где решения принимаются совместно человеком и искусственным интеллектом, является одной из центральных в современных изысканиях. Философские и правовые концепции традиционно связывают ответственность с наличием у субъекта свободы воли, намерений, способности предвидеть последствия своих действий. Применение этой «рамки» к ИИ оказывается затруднительным, поскольку у машины отсутствует сознание, субъективный опыт. Между тем, с психологической точки зрения, люди склонны антропоморфизировать сложные системы. Экспериментальные исследования показывают, что люди возлагают на ИИ каузальную ответственность (за причиненный результат) и вину наравне с человеком, выполняющим идентичную задачу [5].

Разрыв между технической природой ИИ и его психологическим восприятием приводит к возникновению «диффузии», когда наличие ИИ-помощника размывает чувство личной ответственности у человека-эксперта, например, у врача, который использует систему поддержки принятия решений. В проектном управлении это подчас приводит к чрезмерной зависимости от рекомендаций ИИ и снижению критического мышления у членов команды. Феномен, названный «потерей человеческого вклада», был подтвержден количественно. Так, исследование показало, что увеличение использования ИИ на одну условную единицу приводит к снижению способности человека к самостоятельному принятию решений на 0,277 единицы [4].

В противовес идее замещения человеческой агентности, некоторые исследователи предлагают концепцию ко-агентности, согласно которой взаимодействие с ИИ не устраняет субъектность человека, а трансформирует ее [1, с. 10; 3, с. 592]. В описываемой парадигме люди и искусственный интеллект рассматриваются как единая гибридная система, где решения становятся результатом сложного взаимовлияния. Ее эффективность зависит от качества коммуникации, наличия общих ментальных моделей. Однако коммуникация в командах «человек-ИИ» имеет свои особенности – она становится более интенсивной и сфокусированной на задаче, но при этом теряет социально-эмоциональную составляющую. Это требует от участников проекта новых коммуникативных компетенций в сочетании с адаптацией к взаимодействию с нечеловеческим агентом.

Результативное, безопасное применение ИИ-агентов в проектной деятельности требует четкого определения границ их автономии. Они определяются совокупностью технологических, этических, социально-психологических ограничений (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика ограничений автономии ИИ-агентов и стратегии их смягчения (составлено на основе [1, с. 10; 3, с. 590; 7, с. 13])

Тип	Проявление в проектной деятельности	Возможные стратегии нивелирования
Технологические	Некорректная оценка рисков из-за предвзятых данных, невозможность объяснить причину сбоя в плане проекта	Использование разнообразных и репрезентативных наборов данных для обучения. Внедрение технологий объяснимого ИИ (XAI). Регулярный аудит и тестирование систем
Этические	Сложность определения виновного при провале проекта по вине ИИ, утечка конфиденциальных данных проекта	Разработка четких корпоративных этических кодексов; внедрение принципа «человек-в-контуре» (Human-in-the-Loop) для контроля критических решений; усиление мер кибербезопасности
Социально-психологические	Снижение доверия и сплоченности в команде, атрофия навыков планирования и анализа у сотрудников. Сопротивление внедрению инструментария искусственного интеллекта	Программы обучения персонала по работе с ИИ, создание прозрачных механизмов взаимодействия, вовлечение команды в процесс внедрения. Переориентация персонала на творческие и стратегические задачи

Вывод (на основе данных таблицы 1) – ключевой технологической проблемой является предвзятость (AI bias). Алгоритмы, которые обучены на исторически сложившихся данных, порой воспроизводят и усиливают существующие в обществе стереотипы. В проектном управлении это проявляется, например, в несправедливом распределении задач либо в неверной оценке рисков на основе предвзятых сведений. Второй значимый барьер – проблема «черного ящика», когда логика принятия решений сложной нейросетью непрозрачна для человека. Отсутствие объяснимости подрывает доверие. Наконец, автономные системы уязвимы для кибератак и технических сбоев, что создает прямые угрозы безопасности проекта.

Главным этическим вызовом остается «пробел в ответственности». Автономность ИИ усложняет установление подотчетности, что требует создания четких рамок этики. Важнейшим аспектом служит конфиденциальность информации и кибербезопасность. ИИ-агенты, оперируя большими объемами проектных и персональных данных, должны соответствовать строгим стандартам защиты. Фундаментальным требованием является обеспечение соответствия действий ИИ человеческим и общественным ценностям [8].

Интеграция ИИ в команду оказывает мощное воздействие на ее психологический климат. Упущения информации со стороны ИИ-агента порой существенно снижают уровень доверия в команде, что препятствует результативному сотрудничеству. Существует риск чрезмерной зависимости от ИИ, что ведет к деградации профессиональных навыков, «интеллектуальной лени» у сотрудников. Помимо этого, автоматизация сложных задач подчас вызывает у людей страх потери работы и обесценивание их роли в проекте, что порождает сопротивление изменениям в сочетании с социально-экономической напряженностью.

Оценка эффективности характеризуемых агентов в принятии проектных решений неоднозначна и требует рассмотрения как положительных, так и отрицательных аспектов, подкрепленных количественными данными. Так, ИИ-системы демонстрируют значительный потенциал для повышения эффективности. Исследование, охватившее 200 стартапов в США, показало, что компании, интегрирующие аналитику на базе ИИ в свои стратегии проектного управления, имеют в 2,15 раза больше шансов на достижение маркетингового успеха. Системы поддержки принятия решений, которые базируются на данных (DDDM), значительно превосходят традиционные практики, улучшая прогнозирование спроса и ценообразование [7, с. 19]. В области креативных задач ИИ также помогает увеличивать продуктивность – в полевом эксперименте по созданию рекламных кампаний команды «человек-ИИ» вносили на 71% меньше правок в тексты благодаря высокому качеству контента, генерируемого ИИ. Это высвобождает человеческие ресурсы для выполнения более сложных, стратегических задач [6].

Наряду с преимуществами, существуют и количественно измеримые риски. Как уже упоминалось, исследование, проведенное среди студентов университетов Пакистана и Китая, дало возможность обнаружить прямую корреляцию между использованием ИИ и снижением когнитивных способностей – рост его использования на одну единицу связан с потерей способности к принятию решений на 0,277 ед. и с ростом «интеллектуальной лени» на 0,689 ед. [4]. Интересно, что в том же эксперименте по созданию рекламы, где ИИ преуспел в написании текстов, он показал худшие результаты в подборе изображений, что повлекло за собой создание командами «человек-ИИ» визуальных материалов более низкого качества по сравнению с чисто человеческими командами [6]. Это свидетельствует о том, что действенность сильно зависит от типа задачи (таблица 2).

Таблица 2 – Количественная оценка влияния ИИ на эффективность проектных решений
(составлено на основе [4, 6, 7, с. 19])

Воздействие	Результат (примеры)
Положительное	В 2,15 раза выше шанс на маркетинговый успех у стартапов, где задействуется ИИ в проектном управлении
	На 71% меньше правок в рекламных текстах при работе в команде «человек-ИИ»
Отрицательное	Увеличение использования ИИ на 1 ед. ведет к потере способности принятия решений на 0,277 ед.; к росту «интеллектуальной лени» на 0,689 ед.
	Команды «человек-ИИ» создавали визуальный контент более низкого качества, чем человеческие.

На основе проведенного анализа предлагается системный подход к интеграции ИИ-агентов, в котором соединяются организационные, технологические, психологические аспекты. Ключевой рекомендацией является внедрение обязательного принципа «человек-в-контуре» (Human-in-the-Loop), согласно которому все критически значимые проектные решения должны проходить верификацию со стороны уполномоченного сотрудника. Это помогает как осуществлять технический контроль, так и фундаментально решить проблему «пробела в ответственности», сохраняя за человеком финальную агентность и юридическую подотчетность.

Следующее фокус-направление, рекомендуется разработка тримодальной модели компетенций, адаптированной для гибридных команд. Она включает развитие трех ключевых направлений – глубокой ИИ-грамотности (понимание принципов работы и ограничений), этической экспертизы (способность критически оценивать рекомендации алгоритма), коммуникативной адаптации для эффективного взаимодействия с задачей-ориентированным, неэмоциональным ИИ-агентом (рисунок 1).



Рис. 1 Содержание тримодальной модели компетенций

На наш взгляд, для перевода этических вопросов в плоскость измеримого менеджмента рекомендуется внедрение практики «аудита ответственности». В рамках этого процесса предполагается регулярный анализ и документирование её распределения (за принятые решения) с использованием количественных моделей, что делает управление подотчетностью целенаправленным и основанным на данных.

Заключение. Интеграция автономных ИИ-агентов в проектные команды представляет собой не обычное технологическое обновление, а достаточно глубокие психологические, организационные перестройки. Проведенный анализ помог показать, что агентность искусственного интеллекта, с одной стороны, способна значительно повысить производительность, автоматизировать рутину, улучшить качество аналитических решений, что подтверждается количественными данными о росте шансов на успех и сокращении времени на выполнение задач. С другой – автономия ИИ порождает серьезные вызовы – речь идёт о «пробеле в ответственности», риске деградации человеческих навыков, возникновении алгоритмической предвзятости, кардинальном изменении коммуникационной динамики в команде. Исследования показывают измеримое негативное влияние на способность человека принимать решения и сдвиг от социально-эмоционального к сугубо функциональному взаимодействию.

Таким образом, границу автономии ИИ-агента нельзя определить исключительно технологическими параметрами; она должна быть результатом осознанного компромисса, где учитываются этические рамки, социальные последствия и, что особенно важно в контексте психологии коммуникации в проектной команде, психологическое благополучие, эффективность людей. Основной фокус рекомендаций – внедрение обязательного принципа «человек-в-контуре», тримодальная модель компетенций, практика «аудита ответственности» – представляют собой конкретные измеримые шаги. Их научное значение и вклад состоят в том, что они переводят абстрактные этические дилеммы в плоскость практического менеджмента. Вместо того, чтобы пассивно наблюдать за вытеснением человеческой агентности, предлагается проактивно формировать новую, гибридную ко-агентность, где человек и машина работают в синергии, а не в конкуренции.

Литература

1. Климина, Ю. М. Интеграция ИИ-агентов в бизнес-процессы: новый вектор в трансформации корпоративных систем / Ю. М. Климина, Н. А. Стопочев, М. С. Бородин, Е. М. Баева // *Modern Economy Success*. – 2025. – № 4. – С. 7-13.
2. Целютина, Т. В. Разработка программы развития персонала на основе укрепления проектных и бережливых технологий / Т. В. Целютина // *Экономико-управленческий конгресс. Сборник научных работ по итогам международного научно-практического комплексного мероприятия*. – Белгород: 2023. – С. 107-115.
3. Шилов, Н. Г. Анализ методов онтолого-ориентированного нейро-символического интеллекта при коллаборативной поддержке принятия решений / Н. Г. Шилов, А. В. Пономарев, А. В. Смирнов // *Информатика и автоматизация*. – 2023. – Т. 22. – № 3. – С. 576-615.
4. Ahmad, S.F. Impact of artificial intelligence on human loss in decision making, laziness and safety in education / S.F. Ahmad, H. Han, M.M. Alam, et al. // *Humanit Soc Sci Commun*. – 2023. – Vol. 10. – No. 311. – URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01787-8> (дата обращения: 28.10.2025).
5. Dong, M. Responsibility gaps and self-interest bias: People attribute moral responsibility to AI for their own but not others' transgressions / M. Dong, K. Bocian // *Journal of Experimental Social Psychology*. – 2024. – Vol. 111. – March. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103123001415> (дата обращения: 28.10.2025).
6. Ju, H. Collaborating with AI Agents: Field Experiments on Teamwork, Productivity, and Performance / H. Ju, S. Aral // URL: <https://arxiv.org/abs/2503.18238> (дата обращения: 28.10.2025).
7. Kaniz, E.R., et al. 2025. The Impact of Project Management Strategies on the Effectiveness of Digital Marketing Analytics for Start-up Growth in the United States / E.R. Kaniz, et al. // *Inverge Journal of Social Sciences*. – 2024. – No. 4. – Pp. 8-24. – URL: <https://invergejournals.com/index.php/ijss/article/view/109> (дата обращения: 28.10.2025).
8. Salatino, A. Influence of AI behavior on human moral decisions, agency, and responsibility / A. Salatino, A. Prével, E. Caspar, et al. // *Sci Rep* 15. – 2025. – URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-95587-6> (дата обращения: 28.10.2025).

ТРАНСФОРМАЦИЯ РОЛЕВЫХ СТРУКТУР И СТАТУСОВ В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ ПРИ ДЕЛЕГИРОВАНИИ РУТИННЫХ ФУНКЦИЙ ИИ-АГЕНТАМ

Т. В. Целютина,

*кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

М. И. Супрунец,

*магистрант кафедры прикладной информатики и информационных технологий,
НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются изменения в ролевой структуре и статусной иерархии современных команд (прежде всего, проектных, цифровых, виртуальных, бережливых, управленческих, кросс-функциональных), возникающие в результате делегирования рутинных функций ИИ-агентам. Проведён критический анализ научных, эмпирических исследований 2020–2025 гг., позволивший выявить ключевые тенденции цифровой трансформации совместной деятельности. Установлено, что внедрение ИИ-агентов способствует перераспределению ролей внутри команд: члены команды сосредотачиваются на стратегических, аналитических и коммуникативных задачах, тогда как ИИ берёт на себя выполнение повторяющихся операций. Рассмотрены психологические и организационные эффекты взаимодействия человека и ИИ, включая изменения восприятия доверия, лидерства и статуса. Предложена концепция гибридной ролевой модели, в которой человек и искусственный агент выступают взаимодополняющими элементами единой когнитивной экосистемы. Полученные выводы могут быть использованы при проектировании цифровых команд и разработке стратегий интеграции ИИ в управление проектами.

Ключевые слова: искусственный интеллект, ИИ-агенты, командные роли, статусная структура, цифровая трансформация, человеко-машинное взаимодействие, управление проектами.

Введение. Современные команды в организациях переживают глубокие изменения, обусловленные интеграцией искусственного интеллекта (далее – ИИ) в управленческие, аналитические и операционные процессы. Появление ИИ-агентов, способных выполнять автономные задачи и взаимодействовать с участниками коллектива, трансформирует саму природу ролевых структур внутри команд. Если ранее распределение функций основывалось преимущественно на персонально-компетенциях, то теперь в систему социальных и профессиональных взаимодействий включаются цифровые агенты, выполняющие рутинные операции и частично заменяющие человеческий труд в процессах анализа, планирования и коммуникации. Это приводит к пересмотру представлений о статусе, авторитете и границах ответственности участников коллективной (командной) деятельности.

Рост внимания к данной проблеме связан не только с технологическим прогрессом, но и с изменением социально-психологических механизмов внутри команд. ИИ перестаёт восприниматься исключительно как инструмент; он становится квазисубъектом взаимодействия, способным влиять на процессы принятия решений, распределение ролей и степень вовлеченности участников. Исследования последних лет демонстрируют, что включение ИИ-агентов в коллективную работу может повышать когнитивную эффективность команд, однако одновременно создаёт риски снижения доверия, роста символического неравенства и появления новых форм конфликта между «человеческими» и «цифровыми» участниками [1; 2]. В этой связи особое значение приобретают вопросы ролевой динамики: как изменяются традиционные роли лидеров, координаторов, аналитиков и исполнителей в условиях делегирования рутинных функций ИИ-системам, и как эти изменения влияют на социальную архитектуру коллектива и разных видов команд.

Проблематика исследования охватывает междисциплинарное поле, объединяющее социологию труда, теорию организации, менеджмент, управление проектами и когнитивную психологию. Современные эмпирические данные позволяют утверждать, что команды, в которых ИИ выполняет поддерживающие или вспомогательные роли, демонстрируют не только иную модель взаимодействия, но и новую систему распределения статусов [3; 5]. Там, где ранее статус определялся опытом, харизмой или должностным положением, теперь значимость участника может зависеть от его способности взаимодействовать с ИИ-инструментами и эффективно интерпретировать их результаты. Возникает феномен «технологического посредничества» – ситуаций, когда человек становится посредником между другими людьми и алгоритмом, занимая уникальное место в новой иерархии ролей [4].

Исследование трансформации ролевых структур в условиях делегирования функций ИИ особенно актуально в проектных и инновационных командах. Здесь высокая степень

неопределённости и многозадачности требует гибкого перераспределения обязанностей и постоянного пересмотра границ компетенций. В таких коллективах ИИ способен не только автоматизировать отдельные рутинные процессы, но и стимулировать переосмысление самой идеи лидерства, ответственности и участия. Анализ этих изменений позволяет глубже понять механизмы цифровой адаптации организаций, а также выявить новые формы взаимодействия человека и машины в контексте коллективной деятельности.

Авторы актуализируют проблематику исследования с фокусом на осмысление механизмов, через которые ИИ-агенты влияют на перераспределение ролей, изменение статусов и формирование новых моделей командной динамики. Исследование имеет не только теоретическое, но и практическое значение: его результаты могут способствовать выработке рекомендаций для проектирования эффективных, например, цифровых, виртуальных, кросс-функциональных команд, способных сохранять баланс между технологической рациональностью и человеческой социальной устойчивостью.

Методы и организация исследования. Интеграция искусственного интеллекта в командную деятельность за последние пять лет превратилась из технологического тренда в устойчивую управленческую практику. Согласно последним исследованиям международных консалтинговых агентств, период с 2020 по 2024 гг. характеризуется экспоненциальным ростом внедрения ИИ-инструментов в корпоративную среду. При этом особое внимание уделяется именно ИИ-агентам – автономным цифровым системам, способным принимать решения, распределять задачи и выполнять часть функций, ранее закреплённых за людьми [2; 4].

На рисунке 1 представлена динамика (2020-2024 гг.) использования ИИ и ИИ-агентов в российских организациях.

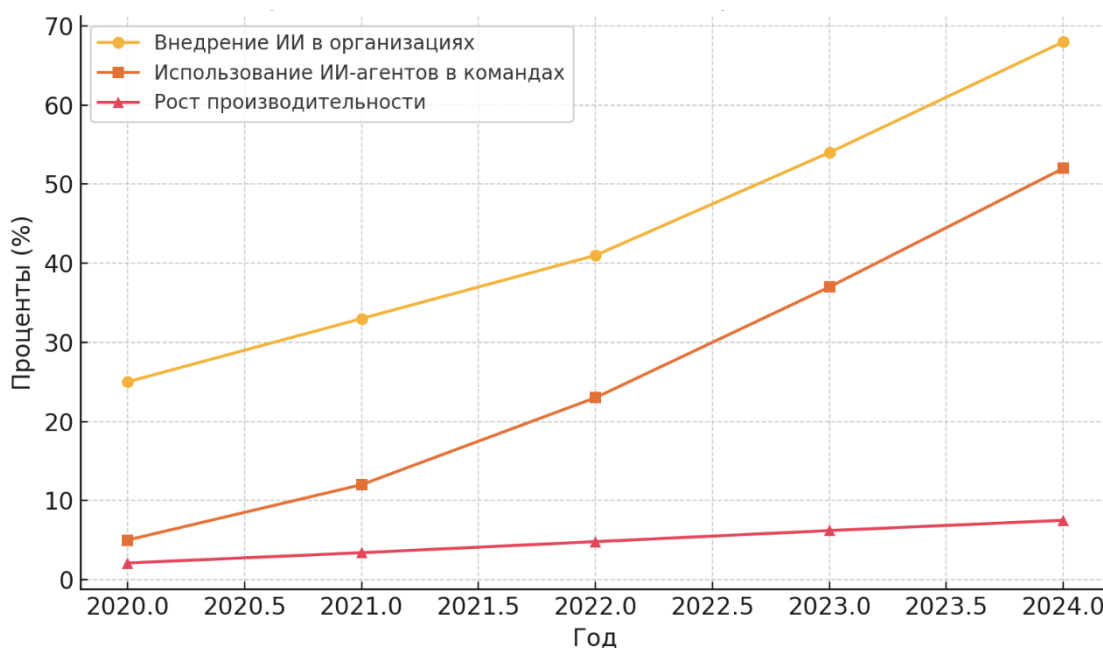


Рис. 1 Динамика интеграции ИИ и ИИ-агентов в российских организациях (2020-2024 гг.)

Данные показывают, что доля компаний, внедривших ИИ, выросла с 25% в 2020 г. до 68% в 2024 г., а доля команд, активно использующих ИИ-агентов, увеличилась более чем в десять раз – с 5% до 52%. Средний рост производительности организаций, применяющих ИИ, составил около 7,5% к концу периода. Эта тенденция отражает переход от единичных экспериментов к системной интеграции цифровых агентов в командные процессы [4; 5].

На фоне таких изменений происходит качественная трансформация ролевых структур. В классической модели команд, описанной Апенько С.Н., Семёновым М.Ю. и Ефимовой Г.З. [1], ведущие роли распределялись между фасилитатором, аналитиком, контролёром и лидером проекта. Однако включение ИИ-агентов изменяет баланс этих ролей: часть функций фасилитатора и аналитика переходит к алгоритмическим системам, способным оперативно обрабатывать информацию и оптимизировать коммуникацию. Роль человека при этом смещается в сторону стратегического контроля и этического регулирования.

Исследование Гузенко О.И. и Балябина Д.С. [2] показывает, что ключевыми преимуществами ИИ-агентов являются автономность и способность поддерживать непрерывный мониторинг проектных процессов. Авторы подчёркивают, что агентская архитектура ИИ обеспечивает более гибкое управление задачами, но требует высокой степени доверия со стороны команды. Этот фактор напрямую влияет на ролевую и статусную иерархию: сотрудник, взаимодействующий с ИИ наиболее эффективно, начинает восприниматься как посредник между алгоритмом и коллективом, занимая новую «метароль» цифрового координатора.

Психологические аспекты восприятия ИИ-команд также подверглись серьёзному изучению. Кушкин Н.А. и Тимофеева О.А. [3] показали, что люди склонны воспринимать ИИ как помощника, а не конкурента. Однако при этом сохраняется настороженность к скорости и точности решений, генерируемых алгоритмами. Это проявляется в феномене асимметричного доверия – когда участники команды готовы делегировать ИИ рутинные задачи, но не стратегические решения. Данный феномен усиливает статусную дифференциацию внутри коллектива, поскольку определяет, кто именно обладает правом интерпретировать и корректировать результаты работы цифровых агентов.

Схожие результаты демонстрирует исследование Dennis A., Lakhiwal A. и Sachdeva A. [5], в котором установлено, что включение ИИ-агента в виртуальную команду не снижает общего уровня доверия, но изменяет восприятие процесса сотрудничества: участники оценивают ИИ как более компетентного, но менее «доброжелательного» партнёра. Вследствие этого усиливается структурное различие между «человеческими» и «техническими» ролями – первые сохраняют эмоционально-коммуникативную функцию, вторые – операционную и аналитическую.

В результате наблюдается формирование гибридных команд, где человеческие и искусственные агенты действуют в рамках единой когнитивной экосистемы. Исследования Bhuvan S. [4] подтверждают, что внедрение ИИ и машинного обучения ведёт к уплощению организационных структур и усилению горизонтальных связей. Решения принимаются быстрее, а командные границы становятся более проницаемыми. В таких условиях традиционная иерархия ролей уступает место сетевой модели, где статус определяется не формальной должностью, а скоростью реакции и способностью к интеграции с ИИ-инструментами.

Сформулированная авторами концепция гибридной ролевой модели отражает переход к новому типу командного взаимодействия, в котором человек и искусственный интеллект образуют взаимодополняющую систему. В такой команде ИИ-агенты берут на себя аналитико-операционные функции – сбор, обработку и интерпретацию данных, планирование и контроль исполнения задач. Человеческие участники сосредотачиваются на стратегических решениях, креативных аспектах и этической оценке действий алгоритмов. Это не замена человека машиной, а перераспределение усилий, при котором технологии усиливают сильные стороны команды и снимают избыточную когнитивную нагрузку.

Гибридная ролевая модель может стать основой современного проектного менеджмента, особенно в среде, где сочетаются цифровые и бережливые подходы. Её внедрение целесообразно начинать с оценки цифровой зрелости организации и определения процессов, которые можно безопасно делегировать ИИ-агентам. Далее важно разработать ролевую архитектуру команды – определить, какие функции сохраняются за людьми, а какие оптимально передать ИИ. Не менее значимы механизмы доверия: прозрачность алгоритмов, этические принципы их применения и контроль точности решений.

Отдельное внимание следует уделить подготовке руководителей. Они становятся не только управленцами, но и посредниками между людьми и цифровыми агентами. Компетенции взаимодействия с ИИ, умение объяснять принципы его работы, анализировать ошибки и сохранять доверие коллектива – ключевые качества руководителя в гибридной команде.

Для российских организаций такая модель особенно актуальна в условиях цифровой трансформации и проектной деятельности. Она способствует снижению управленческой перегрузки, ускоряет принятие решений и повышает вовлечённость сотрудников. Главное – видеть в ИИ не конкурента, а партнёра, который расширяет границы возможностей команды и делает труд более осмысленным, продуктивным и устойчивым [6].

Заключение. В целом исследование показывает, что делегирование рутинных функций ИИ-агентам не просто повышает производительность труда, но и приводит к глубокой перестройке системы ролевых отношений. Возникает новая модель командного взаимодействия, в которой человек и ИИ образуют симбиотическую структуру: человек сохраняет стратегическую и моральную ответственность, а ИИ – операционную эффективность и информационную прозрачность. Это подтверждает тезис о том, что цифровизация не устраняет социальное

измерение труда, а трансформирует его, переводя фокус с функциональной на ролево-коммуникативную динамику [1; 2].

Делегирование рутинных функций ИИ-агентам приводит к системным изменениям в ролевой и статусной структуре современных команд. Технологическая интеграция трансформирует распределение обязанностей, смещая человеческие роли от операционного участия к функциям стратегического контроля, этической оценки и интерпретации данных. Возникает новая форма взаимодействия – человеко-машинное партнёрство, в котором ИИ становится полноправным элементом коллективной динамики.

Эмпирические исследования подтверждают, что ИИ способен повышать эффективность команд, снижать уровень конфликтности и усиливать аналитическую составляющую деятельности. Однако одновременно растёт зависимость от технологических посредников и возникает необходимость развития цифровых компетенций, обеспечивающих баланс между автономией ИИ и человеческим управлением. В результате команды будущего представляют собой гибридные системы, где лидерство и статус определяются не только опытом, но и способностью к продуктивному взаимодействию с искусственным интеллектом.

На наш взгляд, к значимым психологическим и организационным эффектам взаимодействия членов команды и ИИ-агентов целесообразно отнести:

- изменение структуры доверия в коллективе – смещение фокуса с межличностного на инструментально-технологическое доверие, когда уверенность формируется на основании точности и предсказуемости решений ИИ;

- трансформацию восприятия лидерства – переход от личностного к функциональному типу, где авторитет определяется способностью интегрировать и направлять взаимодействие с цифровыми агентами;

- появление новых статусных ролей, связанных с технологическим посредничеством и интерпретацией алгоритмических данных;

- снижение уровня когнитивной и эмоциональной перегрузки участников за счёт делегирования ИИ рутинных процессов, что усиливает концентрацию на креативных и стратегических задачах;

- усиление организационной прозрачности и управляемости, сопровождающееся необходимостью выработки этических норм взаимодействия между человеком и ИИ.

Эти эффекты подтверждают, что успешная интеграция ИИ в коллективную деятельность требует не только технологических, но и социальных изменений – перестройки коммуникационных практик, переопределения лидерства и формирования доверия в условиях цифровой среды.

Литература

1. Апенько, С. Н., Семёнов, М. Ю., Ефимова, Г. З. Ролевая модель эффективной команды проектов трансформации университета // Перспективы науки и образования. – 2023. – № 6 (66). – С. 673-688.
2. Гузенко, О. И., Балябин, Д. С. ИИ-агенты в управлении проектами: возможности, ограничения и стратегии интеграции // Вестник проектного управления. – 2025. – Т. 1. – № 2. – С. 71-78.
3. Кушкин, Н. А., Тимофеева, О. А. Соавтор, помощник, муза, инструмент: как студенты, преподаватели и представители креативных индустрий видят роль ИИ в своих практиках // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2024. – № 5 (183). – С. 60-84.
4. Bhuvan, S. The Impact of AI and ML on Organizational Structure // ShodhKosh : Journal of Visual and Performing Arts. – 2024. – Т. 5. – № 1. – P. 1787-1800.
5. Dennis, A., Lakhiwal, A., & Sachdeva, A. (2023). AI Agents as Team Members : Effects on Satisfaction, Conflict, Trustworthiness, and Willingness to Work With. Journal of Management Information Systems. – 40. – P. 307-337.
6. Целютина, Т. В. Коммуникационные траектории в фокусе укрепления проектных и бережливых технологий. Учимся управлять / Т.В. Целютина // В сборнике: Управление человеческими ресурсами : теория, практика и перспективы. Материалы международной молодежной научно-практической конференции. Отв. редакторы М.А. Игнатов, И.В. Савенкова. – Белгород. – 2022. – С. 368-373.

РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

У. В. Цуприкова,

студент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: А. Е. Питерова,

*к.э.н., доцент, доцент кафедры
менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье исследуется теоретическое значение коммуникаций в системе проектного управления. Раскрывается их сущность, функции и влияние на результативность проектной деятельности. Особое внимание уделено анализу ключевых подходов к управлению коммуникациями и тенденциям, связанным с цифровизацией и гибридными форматами взаимодействия. Показано, что коммуникации выступают связующим элементом всех управленческих процессов, определяя согласованность действий команды и качество управленческих решений.

Ключевые слова: коммуникации, проектное управление, эффективность, проектная команда, взаимодействие.

Введение. Проектное управление сегодня – не просто инструмент реализации задач, а полноценная философия организации работы. В условиях цифровой экономики именно проекты становятся драйверами стратегических изменений. При этом растущая сложность задач, вовлечение специалистов из разных областей и работа в международных командах делают коммуникации важным элементом успешного менеджмента.

Коммуникации в проектной среде выполняют двойную роль: они обеспечивают движение информации и одновременно формируют человеческие связи между участниками. От того, насколько открыто и точно выстроено общение между членами команды, руководителем и заинтересованными сторонами, напрямую зависит успех проекта [2, с. 166].

Интерес к этой теме не случаен – на протяжении десятилетий вопросы управления коммуникациями остаются в центре внимания исследователей. Однако до сих пор недостаточно изучено, каким образом качество коммуникаций влияет на эффективность проектного управления и какие механизмы определяют их устойчивость в цифровой среде.

Методы и организация исследования. Работа основана на теоретико-методологическом анализе. Применялись системный, сравнительный и структурно-функциональный методы, позволившие рассмотреть коммуникации как многослойный феномен. Теоретическую основу исследования составили концепции проектного менеджмента, разработанные классиками управленческой мысли – Ф. Тейлором, Г. Файолом, П. Друкером. В качестве методологических ориентиров использованы современные международные стандарты PMBOK, PRINCE2 и IPMA.

Анализ научных публикаций по вопросам коммуникационного менеджмента, организационного поведения и цифрового взаимодействия позволил выделить ключевые закономерности и направления развития коммуникационных процессов в проектных командах.

Коммуникации в проектном управлении – это не просто обмен сообщениями или документами. Это системный процесс, в котором информация не только передается, но и осмысливается, обсуждается, интерпретируется. Через коммуникации участники проекта формируют общие смыслы, договариваются о действиях и принимают решения.

Коммуникация представляет собой «сбор, обобщение и систематизацию необходимой информации и своевременный обмен ею для принятия рациональных решений. Координация и синхронизация действий участников базируется на обмене, интерпретации и применении полученной информации. На основе коммуникации происходит взаимодействие участников проекта» [4, с. 50].

Если в классической теории менеджмента коммуникации рассматривались в первую очередь как инструмент контроля и передачи указаний, то современные подходы акцентируют внимание на их интеграционной роли [9]. Сегодня коммуникации – это среда, в которой рождается командная синергия.

Основные функции коммуникаций в проектной деятельности можно представить следующим образом:

1. Информационная – передача актуальных данных о ходе и состоянии проекта.
2. Координационная – согласование действий, распределение задач и ролей.
3. Мотивационная – поддержание вовлечённости и личной ответственности участников.
4. Контрольная – обеспечение прозрачности, фиксация результатов и обратная связь.

5. Интеграционная – укрепление командного взаимодействия и сплочённости вокруг общей цели.

В научной литературе выделяют несколько ключевых подходов к пониманию роли коммуникаций в проектном управлении (таблица 1).

Таблица 1

Теоретические подходы к управлению коммуникациями в проектах

Подход	Основные положения	Ключевые представители / источники
Классический	Коммуникации как линейный процесс передачи информации сверху вниз. Основное внимание – формальной структуре.	А. Файоль, М. Вебер
Поведенческий	Акцент на межличностных отношениях, доверии и психологических аспектах восприятия информации.	Э. Мэйо, К. Левин
Системный	Коммуникации – связующее звено управленческой системы, обеспечивающее целостность процессов.	П. Друкер, Р. Акофф
Интерактивно-коммуникативный	Общение как диалог, в котором совместно создаются смыслы.	К. Шеннон, У. Уивер
Цифровой (современный)	Использование технологий и платформ для прозрачности, скорости и документирования коммуникаций.	PMI, IPMA, Agile-подходы

Источник: составлено автором на основе классических работ по менеджменту [3; 7; 9] и международных стандартов управления проектами [6; 8].

Каждый из этих подходов раскрывает свою грань понимания коммуникаций. Если в классических моделях общение подчинено иерархии, то современные ориентируются на гибкость, горизонтальные связи и коллективное принятие решений.

Коммуникации пронизывают все стадии управления проектом. На этапе планирования они помогают команде выработать общее видение целей и зафиксировать ключевые ориентиры. В процессе организации – распределить роли и установить зоны ответственности. В мотивационной фазе коммуникации становятся инструментом нематериального поощрения: люди хотят знать, что их слышат и ценят их вклад. А на стадии контроля коммуникации обеспечивают обратную связь, оперативно выявляют отклонения и позволяют корректировать курс.

Фактически коммуникации – это не отдельная функция, а «нервная система» проекта. Через неё проходят все импульсы, которые заставляют «организм» проекта двигаться.

Результативность проекта определяется тем, насколько успешно команда достигает целей в рамках заданных сроков и бюджета. Коммуникации при этом – ключевой фактор успеха. По данным Project Management Institute (PMI), 56% неудачных проектов связаны с недостатком коммуникаций или искажением информации [6].

Наиболее частые проблемы:

- отсутствие единого информационного пространства;
- несогласованность действий участников;
- неясность ролей и ответственности;
- задержка в передаче данных;
- игнорирование обратной связи.

В то же время внедрение специализированного программного обеспечения заметно улучшает качество взаимодействия. Отмечается, что использование систем управления проектами повышает эффективность коммуникаций почти на 52 %, что позволяет снизить перечисленные выше проблемы [5]. Выстраивая прозрачные каналы общения, определяя регламенты и развивая культуру открытого диалога, проектные команды снижают риски и ускоряют принятие решений.

Кроме того, стиль лидерства играет решающую роль [11]. Руководитель, практикующий эмпатию и диалог, создаёт атмосферу доверия, где каждый чувствует свою значимость. Такая среда способствует не только высокой эффективности, но и снижению уровня конфликтов.

Цифровая трансформация радикально изменила саму природу коммуникаций. Agile, Scrum и Kanban ориентируются на постоянный обмен информацией, быструю реакцию и прозрачность. Команды, распределённые по разным странам и часовым поясам, для синхронизации своих действий

используют различные инструменты, в числе которых Trello, Asana, Microsoft Teams, Slack и прочие. По данным исследований, около 31 % сотрудников предпочитают электронную почту для общения внутри команды, 26 % используют чаты вроде Slack, а четверть – специализированные инструменты управления проектами [5]. Это отражает тенденцию цифровой трансформации коммуникаций и важность выбора подходящего инструмента для команды.

Но цифровая среда несёт и вызовы: переизбыток сообщений, усталость от онлайн-встреч, потеря эмоционального контакта. Виртуальное взаимодействие требует новых правил – от цифровой этики до развития эмоционального интеллекта в команде.

Современные коммуникационные стратегии всё чаще становятся гибридными: сочетают онлайн и офлайн, формальные каналы и неформальное общение. Одной из самых заметных тенденций становится внедрение искусственного интеллекта в управление коммуникациями [10]. Современные платформы уже способны анализировать потоки сообщений, выявлять узкие места, прогнозировать риски и даже оценивать эмоциональный фон команды. В перспективе такие инструменты могут стать «вторым пилотом» проектного менеджера, помогая выстраивать коммуникации осознанно и точно. Это открывает новые горизонты для повышения эффективности и устойчивости проектов.

Заключение. Коммуникации в проектном управлении – это не просто обмен информацией. Это «живой организм», который обеспечивает дыхание, движение и координацию всех процессов. Качество коммуникаций напрямую влияет на результативность проекта, уровень вовлечённости участников и культуру взаимодействия в команде.

Современная практика показывает: чем выше прозрачность и доверие в коммуникациях, тем выше конкурентоспособность организации. Цифровые технологии, искусственный интеллект и гибридные модели взаимодействия становятся не заменой человеческому общению, а его естественным продолжением. И именно гармония между технологичностью и человечностью определяет будущее проектного управления.

Литература

1. AXELOS Ltd. Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th ed. – London: The Stationery Office (TSO), 2017. – 428 p.
2. Васильев, И. Д. Управление коммуникациями проекта и их значение / И. Д. Васильев // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – №4-2. – С. 166-168.
3. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 397 с.
4. Кондрашова, Н. Г. Информация и ее применение в ходе управления проектами / Н.Г. Кондрашова // Дневник науки. – 2020. – №12 (48). – С. 50.
5. Мировая статистика управления проектами: все, что вам нужно знать (2024) // Telegra.ph [Электронный ресурс]. URL: <https://telegra.ph/Mirovaya-statistika-upravleniya-proektami-vse-chto-vam-nuzhno-znat-2024-08-23> (дата обращения: 07.11.2025).
6. Руководство к своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide). – 7-е изд. – Ньютаун Сквер, Пенсильвания: Project Management Institute, 2021. – 370 с.
7. Тейлор, Ф. У. Принципы научного управления / Ф. У. Тейлор. – Москва: Контроллинг, 1991. – 104 с.
8. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями: версия 4.0 / главный ред. А.С. Товб ; пер. с англ. Ассоциации «СОВНЕТ». – Москва: Ассоц. «СОВНЕТ», 2019. – 180 с.
9. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Субъект, 2024. – 164 с.
10. Целютина, Т. В. Коммуникационные траектории в фокусе укрепления проектных и бережливых технологий. Учимся управлять / Т. В. Целютина // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы : Материалы международной молодежной научно-практической конференции, Белгород, 20–21 апреля 2022 года / Отв. редакторы М.А. Игнатов, И.В. Савенкова. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2022. – С. 368-373. – EDN VRXQNR.
11. Целютина, Т. В. Управление профессиональными компетенциями сотрудников в условиях синергии проектного и бережливого менеджмента / Т. В. Целютина, Т. С. Сорокина // Экономико-управленческий конгресс : Сборник статей по материалам Международного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», Белгород, 10–11 ноября 2022 года / Отв. редактор: В.М. Захаров. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2022. – С. 582-589. – EDN JJNGUV.

ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ КАК ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А. С. Черникова,

*магистрант кафедры менеджмента и маркетинга,
НИУ «БелГУ»*

Т. В. Целютина,

*кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
НИУ «БелГУ»*

***Аннотация.** Статья посвящена анализу методов и инструментов управления трудовой адаптацией как основы мотивационной политики современных организаций. Авторы рассматривают управление адаптацией в качестве инвестиции именно в трудовой потенциал с целью достижения экономического, социального, культурно-имиджевого благополучия организации и повышения уровня удовлетворенности мотивационной политикой. Раскрываются мотивационные инструменты на разных уровнях управления трудовой адаптацией персонала. Представлен рекомендуемый процесс управления трудовой адаптацией персонала как основы мотивационной политики современных организаций.*

***Ключевые слова:** мотивационная политика, трудовая адаптация, уровни и методы адаптации, трудовой потенциал, удовлетворенность, благополучие персонала.*

Введение. «Проблематика управления трудовой адаптацией персонала в последние годы (жёсткая конкуренция, политика импортозамещения; экономия на HR-ресурсах, их удорожание; стремительная скорость внедрения новых технологий, цифровых HR-процессов и продуктов) стала актуальной и востребованной темой мониторингов и поисков действенных, эффективных адаптационных практик среди HR-менеджеров, исследователей человеческих ресурсов и руководителей организаций, вынужденных повышать эффективность HR-процессов в условиях экономии на всех ресурсах, прежде всего, финансовых» [2]. «Успешная адаптация персонала помогает улучшить производительность, уменьшить затраты на обучение новых сотрудников, повысить качество коммуникаций и взаимовыгодного сотрудничества внутри организации, а также улучшить удовлетворенность и мотивацию сотрудников. В современных организациях все больше внимания уделяется созданию гибкой и адаптивной рабочей среды, которая обеспечивает баланс между работой и личной жизнью, учитывает разнообразие культур и мотивационных убеждений сотрудников» [3].

В рамках исследования рассматриваем термин адаптация как «процесс интеграции новых сотрудников в организацию и создания условий для их быстрой и эффективной работы, взаимное приспособление конкретного работника и внутренней среды организации, которое основывается на поэтапном механизме встраиваемости в новые условия труда и выполнения должностных обязанностей» [2].

Организация исследования. Управление трудовой адаптацией персонала – это процесс, направленный на систематическое и целенаправленное содействие работникам в их адаптации к условиям и требованиям рабочей среды, а также к изменениям в организации. Включает в себя разработку и внедрение стратегий, методов и инструментов, способствующих успешной интеграции новых сотрудников в коллектив, а также поддержке существующих работников в условиях изменений (например, организационных, технологических или кадровых), (рисунок 1).

Отметим, управление адаптацией рабочего персонала имеет свои специфические особенности, которые отличают его от управления адаптацией управленческого или офисного персонала: обязательное наставничество и поддержка со стороны опытных работников, индивидуальный подход, важно учитывать личные и профессиональные качества работника; сложные физические условия труда (рабочий персонал часто выполняет свои обязанности в условиях производственных площадок, что требует учета факторов безопасности, эргономики и физического комфорта и др.); промышленные стандарты и нормы (рабочий персонал должен быть обязательно ознакомлен с промышленными стандартами, нормами и правилами безопасности, что требует сертификации и обучения через мотивацию); командный уровень адаптации, интеграция в команду.



Рис. 1 Рекомендуемый процесс управления трудовой адаптацией персонала как основы мотивационной политики современных организаций

Для обеспечения успешной адаптации новых сотрудников применяются следующие методы и инструменты (таблица 1).

Таблица 1

Характеристика современных методов трудовой адаптации новых сотрудников

Название метода адаптации	Характеристика и результативные преимущества метода
Положение об адаптации	документ, который устанавливает основные принципы, цели, процедуры и критерии процесса адаптации сотрудников в организации. Служит основой для разработки и реализации программ адаптации, направленных на успешное введение новых работников в коллектив и их интеграцию в рабочую среду. <i>Результативные преимущества:</i> быстрая интеграция новых работников, что способствует созданию благоприятной и продуктивной рабочей среды.
Программы адаптации	«мероприятия, направленные на успешное введение новых сотрудников в организацию и их интеграцию в коллектив. Включают различные этапы и элементы, которые помогают новым работникам ознакомиться с корпоративной культурой, процессами, обязанностями и ожиданиями, а также развивают необходимые навыки и знания для выполнения своих задач» [2]. <i>«Результативные преимущества программ по адаптации:</i> помогает снизить уровень стресса и неопределенности у новых работников, повышает их удовлетворенность работой и способствует более быстрому достижению высокой производительности» [2]. Развитие профессиональных навыков и знаний (программы могут включать обучение и развитие, что помогает новым сотрудникам быстрее набирать необходимые компетенции).
Чек-лист по адаптации	структурированный подход к процессу введения новых сотрудников в коллектив и организационную культуру. Включает в себя набор вопросов и задач, которые помогут обеспечить плавную адаптацию новых сотрудников. <i>Результативные преимущества:</i> ускорение процесса адаптации, помогает новым сотрудникам быстрее ориентироваться в организации и выполнять свои обязанности;

	снижение стресса (структурированный подход снижает уровень неопределенности и стресса у новых работников, так как они знают, что ожидать); повышение лояльности и вовлеченности, четкие задачи и цели способствуют повышению уровня вовлеченности новых сотрудников в рабочий процесс; улучшение коммуникации (чек-лист может включать элементы, направленные на установление контактов с коллегами, что способствует лучшему взаимодействию в команде); гибкая оценка эффективности (метод позволяет руководству оценивать, насколько эффективно проходит адаптация, и вносить необходимые изменения в процесс); снижение текучести кадров; формирование корпоративной культуры (чек-лист может включать элементы, способствующие привитию ценностей и норм организации, что способствует формированию единой корпоративной культуры).
Командные тренинги, кейсы, деловые игры	<i>Результативные преимущества:</i> укрепление корпоративной культуры и морально-психологического климата – через командные тренинги новые сотрудники лучше усваивают ценности и нормы организации; повышение мотивации, стимулирование инновационной готовности и усиление вовлеченности – участие в командных мероприятиях стимулирует интерес к работе и активное участие в жизни организации; снижение стресса и тревожности, своевременная адаптация к изменениям – совместные активности помогают снять напряжение и создать комфортную атмосферу.
Тест-драйвы реальных обязанностей сотрудника	<i>Результативные преимущества:</i> быстрое приобретение практических навыков – сотрудники сразу начинают работать с реальными задачами, что ускоряет процесс мотивации, обучения и реалистичное понимание работы; повышение уверенности – выполнение реальных обязанностей помогает новичкам почувствовать себя полноценными членами команды и повысить самооценку; обратная связь в реальном времени – возможность получать своевременные комментарии и корректировки способствует быстрому исправлению ошибок и улучшению результатов; индивидуальный подход – адаптация задач и обучения под конкретные потребности и уровень сотрудника повышает эффективность адаптации; улучшение командной интеграции; оценка компетенций и выявление зон роста – метод позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудника, что помогает планировать дальнейшее развитие; мотивация и вовлеченность; снижение стресса и адаптационных рисков – работа в поддерживающей среде с наставниками и коллегами помогает новичкам легче адаптироваться к новым условиям; формирование ответственности.
Метод погружения в принятие решений	<i>Результативные преимущества:</i> ускорение процесса принятия решений; мотивационное освоение ответственности и снижение рисков; удержание талантов. Развитие критического мышления – сотрудники учатся анализировать информацию, оценивать риски и принимать обоснованные решения. Формирование лидерских качеств. Выявление потенциала и зон роста – метод помогает определить сильные стороны и области, требующие мотивации, что способствует персонализированному развитию.
Метод вовлеченности	<i>Результативные преимущества:</i> укрепление корпоративной идентичности.
Метод «Корпоративный PR»	- стратегический подход к управлению коммуникациями и отношениями между организацией и её различными аудиториями, включая сотрудников, клиентов, партнеров, инвесторов и общественность. <i>Результативные преимущества:</i> «повышение лояльности и инновационной готовности; эффективное управление адаптационными изменениями» [1].
Digital-методы и цифровые платформы (системы)	<i>Результативные преимущества:</i> «автоматизация процессов и снижение операционных затрат; индивидуальный мотивационно-целевой подход и ускорение процессов всех видов адаптации; уменьшение текучести и рост удержания персонала» [4].

Необходимость разработки разных видов адаптации персонала в организации обусловлена несколькими важными причинами: различные уровни должностей и функций, изменения в организационной среде, обязательный учёт целей и стратегий организации, сложность задач и требований, снижение текучести кадров. Разнообразие видов адаптации позволяет максимально эффективно интегрировать персонал в организацию, учитывая индивидуальные и профессиональные особенности сотрудников и требования бизнеса (рисунок 2).

Например, экономическая адаптация – это процесс приспособления сотрудников к экономическим условиям и механизмам функционирования организации, включающий освоение системы оплаты труда, стимулирования, материальной ответственности и участия в экономических результатах деятельности предприятия. Процесс направлен на формирование у работников понимания

экономических целей организации, повышение мотивации к эффективной трудовой деятельности и рациональному использованию ресурсов, что способствует достижению устойчивого экономического развития организации. Санитарно-гигиеническая адаптация – это процесс приспособления сотрудников к санитарно-гигиеническим условиям труда, который включает в себя освоение норм и правил охраны труда, гигиенических стандартов и санитарных требований, а также формирование «правильных/умных» привычек, способствующих поддержанию ЗОЖ и безопасности на рабочем месте. Процесс направлен на снижение профессиональных рисков, предотвращение заболеваний и создание комфортной рабочей среды, что в свою очередь способствует человекоцентричной мотивации, повышению производительности и общего благополучия сотрудников.



Рис. 2 Рекомендуемые мотивационные инструменты на разных уровнях управления трудовой адаптацией персонала в организации

Заключение. Для оценки эффективности адаптации персонала используются два типа показателей: субъективные и объективные. Субъективные показатели оценки эффективности адаптации персонала в организации – это индикаторы, основанные на восприятии и личном мнении самих сотрудников относительно процесса их адаптации. Прежде всего, это: уровень удовлетворенности условиями труда, рабочим местом, взаимодействием с коллегами и руководством, а также общим социально-психологическим климатом в коллективе; уровень лояльности и вовлеченности; самооценка профессиональных навыков; эмоциональное состояние (уровень стресса, тревожности, который влияет на общее благополучие сотрудников); обратная связь (отзывы сотрудников о процессе адаптации, включая предложения по его улучшению).

Объективные показатели – это количественные и измеримые индикаторы, отражающие реальные результаты и процессы адаптации сотрудников, которые не зависят от личного восприятия. К таким показателям относятся: сроки прохождения адаптационного периода (время, необходимое сотруднику для полного вхождения в должность и выполнения основных обязанностей); уровень текучести кадров именно среди новых сотрудников (количество увольнений или переходов на другие позиции в течение определённого периода после приема на работу); процент выполнения плановых задач и показателей производительности (насколько эффективно сотрудник выполняет свои рабочие обязанности в период адаптации); количество допущенных ошибок и инцидентов (частота и характер ошибок, связанных с недостаточной адаптацией); посещаемость и участие в обучающих и вводных мероприятиях (степень вовлеченности в программы адаптации); результаты тестирования и аттестации по профессиональным навыкам (объективная/честная оценка знаний и компетенций, полученных в ходе адаптации). Использование объективных показателей позволяет организации системно и точно оценивать эффективность процессов адаптации, выявлять проблемные зоны и принимать меры для их улучшения.

Литература

1. Прозорова, В. Д. Исследование взаимосвязи уровня тревожности и мотивации достижения успеха у сотрудников организаций / В. Д. Прозорова // Территория науки: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 июля 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 167-171. – EDN UOVIWQ.
2. Целютина, Т. В. Инструментарий управления многоуровневой трудовой адаптацией как основы мотивационной политики современных организаций / Т. В. Целютина, Е. В. Мартыненко // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы : Материалы международной молодежной научно-практической конференции, Белгород, 20–21 апреля 2024 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2024. – С. 435-443. – EDN PXKWGQ.
3. Целютина, Т. В. Профессиональная адаптация персонала без инвестиций / Т. В. Целютина, Ж. Н. Авилова // Диагностика и прогнозирование социальных процессов : Материалы Международной научно-практической конференции, Белгород, 27–28 мая 2022 года / Отв. редакторы Н.С. Данакин, М.А. Игнатов, С.Н. Питка. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2022. – С. 40-45. – EDN AGTLEO.
4. Development of the personnel risks assessment and supply chain strategy as a basis of the risk management system of modern organizations / T. V. Tselyutina, O. A. Timokhina, T. A. Vlasova, Y. V. Maslova // International Journal of Supply Chain Management. – 2019. – Vol. 8, No. 5. – P. 1030. – EDN KNNNMP.

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СФЕРЕ СРЕДНЕГО И МАЛОГО БИЗНЕСА: СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ

К. Э. Шипилов,

студент магистратуры

кафедры менеджмента и маркетинга, «НИУ БелГУ»

Научный руководитель: Я. И. Серкина,

доктор социологических наук, профессор

кафедры менеджмента и маркетинга, «НИУ БелГУ»

Аннотация. Высокая конкуренция и ограниченность ресурсов делают интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) обязательным условием для среднего и малого бизнеса. Преимущества внедрения модели ИМК в средний и малый бизнес излагаются в данной статье. Также уделено внимание основным каналам коммуникаций, инструментам измерения эффективности и барьерам при интеграции. Анализ трендов внимательно затрагивает 2022-2024 годы и прогнозы на 2025 год, опираясь на данные современных российских исследований. Подводя итог, что концептуальный и выстроенный подход к коммуникациям открывает путь малым и средним предприятиям достичь значительного конкурентного преимущества и устойчивого роста.

Ключевые слова: интегрированные маркетинговые коммуникации, ИМК, малый и средний бизнес, маркетинг для среднего и малого бизнеса, маркетинговые стратегии, цифровой маркетинг, тренды

Введение. Маркетинг основанный на знаниях о потребителя является современным маркетингом. Это интегрированный маркетинг, основанный на формировании ценностных приоритетов на рынке [1, с. 656]. В бизнесе приобретают популярность интегрированные маркетинговые коммуникации для России (ИМК), представляющие собой «голос бренда» и являются инструментом, с помощью которого бренд может наладить диалог и выстроить отношения с потребителями [2, с. 181-188].

Основная идея объединения инструментов маркетинга была изложена Доном Шульцем в книге «Новая парадигма маркетинга» [2, с. 181-188]. основополагающий аргумент в пользу ИМК является финансирование, так как она обходится бизнесу дешевле традиционного маркетинга [2, с. 181-188]. Ассоциация рекламных агентств Америки определяет ИМК как «концепцию планирования маркетинговых коммуникаций, исходящую из необходимости оценки стратегической роли отдельных направлений и оптимального сочетания для обеспечения четкости, последовательности и поиска

максимизации воздействия коммуникационных программ посредством непротиворечивой интеграции всех обращений» [3, с. 597]. Продолжая выше сказанное и обобщая Филипп Котлер пишет, что маркетологи должны тщательно продумывать и координировать работу коммуникационных каналов компании с целью выработки убедительного представления о компании и ее товарах для покупателя [4, с. 70-72]. То есть для того чтобы человека можно было убедить с помощью какой-либо формы коммуникации, необходимо выполнить следующие действия: 1) воздействие – он должен видеть или слышать сообщение; 2) внимание – должен обратить внимание на сообщение; 3) понимание – должен понять смысл сообщения или аргументы, приведенные в сообщении; 4) согласие – должен положительно отреагировать на смысл сообщения или аргументы, приведенные в сообщении; 5) намерение – должен планировать действия в желаемом направлении; 6) поведение – человек должен вести себя в соответствии с желаемым сценарием. Однако несмотря на высокую эффективность стратегического планирования компонентами ИМК малый и средний бизнес сталкивается со следующими барьерами:

- ограниченность ресурсов: ограниченные финансовые ресурсы, дефицит квалифицированных специалистов, а также затраченное время [5, с. 125–140]. Решением является поэтапное внедрение, фокус на 2-3 наиболее эффективных каналах и активное использование автоматизации. Однако несмотря на эти вызовы, потенциальные выгоды значительно превышают риски. Инвестиции в технологии блокчейн, искусственного интеллекта (ИИ) и интернета вещей (IoT) позволяют МСП повысить свою операционную эффективность, улучшить качество обслуживания клиентов и обеспечить себе конкурентное преимущество на рынке [5, с. 125–140].

- Недостаточность квалифицированного методического сопровождения прикладного применения ИМК:

Малому и среднему бизнесу следует приоритетно заняться улучшением навыков имеющихся IT-экспертов и привлекать новых специалистов с квалификацией в сфере технологий блокчейн, искусственного интеллекта и интернета вещей [5, с. 125–140].

Цель данной статьи – продемонстрировать, как принципы ИМК могут быть адаптированы для возможностей СМБ в современных российских реалиях, с учетом актуальных трендов и исследований.

Ключевые компоненты исследования интегрированных маркетинговых коммуникаций для малого и среднего бизнеса

Обозначим ключевые компоненты, интегрированных маркетинговых коммуникаций, имеющие теоретическую прикладную ценность для объектов малого и среднего бизнеса:

1. Сущность ИМК и их преимущества для СМБ в современных реалиях

Для малого и среднего бизнеса, действующего в среде с ограниченными бюджетами и персоналом, каждая маркетинговая инвестиция должна быть максимально оправдана [6, с. 678-682]. Интегрированные маркетинговые коммуникации – это стратегическая бизнес-концепция, направленная на координацию всех каналов и инструментов коммуникации для передачи последовательного, непротиворечивого и убедительного сообщения [7, с. 196-200].

Ключевые преимущества внедрения ИМК для малого и среднего бизнеса включают:

Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций превосходит свои разрозненные подходы за счет использования синергии при поиске и использовании оптимального сочетания маркетинговых коммуникаций и их отдельных направлений (реклама, PR, и др.), что позволяет достичь более мощного общего эффекта максимизации воздействия маркетинговых программ на потребителей и при этом минимизировать затраты выделенного бюджета на продвижение и сбыт продукции [8, с. 86].

«Интеграция позволяет добиться синергии, когда общий эффект от коммуникаций превышает сумму эффектов от каждого инструмента в отдельности» [9, с. 14]. Результаты исследования «Сбер Бизнес Софт» и «Ten Chat» в 2024 году показали, что почти половина компаний различных видов бизнеса (49%) внедрила в свои бизнес-процессы CRM-систему для интеграции каналов. Лишь 22% российских компаний применяют CRM во всех подразделениях, а 27% внедрили систему в некоторых отделах. 26% представителей отечественного бизнеса сказали, что только планируют использовать CRM. За последнее время мы видим значительный рост конверсии из-за использования систем класса CRM в малом бизнесе. И что особенно радует, расширяется также и выбор качественных отечественных CRM-решений, и растет общий запрос предпринимателей на цифровую трансформацию бизнеса [10].

2. Этапы построения стратегий малого и среднего бизнеса на основе элементов ИМК: акцент на 2024-2025 гг.

Внедрение ИМК в малом и среднем бизнесе не требует больших бюджетов, но требует принимать эффективное стратегическое планирование с помощью бизнес-аналитики [11, с. 905-909]. Основу стратегии составляют следующие элементы:

2.1. Определение целевой аудитории и ключевого сообщения

Первый шаг – точное понимание своего клиента и формулировка уникального торгового предложения (УТП). Виханский и Кабалаевский в своей статье 2022 года отмечает, что «для СМБ в России 2020-х годов критически важным становится не столько демографический, сколько поведенческий и ценностный таргетинг, основанный на данных цифровых следов» [12, с. 5-27].

2.2. Выбор и интеграция релевантных каналов коммуникаций

СМБ должен присутствовать там, где находится его целевая аудитория. Наиболее релевантные каналы включают:

Цифровые каналы: Веб-сайт, электронная почта, социальные сети (VK, Max, Telegram), SEO и контекстная реклама. Прогнозное исследование «ВКонтакте» по трендам указывает, что в 2025 году основным драйвером роста для СМБ станет видеоконтент в социальных сетях и мессенджерах, при этом доля бюджета на него в малом бизнесе будет только расти. «ВКонтакте» проанализировала тренды потребления контента, таких как клипы, видео, истории, музыка и другие виды постов. Самый быстрорастущий тренд показывают короткие вертикальные видео – их смотрят 73% аудитории [13].

Офлайн-каналы: Местные мероприятия, сарафанное радио, целевой PR в местных СМИ.

2.3. Использование технологий для интеграции

Существуют доступные инструменты, позволяющие связать разные каналы в единую систему:

– CRM-системы (Bitrix24, amoCRM) для учета всех взаимодействий с клиентом [14, с. 140-144].

– Сервисы автоматизации маркетинга (eSputnik, SendPulse).

– Планировщики публикаций для социальных сетей (SMMPlanner, Postoplan).

Батищев и Черняк в обзоре 2025 года подчеркивают, что использование хотя бы одного инструмента маркетинговой автоматизации на примере ИИ, который меняет подходы и методы реализации маркетинговых стратегий, повышает эффективность коммуникаций малого предприятия, приводит к существенному сокращению времени, затрачиваемого на выполнение рутинных операций, а также способствует оптимизации бизнес-процессов. Для поддержания конкурентоспособности организаций автоматизация управления интернет-маркетингом с применением ИИ-инструментов становится критически важным фактором [15, с. 926-931].

Заключение. Для компаний малого и среднего бизнеса стратегической целью развития является внедрение интегрированных маркетинговых коммуникаций, которые представляют собой не рекламу или продажи, как это кажется многим, а практическую необходимость создания условий для стабильного, устойчивого экономического роста компании за счет повышения востребованности и конкурентоспособности предлагаемого продукта, который обеспечивает рациональное решение проблем потребителей [16, с. 183–202]. Внедрение ИМК позволяет преодолеть ключевое ограничение СМБ – нехватку ресурсов – за счет синергии, последовательности и целенаправленности коммуникационных усилий [17, с. 122-125].

Литература

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2007. – С. 656.
2. Киров А.Ю., Кирова И.В., Попова Т.Л. Текущие тенденции маркетингового ценообразования на российском рынке // Теория и практика современной науки. 2016. № 1(7). – С. 181-188.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг. Менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2012. – С. 597.
4. Ковалев И.Д. Интегрированные маркетинговые коммуникации, как уникальная коммуникационная технология 20 века. Инновационная наука, номер 6-1, 2022. – С. 70-72.
5. Суязов В.Н., Суязов Е.В. Будущее цифровизации малого и среднего бизнеса: анализ преимуществ и сложности // Научный результат. Экономические исследования, вып. 11, 2, 2025. – С. 125–140.
6. Многолетняя Т.В., Герасименко О.А. Особенности развития интегрированных маркетинговых коммуникаций в сфере малого бизнеса // Экономика и социум, номер 1-1 (56), 2019. – С. 678-682.
7. Култышева О.М., Цыкина А.И. К вопросу о маркетинговых коммуникациях // Международный журнал гуманитарных и строительных наук, вып. 7, 1, 2016. – С. 196-200.
8. Фейлинг Т.Б., Торосян Е.К., Каткова Т.В., Сабанчиева Д.Х. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебное пособие. – СПб: Астерион, 2019. – с.86

9. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – с.14
- 10.«Сбер Бизнес Софт» и «Ten Chat». Исследование клиентского опыта в малом и среднем бизнесе [Электронный ресурс]. – 2024. – URL: <https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat> (дата обращения: 15.10.2024).
- 11.Петровская А.В., Раевский К.Э. Инструменты бизнес-аналитики для малого и среднего бизнеса в России // Естественнo-гуманитарные исследования, номер 3 (59), 2025. – С. 905-909.
- 12.Виханский О.С., Котляевский Д. Ю. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации // Российский журнал менеджмента, vol 20, номер 1, 2022. – С. 5-27.
- 13.VK. Тренды 2024: как изменится цифровая жизнь россиян [Электронный ресурс]. – 2024. – URL: <https://vk.com/press/trends-2024> (дата обращения: 15.10.2024).
- 14.Макарова Н.В. Использование CRM-систем субъектами малого бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика, вып. 5-2, 2021. – С. 140-144.
- 15.Батищев А.В., Черняк Д.М. Автоматизация процесса управления интернет-маркетингом при помощи искусственного интеллекта // Вестник Академии знаний, номер 2 (67), 2025. – С. 926-931.
- 16.Азоев Г.Л. Нерешенные проблемы российского маркетинга // Российский журнал менеджмента, вып. 2, 2025. – с.183–202.
- 17.Сулимова Е.А., Ремзова М.А. Синергетический эффект как залог успешного ведения бизнеса // Инновации и инвестиции, № 12, 2019. – С. 122-125.

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В. А. Юнисова,
обучающаяся группы 1зУПм (магистр),
ФГБОУ ВО Херсонской области «Херсонский технический университет»
Научный руководитель: А. А. Антонова,
кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом
ФГБОУ ВО Херсонской области «Херсонский технический университет»

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные вопросы в рамках теоретических и практических основ управления персоналом. Акцентируется внимание на существующих проблемных аспектах, а также перспективных трендах в сфере управления персоналом современных организаций.

Ключевые слова: управление персоналом, обучение, HR-процессы, мотивация, рост.

Управление персоналом – это система методов, принципов и инструментов, направленных на обеспечение организации квалифицированными кадрами, их развитие, мотивацию и эффективное использование трудового потенциала. Современная концепция управления персоналом рассматривает работников не просто как ресурс, а как ключевой стратегический актив, определяющий конкурентоспособность предприятия. «Система управления персоналом представляется одной из ключевых систем менеджмента каждого предприятия, т.к. человеческий ресурс – самый трудно управляемый и сложно предсказываемый среди всех ресурсов организации» [1, С. 180].

Главная цель управления персоналом – создать условия, при которых сотрудники смогут максимально реализовать свои профессиональные и личные способности, способствуя достижению целей организации. В условиях цифровизации экономики решение указанной цели предполагает «применение современных инструментов моделирования и управления процессами организации, основанных на применении информационных и компьютерных технологий» [3, С. 73].

К основным функциям управления персоналом относятся:

- планирование численности и состава кадров;
- подбор и найм сотрудников;
- адаптация и обучение персонала;
- формирование системы мотивации и стимулирования труда;
- оценка эффективности работы работников;
- развитие корпоративной культуры и создание благоприятного психологического климата.

Характерные особенности современного управления персоналом включают переход от административно-командного подхода к стратегическому управлению, ориентацию на развитие

человеческого капитала, повышение гибкости и вовлеченности работников, использование цифровых инструментов для автоматизации HR-процессов.

Современные организации сталкиваются с рядом сложностей в сфере управления кадрами. Основные проблемные аспекты можно объединить в несколько групп:

1) дефицит квалифицированных специалистов (в виду неожиданного, вынужденного расширения организации объемов своей деятельности; выхода на пенсию сотрудников; отсутствие должной мотивации персонала; сложные условия труда в сочетании с относительно невысокой зарплатой [2, С. 74]; в частности, на рынке труда усиливается конкуренция за профессиональные кадры, особенно в области ИТ, инженерии, маркетинга и инноваций, что приводит к росту затрат на подбор персонала и усложняет процесс найма);

2) низкий уровень мотивации сотрудников (часто в компаниях отсутствует эффективная система нематериального стимулирования, что снижает вовлеченность работников и производительность их труда);

3) отсутствие перспектив развития и карьерного роста (недостаточные инвестиции в обучение приводят к стагнации навыков, падению лояльности и росту текучести кадров);

4) проблемы внутренней коммуникации (в условиях удаленного и гибридного формата занятости появляются сложности в поддержании командного взаимодействия, что влияет на эффективность коллективной работы в целом);

5) психологическое «выгорание» (высокие нагрузки и стрессы, вызывают эмоциональное истощение и снижение производительности труда сотрудников любой организации).

Последствия указанных проблем проявляются в росте текучести кадров, снижении показателей эффективности работы персонала, утрате корпоративной сплоченности и ухудшении репутации компании-работодателя на рынке труда.

Современные тенденции в сфере HR-менеджмента отражают глобальные изменения в экономике, технологиях и социальной среде. При этом ключевые направления развития включают следующие направления:

1) цифровизация HR-процессов (компании активно внедряют системы автоматизации подбора, анализа и оценки персонала, как пример – использование искусственного интеллекта в рекрутинге (например, в компаниях IBM, Google, «Сбер»), что позволяет оптимизировать процесс отбора сотрудников);

2) гибкие формы занятости (растёт популярность удаленной и проектной работы в командах: такие успешные и всемирно известные компании, как Microsoft и GitLab, успешно применяют гибридные модели занятости);

3) развитие корпоративной культуры (эффективное управление корпоративной репутацией помогает привлечь и удерживать ценные кадры: например, стратегия «People First» в Google направлена на создание комфортной среды и персонального подхода к каждому сотруднику);

4) акцент на обучение и развитие (крупные организации (Amazon, Deloitte и др.) создают собственные образовательные платформы, стимулируя профессиональный рост работников);

5) использование масштабного анализа данных о сотрудниках помогает принимать обоснованные решения – от прогнозирования текучести кадров до оптимизации затрат на обучение.

Следует отметить, что выше обозначенные тренды делают управление персоналом не просто функцией, а частью стратегического менеджмента, влияющего на общие результаты хозяйственной деятельности организации. В данном случае, управление персоналом представляет собой сложную, но жизненно важную систему, обеспечивающую эффективное использование человеческого капитала. Успех компании напрямую зависит от того, насколько грамотно выстроена работа с кадрами – от их подбора и мотивации до обучения и удержания. Глобальные тенденции – цифровизация, гибкость, персонализация, вовлеченность – формируют новый тип управления, основанный на доверии, партнерстве и осознанности. Те организации, которые смогут адаптировать свои HR-практики к этим изменениям, безусловно получат устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Литература

1. Антикризисное управление персоналом организации: проблемы и пути решения / В. В. Макашин, К. А. Чудакова, А. Л. Золкин [и др.] // Управленческий учет. – 2021. – № 8-1. – С. 180-186.
2. Мортиков, В. В. Управление персоналом в условиях дефицита кадров / В. В. Мортиков // Вопросы управления. – 2022. – № 1(74). – С. 73-86.
3. Патрусова, А. М. Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики / А. М. Патрусова // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2021. – Т. 7, № 3. – С. 71-83.

СЕКЦИЯ 2. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ, ФИНАНСОВЫХ И КРЕДИТНЫХ СИСТЕМ: МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ И ОБЪЕДИНЁННЫЕ АРАБСКИЕ ЭМИРАТЫ: ПОТЕНЦИАЛ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Э.С. Алекберова,
*студент, Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС
(РАНХиГС – Санкт-Петербург)*

Ю.А. Федотова,
*студент, Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС
(РАНХиГС – Санкт-Петербург)*

Науч. рук.: М. В. Селюков,
*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры таможенного администрирования,
Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС
(РАНХиГС – Санкт-Петербург)*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности и перспективы внешнеэкономического сотрудничества между Российской Федерацией и Объединёнными Арабскими Эмиратами. Проанализированы ключевые направления взаимодействия в торговой, инвестиционной, энергетической и технологической сферах. Отмечается положительная динамика роста товарооборота и активизация взаимных инвестиций, что свидетельствует о повышении уровня стратегического партнёрства между странами. Россия и ОАЭ обладают взаимодополняющими экономиками, что создаёт благоприятные условия для дальнейшего развития совместных проектов. Подчёркивается, что укрепление экономических связей способствует не только росту национальных экономик, но и усилению их роли в формирующейся многополярной мировой системе.

Ключевые слова: внешнеэкономическое сотрудничество, стратегическое партнёрство, товарооборот, торговля, инвестиции, энергетика, технологии.

In the current context of globalization and the growing interdependence of national economies, the development of foreign economic cooperation between countries possessing complementary resources and strategic interests takes on special significance. The Russian Federation and the United Arab Emirates (hereinafter – the UAE) are a striking example of such states: Russia is a major industrial and energy power, while the UAE is one of the leading financial-investment centers in the Middle East, characterized by a high level of economic diversification and innovation potential.

Over recent years, Russian-Emirati relations have reached the level of a strategic partnership covering a wide range of areas – from trade and investment to high technology, energy, agriculture, and tourism. The intensification of bilateral cooperation is driven both by political stability and mutual interests, and by favorable trends in the development of a global economy increasingly oriented toward multipolarity and the diversification of foreign economic ties.

Studying the potential for foreign economic cooperation between Russia and the UAE is of both scientific and practical interest, as it makes it possible to identify key areas for further deepening of the partnership, determine existing barriers and ways to overcome them, and assess the role of this cooperation in strengthening each country's position on the world stage.

Confirmation of the high level of bilateral engagement and the parties' commitment to deepening economic ties came with the signing of the Declaration on Strategic Partnership between the Russian Federation and the UAE in 2018 [1, p. 6]. The document covers the main directions of political, economic, and financial-investment cooperation and establishes mechanisms for their practical implementation [9].

In the field of trade-economic and financial-investment interaction, the following priorities were defined [2]:

1. Strengthening and diversifying trade and economic links through:
 - the work of the Intergovernmental Russian-Emirati Commission and its working groups;

- development of contacts among business councils, chambers of commerce and industry, and associations;
- implementation of joint projects, and organization of exhibitions and business forums;
- establishment of joint ventures and simplification of procedures for moving goods, services, and capital;
- coordination of actions in international economic institutions and expansion of cooperation with third countries.

2. Development of interbank cooperation and payment-system interaction.

3. Stimulation of investment partnership and implementation of new projects on the basis of existing investment platforms, including the Russian Direct Investment Fund and Mubadala Investment Company.

The adoption of the 2018 Declaration marked an important stage in the institutionalization of the Russian-Emirati partnership, laying the foundation for large-scale economic initiatives and strengthening both countries' positions in a multipolar global economy [3, p. 125].

A special place in the development of Russian–Emirati cooperation is occupied by foreign trade, which serves as the key indicator of the dynamics of economic ties between the two countries. An analysis of merchandise turnover vividly demonstrates interaction trends, identifies priority areas of exports and imports, and evaluates the effectiveness of measures taken to strengthen the partnership (Fig. 1).

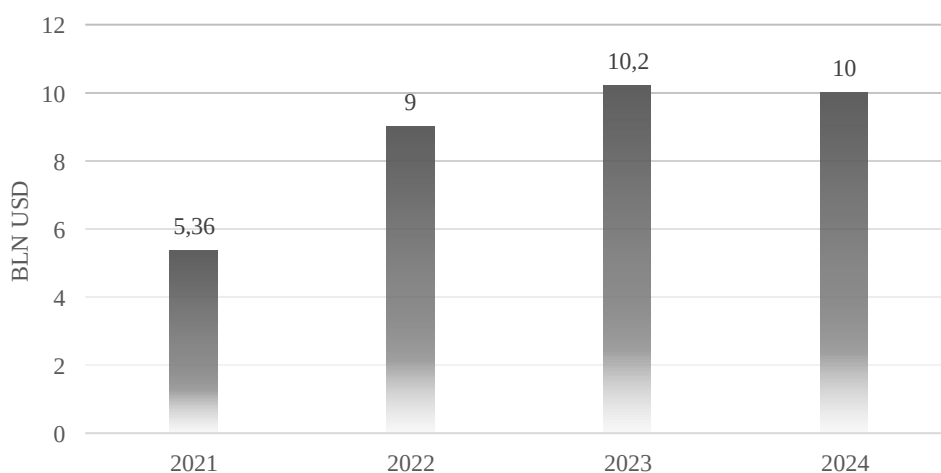


Fig. 1. Merchandise turnover between Russia and the United Arab Emirates, 2021–2024

As shown in Fig. 1, the bilateral merchandise turnover between Russia and the UAE has exhibited a steady upward trend over the period 2021–2024. In 2021, the volume of mutual trade amounted to USD 5.36 billion, rising to USD 9 billion in 2022—an almost twofold increase. This dynamic points to intensified trade contacts, an expansion of the range of mutual supplies, and a deepening of economic interdependence.

Figure 2 presents the figures for mutual exports between Russia and the UAE.

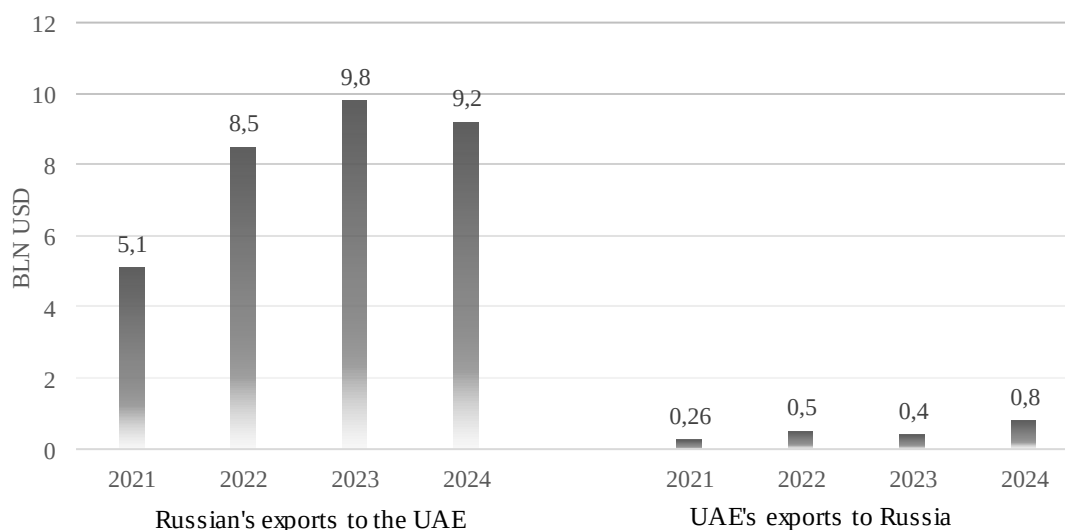


Fig. 2. Comparison of Russia's and the UAE's exports to each other

The data in Fig. 2 show a sustained positive trend in foreign trade between Russia and the UAE from 2021 to 2024. Over this period, Russia's exports to the UAE nearly doubled—from USD 5.1 billion in 2021 to USD 9.2 billion in 2024. The most significant growth occurred in 2022 (+66 % year on year), driven by increased shipments of foodstuffs, metals, and industrial products, as well as by Russia's reorientation of trade flows toward Middle Eastern markets.

At the same time, the UAE's exports to Russia remain much smaller in volume but also demonstrate steady growth – from USD 0.26 billion in 2021 to USD 0.8 billion in 2024. This reflects expanded deliveries of equipment, electronics, vehicles, and polymer materials.

The commodity structure of trade and economic relations between Russia and the UAE is diverse and dynamically evolving. Russian exports to the UAE are dominated by mineral products (including oil, petroleum products, and coal), metals and metal products, agricultural produce (grain, sunflower oil, poultry meat), and machinery and equipment. In recent years, the share of high-technology products—such as aerospace and energy equipment—has been rising.

UAE exports to Russia mainly consist of electronics, automobiles, chemical goods, construction and oil-and-gas equipment, as well as jewelry and luxury items. Supplies through Dubai's and Abu Dhabi's free zones have been actively developing, contributing to the diversification of trade flows and the strengthening of mutual commercial ties.

Thus, the structure of mutual trade reflects the complementary nature of the two economies: Russia supplies primarily resource-intensive and agro-industrial goods, while the UAE exports capital-intensive and high-technology products. This creates a foundation for further diversification of trade flows and the strengthening of strategic partnership.

One of the key directions of strategic cooperation between the Russian Federation and the UAE is in the fuel and energy sector. In recent years, the partnership in the oil and gas industry has shown steady development, encompassing both the trade in hydrocarbons and the participation of Russian companies in joint exploration and production projects.

In 2025, LUKOIL increased its stake in Abu Dhabi's Ghasha offshore oil and gas concession to 10 %, acquiring an additional package from Austria's OMV. The project—led by Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC) – envisages production of up to 120,000 barrels of oil and condensate per day, as well as over 1.5 billion cubic feet of gas per day, making it one of the largest sour-gas offshore developments in the Middle East. Russia's involvement in this project reflects both parties' commitment to long-term technological and investment cooperation in the energy sector.

Furthermore, mutual trade in petroleum products has been growing in recent years. In 2023, imports of Russian petroleum products into the UAE increased almost fourfold compared with 2022, exceeding USD 970 million. The expansion of these supplies is linked to the reorientation of trade flows, the diversification of distribution routes, and the reinforcement of the Emirates position as one of the region's key refining and re-export hubs for energy resources in the Persian Gulf.

Consequently, energy cooperation between Russia and the UAE is strategic in nature, combining trade and economic, technological, and investment aspects. It helps to strengthen both countries' positions in the global energy market and aligns with their shared goals of ensuring energy security and sustainable development.

The Emirates are Russia's largest partner in the Middle East region, as well as the biggest investor in its economy. For more than ten years, the UAE has been actively cooperating with the Russia Direct Investment Fund (RDIF). Over this period, more than 60 projects have been implemented in infrastructure, industry, energy, telecommunications, high technology, and mineral extraction.

According to the RDIF, the total volume of UAE investments in the Russian economy has exceeded 700 billion rubles, creating about 500,000 jobs, and the combined revenue of companies that received these investments reached 8.4 trillion rubles in 2022, or around 6% of Russia's GDP [6]. At the same time, according to the President of the UAE, Emirati investors' commitments to Russia's non-oil sector grew by over 100% in the past year, underscoring their desire to diversify their investment portfolios.

A central role in developing investment initiatives is played by the joint RDIF–Mubadala Investment Company platform with a volume of 10 billion USD, which is one of the largest in the history of bilateral relations. Funds are directed toward logistics, agriculture, healthcare, technology, and energy. Significant projects include Emirati funds' participation in constructing transport and port infrastructure in Russia and the development of energy capacities.

Moreover, new financial mechanisms are being actively developed to strengthen the resilience of bilateral ties. Efforts are underway to expand interbank cooperation, implement fintech solutions, and move to

settlements in national currencies, which reduces currency risks and minimizes the impact of external sanctions.

Table 1

Investment and technological cooperation in the energy and technology spheres

Direction of investment	Projects and participants	Content and results
Energy cooperation	Participation of Rosatom in building the Barakah nuclear power plant—the first nuclear facility in the Arab world [7, p. 101].	As of September 2025, Barakah NPP has completed its first full year of operation for all four reactors. During this time, the plant supplied 40 TWh of clean electricity to the grid, covering 25% of the UAE's electricity needs, in line with the UAE Energy Strategy's goals for developing clean energy sources.
Technological cooperation	Partnership between the Skolkovo Foundation and Dubai Internet City	The cooperation focuses on developing digital solutions, exchanging expertise in scientific research, and jointly identifying and piloting promising projects. The program includes master classes, business forums, delegation exchanges, and support for international technology initiatives [8].

Russia–UAE investment partnership is based on a strategic approach that combines capital investments, technological collaboration, and innovation-driven development. The complementary nature of their economies – the industrial and resource capabilities of Russia and the investment potential of the UAE – forms the basis for sustainable economic growth and contributes to a new model of international partnership oriented toward multipolarity and technological independence.

Thus, the above leads to the following conclusion: in recent years, cooperation between Russia and the United Arab Emirates has demonstrated steady growth and a high level of mutual interest. The expansion of trade and investment ties and the implementation of joint energy and technology projects show that relations between the two countries are moving to a strategic level. Russia and the UAE successfully complement each other: Russia offers a strong industrial and resource base, while the Emirates provide modern investment and financial capabilities.

Further strengthening of bilateral relations opens new prospects for business, science, and technology development and enhances the resilience of their national economies. Therefore, the partnership between Russia and the UAE has become an important factor in the development of both countries and plays a significant role in shaping a more balanced and multipolar global economy.

References

1. Russia and the UAE: Potential for Joint Growth and Cooperation // Information-Analytical Digest. – 2023 [Electronic resource]. – URL: https://www.dipacademy.ru/documents/6713/Russia_OAE_fin_rus_1.pdf
2. Declaration on Strategic Partnership between the Russian Federation and the United Arab Emirates [Electronic resource]. – URL: <http://www.kremlin.ru/supplement/5309>
3. Sulima, E. S., Breus, T. A. The Turn of Russia's Foreign Trade Policy to the East (UAE) in Contemporary Conditions // Russian Foreign Economic Bulletin. – 2023. – No. 4. – Pp. 122–128.
4. Reuters: LUKOIL Creates New Structure in Dubai for Oil Trading // Kommersant [Electronic resource]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7942628>
5. UAE Raised Purchases of Petroleum Products from Russia to a Record USD 971 Million in 2023 // Kommersant [Electronic resource]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6821509>
6. SCO and BRICS 2024: Cooperation between Russia and the UAE // Center for International Trade [Electronic resource]. – URL: <https://wtcmoscow.ru/company/news/2412/>
7. Hotnichuk, M. A., Glushak, N. V. Trends in the Development of Trade and Economic Relations between Russia and the UAE // Economic Research and Development. – 2024. – No. 10. – Pp. 98–104.
8. Russia and the UAE Will Jointly Develop Innovations // Science. TASS [Electronic resource]. – URL: <https://nauka.tass.ru/nauka/25354149>
9. Selyukov M.V. Foreign economic activity of the Russian Federation: problems and prospects for the development of investment cooperation / Selyukov M.V., Kamyshanchenko E.N., Shalygina N.P. // Belgorod State University Scientific Bulletin. Economics. Information technologies, 2021, 48 (3): 455–464.

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ УСТАНОВОК СИСТЕМЫ АНАЛИЗА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Т. Г. Аракелова,

*Обучающаяся 3 курса, группа 15.25Д – эфка02/23б,
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова*

Науч. рук.: С.Н. Коваленко,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Главного контрольного управления города Москвы*

Аннотация. Данное исследование посвящено разработке целевых установок системы анализа устойчивого развития кредитных организаций. В условиях повышенной волатильности финансовых рынков и усиления регуляторных требований формирование методологической основы для оценки устойчивости банковского сектора становится ключевой задачей. В работе предложены критерии, интегрирующие финансовые, социальные и управленческие аспекты, такие как достаточность капитала, качество активов (доля просроченной задолженности), рентабельность (ROE, ROA), эффективность риск-менеджмента (уровень резервов на потери). Особое внимание уделяется адаптации критериев к макроэкономическим вызовам, включая цифровизацию и климатические риски. Результаты исследования могут быть использованы регуляторами и кредитными организациями для разработки стратегий долгосрочной стабильности.

Ключевые слова: Анализ устойчивого развития, кредитные организации, триединая концепция, зеленое финансирование, корпоративное управление, целевые установки, ESG-риски.

Введение. В настоящее время банковский сектор оказывает существенное влияние на развитие экономики. На основе этого растет важность анализа деятельности банков. Результаты анализа имеют практическую заинтересованность для самих банков и непосредственно Центрального Банка. Многие банки также создают отдельные подразделения по анализу и управлению рисками, но при этом некоторые аспекты деятельности остаются без внимания аналитиков. Следовательно, ключевым условием для достижения финансовой устойчивости коммерческого банка, является применение комплексного подхода и разработка продуманной тактики.

Понятие «устойчивое развитие» (sustainable development) претерпело значительную эволюцию, пройдя путь от узкоэкологической трактовки до комплексной философии управления бизнесом. Его отправной точкой принято считать доклад Римского клуба «Пределы роста» (1972 г.), который впервые на глобальном уровне обозначил противоречие между бесконечным экономическим ростом и ограниченностью природных ресурсов. Однако официальное концептуальное оформление термин получил в 1987 году в докладе Комиссии Брундтланд¹ «Наше общее будущее», где было дано классическое определение: «Устойчивое развитие – это развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [3].

Устойчивое развитие в банковской сфере – это интеграция экономических, социальных и экологических аспектов в деятельность кредитных организаций. Несмотря на относительно низкое прямое влияние на экологию, банки играют ключевую роль в финансовой системе через распределение капитала и кредитование, направляя финансы в проекты с высоким социальным и экологическим потенциалом. Зачастую данный факт регулируется нормативными актами [1, 7], а также внутренними нормативными документами банка [2, 8].

Таким образом, устойчивое развитие это не просто вопрос имиджа или социальной ответственности, а необходимость для выстраивания устойчивой, конкурентоспособной и технологически независимой экономики. Приоритетом для России становится ориентация повестки устойчивого развития на национальный контекст – то есть адаптация международных подходов с учетом национальных особенностей, целей и приоритетов.

Концепция устойчивого развития прошла сложный путь трансформации – от экологической парадигмы до комплексного подхода, интегрирующего экономические, социальные и управленческие

¹ Комиссия Брундтланд (официально – Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию) – подразделение Организации Объединённых Наций (ООН)

аспекты. В банковском секторе этот процесс имел выраженную этапность, отражающую изменение понимания роли финансовых институтов в достижении целей устойчивого развития.

Уникальность положения кредитных организаций в системе устойчивого развития определяется их ролью финансовых посредников, что создает особый профиль воздействия на экономику, общество и окружающую среду. В отличие от нефинансовых компаний, влияние банков на устойчивое развитие носит преимущественно косвенный характер и реализуется через механизмы перераспределения финансовых потоков.

Многоканальная модель воздействия кредитной организации на устойчивое развитие включает три основных направления:

Прямое воздействие охватывает экологические и социальные аспекты собственной операционной деятельности банка. К ним относятся энергопотребление офисных зданий и дата-центров, управление отходами, водопользование, корпоративная социальная политика в отношении сотрудников, разнообразие и инклюзивность. Хотя прямое воздействие обычно составляет незначительную долю общего влияния банка, его управление имеет важное символическое значение и демонстрирует приверженность принципам устойчивого развития на практике [9].

Косвенное воздействие (*financed emissions*) представляет собой влияние через кредитный и инвестиционный портфель и является наиболее значимым каналом воздействия банков на устойчивое развитие. Согласно исследованиям, косвенное воздействие может в 100-500 раз превосходить прямое влияние собственных операций. Этот канал включает финансирование проектов с положительным или отрицательным экологическим и социальным воздействием, оценку ESG-рисков заемщиков, разработку специализированных продуктов «зеленого» финансирования, с компаниями-заемщиками по вопросам устойчивого развития [4].

Инфраструктурное воздействие реализуется через развитие финансовой экосистемы и включает формирование рынка устойчивого финансирования, развитие финансовой грамотности и инклюзии, создание ESG-рейтингов и методологий оценки, поддержку стартапов в области устойчивых технологий. Этот канал влияния обладает значительным мультипликативным эффектом и способствует трансформации всей экономики [10].

Специфические характеристики банковского сектора в контексте ESG:

Двойная материальность воздействия – фундаментальная особенность кредитных организаций. С одной стороны, банки подвержены влиянию ESG-факторов через свои активы (чувствительность кредитного портфеля к климатическим рискам, репутационные риски от финансирования спорных проектов). С другой стороны, они сами оказывают значительное влияние на устойчивое развитие через направления финансовых потоков. Эта двойственность требует от банков реализации комплексного подхода к управлению устойчивостью.

Уникальный профиль ESG-рисков кредитных организаций включает несколько специализированных категорий:

Физические климатические риски – угрозы залоговой стоимости активов из-за экстремальных погодных явлений и постепенных изменений климата. Например, стоимость недвижимости в прибрежных зонах может значительно снизиться из-за повышения уровня моря.

Переходные риски – потенциальные потери от перехода к низкоуглеродной экономике, включая обесценение активов в углеродоемких отраслях, правовые риски от ужесточения экологического регулирования.

Риски ответственности – юридические последствия финансирования проектов с негативными экологическими и социальными последствиями. В последние годы наблюдается рост судебных исков к банкам за финансирование деятельности, способствующей изменению климата.

Репутационные риски – ущерб бренду и потере доверия стейкхолдеров вследствие ассоциации с социально или экологически проблемными проектами.

Длительный временной горизонт воздействия обусловлен природой банковских продуктов – кредиты и инвестиции часто имеют сроки 10-30 лет. Это создает необходимость учета долгосрочных ESG-трендов при принятии решений и разработки методов оценки отдаленных последствий финансируемой деятельности [5].

Мультипликативный эффект влияния проявляется через воздействие на цепочки создания стоимости клиентов, влияние на отраслевые стандарты через кредитную политику, стимулирование лучших практик среди поставщиков. Банки могут выступать катализаторами устойчивой трансформации целых отраслей экономики.

Интеграция ESG трендов в бизнес-процессы требует внедрения принципов устойчивого развития в кредитный анализ, управление портфелем, разработку продуктов, взаимодействие с

клиентами. Это отличает банки от нефинансовых компаний, где интеграция может ограничиваться операционной деятельностью и цепочкой поставок.

Особые требования к прозрачности и отчетности включают раскрытие информации о «финансируемых выбросах», публикацию данных о воздействии через цепочку стоимости, отчетность по таксономии зеленых активов [6]. Эти уникальные характеристики формируют особые требования к построению системы анализа устойчивого развития кредитных организаций. Система должна учитывать многоканальность воздействия, интегрироваться в основные банковские процессы и обеспечивать прозрачность для широкого круга стейкхолдеров. Понимание этой специфики является необходимым для разработки эффективных целевых установок и методологии анализа устойчивого развития в банковском секторе.

Система анализа устойчивого развития представляет собой сложный многокомпонентный механизм, требующий интеграции в существующую систему управления банком [2, 8]. Архитектура системы должна обеспечивать комплексный подход к сбору, обработке и анализу данных для поддержки принятия стратегических решений в области ESG (рисунок 1).

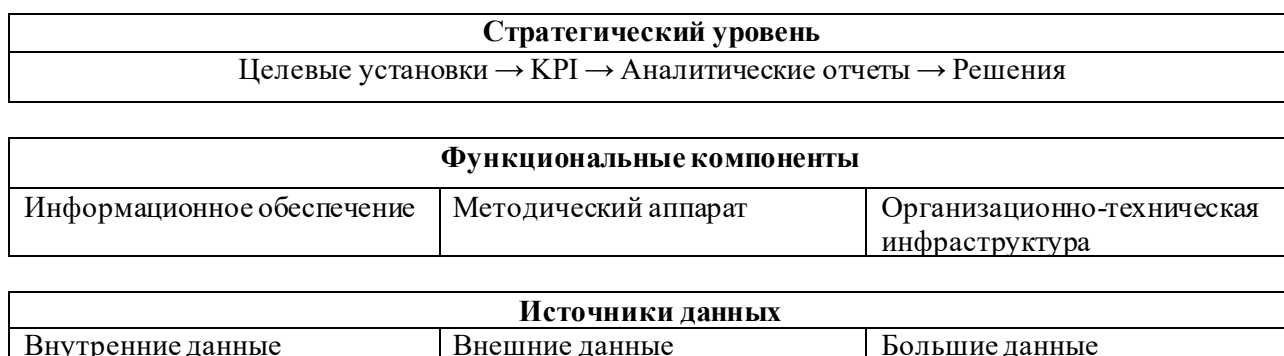


Рис. 1. Структура системы анализа устойчивого развития кредитной организации

Формирование эффективной системы анализа устойчивого развития требует соблюдения комплекса взаимосвязанных принципов, обеспечивающих ее практическую применимость и соответствие стратегическим целям банка.

Принцип системности предполагает охват всех уровней управления и бизнес-процессов кредитной организации. Система анализа должна быть интегрирована в стратегическое планирование, операционное управление, риск-менеджмент и систему мотивации.

Принцип релевантности требует соответствия аналитической информации потребностям различных групп пользователей. Система должна предоставлять дифференцированную информацию в зависимости от потребностей стейкхолдеров – агрегированные данные для совета директоров, детализированные отчеты и т.д.

Принцип сопоставимости обеспечивает возможность сравнения показателей во времени и между различными подразделениями банка. Необходима унификация методик расчета, периодов измерения, единиц измерения. Особое внимание следует уделять сопоставимости данных о косвенном воздействии через кредитный портфель.

Принцип экономической эффективности требует соизмерения затрат на функционирование системы с получаемыми выгодами. Система должна развиваться поэтапно, начиная с наиболее материальных аспектов. Необходимо проводить регулярную оценку ROI от аналитической деятельности.

Принцип адаптивности предполагает способность системы к эволюции в условиях меняющихся внешних требований и внутренних приоритетов. Архитектура системы должна позволять относительно легко добавлять новые показатели, методики, источники данных.

Принцип прозрачности предполагает четкое документирование методологии и процессов анализа. Все методики расчета, источники данных, допущения должны быть четко документированы и доступны для внутренних и внешних проверок [9].

Такой подход позволяет минимизировать риски и обеспечить постепенное наращивание аналитических возможностей при контролируемых затратах.

Кредитные организации сталкиваются с комплексом специфических ESG-рисков, требующих разработки специализированных подходов к их идентификации, оценке и управлению. Уникальность профиля ESG-рисков обусловлена двойственной природой банковской деятельности – с одной

стороны, банки подвержены прямому воздействию ESG-факторов, с другой – они несут значительные косвенные риски через свой кредитный и инвестиционный портфель (рисунок 2).

Компонент ESG	Группа показателей	Конкретные KPI
Экологический (E)	Управление климатическими рисками	Доля "зеленых" кредитов в портфеле
	Энергоэффективность	Снижение углеродного следа операционной деятельности
	"Зеленая" трансформация	Объем финансирования зеленых проектов
Социальный (S)	Вовлеченность сотрудников	Набор и привлечение новых сотрудников
	Развитие персонал	Индекс разнообразия и инклюзии
Управленческий (G)	Прозрачность	Уровень раскрытия ESG-информации
	Управление рисками	Запас прочности по ESG-рискам
	Интеграция ESG	Доля сотрудников с ESG-KPI в системе мотивации

Рис. 2. KPI устойчивого развития для кредитных организаций

Заключение. Формирование целевых установок системы анализа устойчивого развития кредитных организаций представляет собой сложный многоуровневый процесс, требующий интеграции теоретических основ устойчивого развития с практическими аспектами банковской деятельности. Теоретическая база исследования демонстрирует, что современная парадигма устойчивого развития эволюционировала от экологической концепции к комплексному подходу, объединяющему экологические, социальные и управленческие аспекты в единую систему координат для принятия стратегических решений. Эффективный анализ строится на взаимодействии количественных и качественных методов. Такой комплексный, или смешанный, подход обеспечивает полноту, достоверность и практическую ценность аналитической информации, необходимой для принятия стратегических решений и достижения целевых установок в области устойчивого развития кредитной организации. Практическая значимость исследования заключается в разработке целостной архитектуры системы анализа, включающей не только методический инструментарий, но и механизмы интеграции в существующие бизнес-процессы кредитных организаций. Особую ценность представляет предложенная система KPI, позволяющая количественно измерять прогресс в достижении целей устойчивого развития и эффективно управлять ESG-рисками, которые приобретают все большее значение в современной банковской практике. Перспективы дальнейшего развития темы связаны с необходимостью адаптации методологии к быстро меняющимся регуляторным требованиям и ожиданиям стейкхолдеров. Особого внимания заслуживает разработка отраслевых стандартов для различных сегментов банковского сектора, а также создание интегрированных систем мониторинга, позволяющих в режиме реального времени отслеживать эффективность управления ESG-факторами.

Таким образом, формирование целевых установок системы анализа устойчивого развития следует рассматривать как стратегический приоритет для кредитных организаций, позволяющий гармонично сочетать достижение бизнес-целей с решением социально-экологических задач и обеспечением устойчивого развития экономики в целом.

Литература

1. Указание Банка России от 26 сентября 2022 года № 6258-У «О внесении изменений в Положение Банка России от 1 октября 2015 года № 493-П» // Вестник Банка России. – 2022. – № 78. – С. 12–45.
2. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» за 2022 год. – М.: ПАО «Сбербанк», 2023. – 245 с.
3. Герасимова, Е. Б. Феноменология анализа финансовой устойчивости кредитной организации: монография / Е. Б. Герасимова. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 256 с.
4. Глушак, Е. С. Анализ факторов устойчивого развития банковской системы России / Е. С. Глушак // Финансы и кредит. – 2021. – № 3(48). – С. 45–62.
5. Гузей, В. А. Теоретические, методологические и целевые установки системы анализа устойчивого развития субъектов предпринимательства / В. А. Гузей // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – № 5(112). – С. 28–45.
6. Морозкина, А. К. Новый банк развития и цели устойчивого развития / А. К. Морозкина, Л. М. Григорьев // Деньги и кредит. – 2023. – № 2. – С. 34–49.

7. Постановление Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 39. – Ст. 5567.

8. Отчет о реализации ESG-стратегии ПАО «Газпромбанк» 2020-2022. – М.: ПАО «Газпромбанк», 2023. – 98 с.

9. Петров, К. А. Управление ESG-рисками в коммерческом банке / К. А. Петров. – СПб.: Питер, 2021. – 189 с.

10. Принципы ответственного банкинга (Principles for Responsible Banking). – UNEP FI, 2019. – 38 с.

11. Берг Т., Бург В. Влияние ESG на результаты деятельности банков: данные из Европы [The Impact of ESG on Bank Performance: Evidence from Europe] // Journal of Banking and Finance. – 2022. – Т. 158. – С. 106-125 с.

РОЛЬ РОССИИ НА МЕЖДУНАРОДНОМ ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ

Е.А. Бережная,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

А.Н. Доценко,

Кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры мировой экономики, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Статья рассматривает позиции России на международном финансовом рынке в современных условиях. Анализируются последствия санкционных ограничений и изменения во внешнеэкономической политике. Особое внимание уделяется развитию национальных финансовых институтов и платежных систем. Исследуются новые направления международного сотрудничества и инструменты привлечения инвестиций. Рассматриваются перспективы интеграционных процессов в рамках БРИКС и ЕАЭС.

Ключевые слова: международные финансы, финансовая система, санкции, платежные системы, международное кредитование, БРИКС, валютные расчеты, инвестиции.

Введение. Актуальность темы обусловлена стремительной трансформацией глобальной финансовой архитектуры и изменением места России в этой системе. После 2022 года роль России на международном финансовом рынке претерпела кардинальные изменения под влиянием санкционных ограничений. Это заставляет по-новому оценивать такие аспекты, как устойчивость национальной финансовой системы, возможности суверенного финансирования, использование национальной валюты в международных расчетах и переориентацию финансовых потоков. Изучение новой роли России важно не только для понимания текущего состояния ее экономики, но и для прогнозирования будущей конфигурации мировой финансовой системы. Анализ этих процессов позволяет выявить ключевые вызовы и стратегические возможности для российских корпораций.

Методы и организация исследования. В основу исследования положены аналитические и сравнительные методы. Изучались статистические данные и отчеты финансовых институтов. Проводился сравнительный анализ различных периодов интеграции России в мировую финансовую систему. Рассматривались официальные документы и нормативные акты, регулирующие международную финансовую деятельность.

Международный финансовый рынок представляет собой глобальную систему экономических отношений, возникающих при движении капитала между странами посредством широкого спектра финансовых инструментов и институтов. Этот рынок формируется через взаимодействие национальных и наднациональных рынков, обеспечивая перераспределение финансовых ресурсов в мировом масштабе. Его ключевая функция заключается в аккумуляции свободных денежных средств и их эффективном размещении среди заемщиков из разных стран.

Структурно международный финансовый рынок состоит из четырех основных сегментов. Валютный рынок (Forex) является крупнейшим и наиболее ликвидным сегментом, где осуществляются конверсионные операции с иностранной валютой. Этот рынок работает круглосуточно, имеет децентрализованную структуру, а его основными участниками выступают центральные банки, коммерческие банки и международные корпорации. Ежедневный объем торгов на валютном рынке превышает 7 триллионов долларов США.

Современная российская банковская система проходит сложный путь трансформации и интеграции в мировое финансовое пространство. Начиная с 2000-х годов, Россия последовательно укрепляла свои позиции через принятие международных стандартов и развитие сотрудничества с ключевыми финансовыми центрами. В 2009 году произошло знаковое событие – Центральный банк РФ стал полноправным членом Комитета по платежным и расчетным системам Банка международных расчетов. Это открыло новые возможности для внедрения передовых технологий банковского контроля и международных правовых стандартов.

Особый импульс развитию придала реализация Базельских стандартов банковского надзора, способствовавшая росту доверия иностранных партнеров. К середине 2000-х годов российские банки значительно расширили международное присутствие: за рубежом было открыто 44 представительства, из которых 13 в странах СНГ и 31 в ведущих индустриальных странах Запада и Востока. Ведущую роль в этом процессе играли ВТБ и Альфа-банк, ставшие флагманами международной экспансии.

Ответом на вызовы времени стало ужесточение регулирования со стороны Банка России. В 2006 году были введены строгие требования к созданию дочерних структур за рубежом: минимальный стаж работы 3 года, участие в системе страхования вкладов, генеральная лицензия и капитал не менее 5 млрд евро. Эти меры способствовали консолидации банковского сектора и повышению его устойчивости.

Особенно важным стало развитие собственных платежных систем после введения западных санкций. В 2015 году заработала национальная платежная система «Мир», а в феврале 2021 года была представлена Система передачи финансовых сообщений Банка России (СПФС). К 2022 году к СПФС подключились 70 организаций из 12 стран, что продемонстрировало востребованность альтернативных решений.

Значительное внимание уделяется развитию сотрудничества в рамках БРИКС и с ключевыми партнерами. Осенью 2014 года было подписано соглашение о валютных свопах между Банком России и Народным банком Китая на 150 млрд юаней. Активно развиваются расчеты в национальных валютах с Индией (рупия-рубли) и другими странами БРИКС через новые финансовые институты – Банк развития БРИКС и Азиатский банк инфраструктурных инвестиций.

В условиях глобализации и стремительного изменения экономической среды российская экономика сталкивается с новыми вызовами и возможностями в области международного кредитования.

Международное кредитование позволяет стране привлекать дополнительные ресурсы для инвестиционных проектов, что может значительно улучшить экономическую ситуацию в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Важно отметить, что при использовании международных кредитов нужно учитывать не только потенциальные выгоды, но и риски, связанные с изменениями в глобальной экономике и геополитической обстановке. Эффективное управление этими рисками может стать залогом успешного использования международного финансирования для развития страны.

Российская Федерация, как одна из ведущих экономик мира, сталкивается с рядом возможностей на рынке международных кредитов, которые могут положительно сказаться на ее экономическом развитии и инвестиционном климате. Рассмотрим основные направления и преимущества этих возможностей в таблице 1.

Таблица 1

Основные направления деятельности РФ на рынке международных кредитов и их преимущества

Направление деятельности	Преимущества и результаты
Участие в международных финансовых инициативах	Долгосрочные займы с низкими процентными ставками помогают реализовать большие проекты без значительных бюджетных затрат. Возможность получения финансирования на конкурентных условиях и поддержка устойчивого развития.
Эмиссия облигаций для иностранных инвесторов	Увеличение ликвидности и доступ к широкому кругу инвесторов, что способствует повышению доверия к российским активам.
Диверсификация источников финансирования	Уменьшение зависимости от традиционных западных кредиторов и возможность выбора наиболее выгодных условий.
Развитие отношений с новыми рынками	Расширение доступа к финансированию и новым технологиям, увеличение товарооборота.
Привлечение инвестиционных фондов	Доступ к долгосрочному финансированию для крупных проектов без значительного роста госдолга.
Финансирование зеленых технологий и устойчивого развития	Участие в глобальных инициативах по экологии и снижение рисков, связанных с климатическими изменениями.

Источник: [1]

Российская Федерация играет значительную роль в качестве международного кредитора и донора, предоставляя финансовую помощь и займы странам-партнерам. Эта деятельность осуществляется через различные механизмы и институты, отражая стратегические интересы и внешнеполитические приоритеты страны.

Основными направлениями кредитной и донорской деятельности являются государственные кредиты и займы. Россия предоставляет суверенные займы через Экспортно-импортный банк, Внешэкономбанк и непосредственно через Министерство финансов. Крупнейшими получателями кредитов выступают страны СНГ, включая Беларусь, Кыргызстан и Армению, страны Евразийского экономического союза, страны-члены БРИКС, а также традиционные партнеры, такие как Вьетнам, Куба и Венесуэла.

За последние десятилетия Россия осуществила списание долгов на сумму более 140 миллиардов долларов. Эта помощь была предоставлена странам Африки, включая Мозамбик, Эфиопию и Алжир, странам Азии, таким как Вьетнам, Монголия и Афганистан, а также странам Латинской Америки, включая Кубу и Никарагуа.

Но рассмотрев ряд возможностей Российской Федерации на рынке международных кредитов, обратим внимание на проблемы, с которыми сталкивается страна на международной арене. С 24 февраля 2022 года на Россию наложили целый ряд новых санкций и ограничений, которые значительно превысили те меры, что были введены «недружественными» государствами в 2014 году. Так, по состоянию на июнь 2025 года против России другими странами было введено около 30 159 неторговых санкций (не включая санкции на торговлю конкретными товарами). Из них чуть более 92% пришлось на санкции, которые были введены с конца февраля 2022 года., что сделало Россию мировым лидером по этому показателю. Подобные масштабы ограничений не наблюдались ни у одной другой страны в новейшей истории.

Таким образом, Россия продолжает адаптировать свою кредитную и донорскую политику к новым геэкономическим реалиям, сочетая традиционные инструменты с инновационными подходами в условиях формирующейся многополярной финансовой архитектуры. Деятельность страны в качестве международного кредитора и донора остается важным элементом ее внешнеполитической и экономической стратегии, способствуя укреплению позиций на мировой арене и развитию взаимовыгодного сотрудничества с партнерами по всему миру.

Заключение. Российская Федерация демонстрирует устойчивую тенденцию к укреплению своих позиций в международной финансовой системе, несмотря на сложные геополитические условия и санкционное давление. Анализ показал, что Россия последовательно реализует стратегию развития национальной финансовой инфраструктуры, включая создание собственных платежных систем «Мир» и СПФС, что позволило значительно повысить финансовый суверенитет страны. Важным достижением стало расширение использования национальных валют в расчетах с партнерами по ЕАЭС, БРИКС и другим странами, что способствует формированию многополярной финансовой архитектуры.

Особого внимания заслуживает активная роль России как международного кредитора и донора, предоставляющего финансовую помощь странам-партнерам через различные механизмы и институты. Несмотря на рекордное количество введенных против России санкций, страна продолжает адаптировать свою финансовую политику, сочетая традиционные инструменты с инновационными подходами.

Литература

1. Гончар, А. О., Мищенко, М. М., Котлярова, К. В., Кулик, С. А. Рынок международных кредитов: возможности и проблемы для России // Студент года 2024: сборник статей IV Международного научно-исследовательского конкурса – 2024.
2. Доценко, А.Н. Россия в системе международных валютно-кредитных отношений: особенности и перспективы / А.Н. Доценко, Я.Ю. Халина, Д.А. Забара // Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия (г. Белгород, 5–8 ноября 2024 г.) / под ред. В.М. Захарова, Я.И. Серкиной. – Белгород: ЦПП ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2025. – С. 352-355. – URL: <http://dspace.bsu.edu.ru/handle/123456789/64476>. – Текст: электронный. ISBN 978-5-9571-3781-8.
3. Доценко, А. Н. Современное состояние валютного рынка РФ и перспективы его развития / А.Н. Доценко, Д.А. Забара, Я.Ю. Халина // Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации: сборник научных трудов XVIII Международной научно-практической конференции (Белгород, 25 октября 2024 г.) / под науч. ред. Е.Н. Камышанченко. – Белгород: ЦПП ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2024. – С. 48-53. ISBN 978-5-9571-3752-8.

4. Ершов В. Ф., Юсупов Р. Г. Интеграция России в систему глобальных финансов: опыт и перспективы в XXI веке // Инновации и инвестиции. – 2022.
5. Жминько, А. Е., Стратий, Е. А., Хлыбов, В. В., Пекишева, В. В. Внешнеторговая деятельность Российской Федерации в валютном регулировании // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024.
6. Сагина, О. А. Характеристика участия России в деятельности международных финансово-кредитных организаций // Вестник евразийской науки. – 2023.
7. Хадиева, Л. У. 2025-2030: стратегические направления движения финансового капитала в Российской Федерации / Молодежь, наука, инновации: Сборник статей XII Всероссийской научно-практической конференции. – 2024.
8. Риа Новости [Электронный ресурс] // Количество санкций против России превысило 30 тысяч – URL: <https://ria.ru/20250720/strany-2030232496.html> (дата обращения: 01.11.2025).

СБАЛАНСИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ КРЕДИТНЫХ СИСТЕМ КАК УСЛОВИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВА

Е.И. Бобилова,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»,

И.Л. Митюшина,

ст. преп. кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В данной статье рассматривается роль сбалансированного развития кредитных систем в обеспечении финансовой стабильности государства, проанализированы ключевые факторы, влияющие на устойчивость кредитной системы, приведено сравнение международных и российских практик регулирования. Особое внимание уделено соотношению между объемом кредитования, качеством активов и эффективностью государственного контроля, также деланы выводы о необходимости формирования гибкой, прозрачной и диверсифицированной кредитной системы для долгосрочной финансовой устойчивости.

Ключевые слова: кредитная система, финансовая стабильность, банковский сектор, устойчивое развитие, денежно-кредитная политика, регулирование.

Введение. Современная экономика невозможна без эффективной и устойчивой кредитной системы, обеспечивающей движение капитала, развитие предпринимательства и поддержку инвестиционных процессов. Финансовая стабильность государства во многом зависит от способности кредитных институтов сохранять баланс между уровнем рисков, объемом кредитования и качеством активов.

Сбалансированное развитие кредитной системы предполагает оптимальное взаимодействие коммерческих банков, небанковских финансовых организаций, государства и Центрального банка, направленное на поддержание экономического роста без возникновения избыточных долговых рисков. В условиях глобальной экономической нестабильности и санкционного давления вопрос устойчивости кредитных систем приобретает особую актуальность для России.

Методы и организация исследования. В процессе исследования использовались как теоретические, так и эмпирические методы анализа, что позволило комплексно рассмотреть проблему сбалансированного развития кредитных систем и определить ее влияние на финансовую стабильность государства.

Сбалансированное развитие кредитной системы – состояние, при котором динамика кредитования соответствует темпам экономического роста, а структура кредитного портфеля отражает реальную платежеспособность заемщиков. Важно, чтобы кредитные институты сочетали прибыльность с низким уровнем системных рисков [4, с. 108].

Основные критерии сбалансированности:

- достаточность капитала банков;
- уровень просроченной задолженности;
- диверсификация кредитного портфеля;
- прозрачность финансовых операций;
- эффективность государственного регулирования (рис.1).

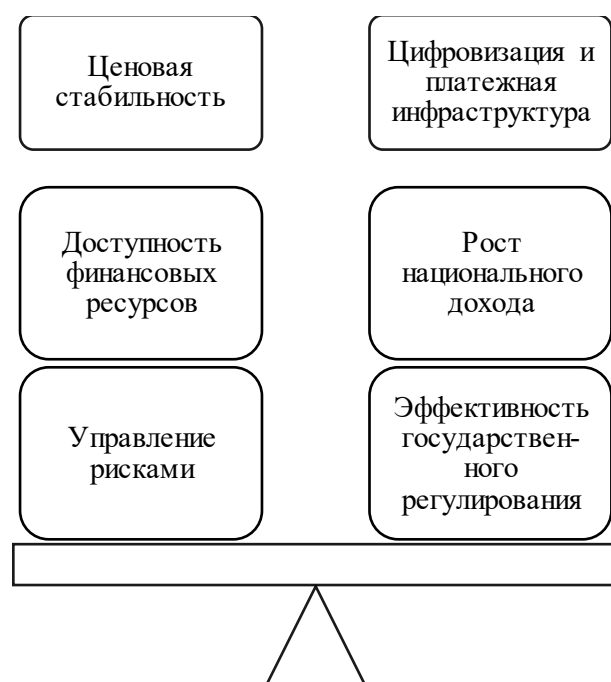


Рис.1. Ключевые аспекты сбалансированности развития кредитных систем государства

Международная и российская практика обеспечения устойчивости кредитных систем представлена в таблице 1 [3, с. 98].

Таблица 1

Международная и российская практика обеспечения устойчивости кредитных систем

Показатель	Международная практика (ЕС, США)	Российская практика	Тенденции
Регулирование банковской деятельности	Базель III, строгие стандарты ликвидности и капитала.	Частичное внедрение принципов Базель III, адаптация к внутренним условиям.	Россия движется к большей прозрачности и контролю над рисками.
Кредитование реального сектора	Высокая диверсификация кредитных инструментов.	Доминирование банковского кредитования, ограниченное развитие корпоративных облигаций.	Необходима диверсификация источников финансирования.
Государственная поддержка	Активное участие центральных банков в стабилизации рынков.	Программы субсидирования кредитов, меры по докапитализации банков.	Усиление роли государства в кризисные периоды.
Уровень проблемных кредитов (NPL)	2–3%	6–8%	Требуется повышение качества риск-менеджмента
Развитие цифрового кредитования	Широкое распространение финтех-платформ.	Активное развитие в последние годы, но остаются риски кибербезопасности.	Цифровизация – ключевой фактор устойчивости будущего.

Проведенный сравнительный анализ показывает, что в вопросе устойчивого развития кредитных систем между международной и российской практикой существуют как общие тенденции, так и существенные различия.

Во-первых, регулирование банковской деятельности в странах ЕС и США строится на строгом соблюдении стандартов Базель III, которые устанавливают высокие требования к ликвидности и капиталу банков, это позволяет поддерживать устойчивость финансовых институтов даже в периоды

кризисов. В России данные принципы внедряются постепенно, с учетом национальных особенностей и уровня развития банковского сектора, положительным трендом является повышение прозрачности отчетности и усиление надзора со стороны Центрального банка [5, с. 117].

Во-вторых, анализ показывает различия в структуре кредитования реального сектора экономики. В международной практике наблюдается высокая диверсификация инструментов – от классических банковских кредитов до корпоративных облигаций и венчурного финансирования, а в России по-прежнему доминирует банковское кредитование, что делает систему менее гибкой и более уязвимой при изменении процентных ставок. Для повышения устойчивости требуется развитие альтернативных источников финансирования.

Третьим важным элементом является роль государства, в развитых экономиках центральные банки активно участвуют в стабилизации финансовых рынков, используя инструменты денежно-кредитной политики и программы выкупа активов, в нашем государстве реализуются меры по поддержке кредитных организаций – субсидирование процентных ставок, программы льготного кредитования, докапитализация банков. Однако высокая зависимость от государственного участия может снижать рыночную эффективность и увеличивать бюджетную нагрузку.

По показателю уровня проблемных кредитов (NPL) видно, что в международной практике он стабильно находится в пределах 2–3%, тогда как в России сохраняется на уровне 6–8%, это свидетельствует о необходимости повышения качества риск-менеджмента, ужесточения требований к оценке заемщиков и внедрения современных аналитических инструментов для прогнозирования кредитных рисков [8, с. 51].

Наконец, развитие цифрового кредитования становится ключевым направлением повышения устойчивости кредитных систем. В странах ЕС и США финтех-платформы уже интегрированы в банковскую инфраструктуру, обеспечивая быстрый и безопасный доступ к финансовым услугам. В России цифровизация активно развивается, однако остаются проблемы кибербезопасности и нормативного регулирования, при этом цифровые технологии обладают огромным потенциалом для снижения операционных рисков и повышения доступности кредитных ресурсов.

Таким образом, анализ подтверждает, что Россия движется в направлении формирования более сбалансированной и устойчивой кредитной системы, однако для достижения уровня развитых стран требуется дальнейшее улучшение кредитных инструментов, совершенствование риск-менеджмента и развитие цифровых технологий в финансовом секторе.

Заключение. Сбалансированное развитие кредитной системы является одним из ключевых условий финансовой стабильности государства. Для России особенно важно обеспечить гармоничное сочетание между объемом кредитования и качеством активов, усилить доверие к финансовым институтам и повысить устойчивость банковского сектора к внешним шокам.

Международная практика показывает, что стабильность кредитной системы достигается при условии строгого регулирования, диверсификации источников финансирования и внедрения инновационных финансовых технологий. Реализация данных принципов в российской экономике позволит укрепить финансовую систему, стимулировать инвестиционную активность и обеспечить устойчивое экономическое развитие страны.

Литература

1. Бланк, И. А. Управление финансовыми ресурсами. – Москва: Омега-Л; ООО «Эльга», 2024. – 768 с. – (Библиотека финансового менеджмента; вып. 19). – ISBN 978-5-370-01821-3. – Текст: непосредственный.
2. Васильева, Н. В., Кузнецова, О. А. Финансовый анализ корпораций: учебное пособие / Н. В. Васильева, О. А. Кузнецова. – Москва: Юрайт, 2023. – 412 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12345-6. – Текст: электрон. // Образоват. платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/123456>
3. Гиляровская, Л. Т., Ендовицкая, А. В. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 080105 «Финансы и кредит» / Л. Т. Гиляровская, А. В. Ендовицкая. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2025. – 159 с. – ISBN 5-238-01074-5. – Текст: электрон. // Электрон.-библ. система IPR BOOKS [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/74876.html>
4. Иванов, С. П. Корпоративное управление и стратегия развития компании: учебное пособие / С. П. Иванов. – Санкт-Петербург: Питер, 2024. – 368 с. – ISBN 978-5-4461-1234-5.
5. Лимитовский, М. А., Паламарчук, В. П., Лобанова, Е. Н. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова;

- отв. ред. Е. Н. Лобанова. – Москва: Юрайт, 2025. – 990 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21852-7. – Текст: электрон. // Образоват. платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/582297>
6. Некипелов, А. Д. V Всероссийская научная конференция по проблемам политической экономии. Отчет о НИР № 16-02-14008. Российский гуманитарный научный фонд, 2024.
7. Новицкий, А. А. Современные тенденции в инвестиционной политике российских публичных компаний // Трансформация экономики и финансового сектора России: вызовы и тренды: сборник материалов Всерос. науч.-практ. конф. – Москва, 2023. – С. 280-281.
8. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. – Москва: Юрайт, 2024. – 351 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03375-5. – Текст: электрон. // Образоват. платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/450535>
9. Теплова, Т. В. Корпоративные финансы (продвинутый уровень): учебник и практикум для вузов / Т. В. Теплова. – 2-е изд., испр. – Москва: Юрайт, 2025. – 750 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17326-0. – Текст: электрон. // Образоват. платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/566260>
10. Управленческие науки в современной России: сборник докладов научной конференции / Том 1. – 2023.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

А.С. Буряк,
магистрант Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»
Науч. рук.: Т.В. Сапрыкина,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В настоящее время рынок консалтинговых услуг характеризуется структурной трансформацией, обусловленной углублением процессов цифровизации в мировой экономике, восстановлением экономической активности после пандемии и геополитической нестабильностью. В данной статье особое внимание уделяется анализу тенденций на рынке консалтинговых услуг. В частности, проанализированы роль и значение использования передовых ИТ решений для консалтинговых компаний. В результате проделанного исследования сделан вывод о необходимости адаптации консалтингового бизнеса к изменяющимся экономическим условиям в целях сохранения конкурентоспособности и спроса на услуги компаний.

Ключевые слова: Консалтинг, рынок консалтинговых услуг, цифровизация экономики.

Введение. Консалтинг представляет собой развивающуюся отрасль, компании в которой занимаются предоставлением различных услуг в сфере консультирования. Рынок консалтинговых услуг с момента своего появления всегда был чувствительным ко всем изменениям и трендам национальной и мировой экономики, что связано в первую очередь с необходимостью адаптации консалтинговых компаний к новым условиям ведения бизнеса клиентов. Постепенно развиваясь, компании в сфере консалтинга перешли к этапу углубленной специализации в целях поддержания конкурентоспособности и качества, предоставляемых услуг.

Методы и организация исследования. Важным направлением развития для консалтингового бизнеса является использование цифровых продуктов для обработки больших массивов данных и формирования рекомендаций с целью решения текущих проблем, возникающих у клиентов [1, с. 155].

Актуальность темы исследования связана с тем, что в современном мире необходимость использования услуг в сфере консультирования возрастает с каждым годом, что обусловлено экономической нестабильностью и желанием компаний оптимизировать текущие бизнес-процессы, решить проблемы с менеджментом и маркетингом, поддерживать конкурентоспособность и увеличить уровень корпоративной культуры.

Представленные данные на рисунке 1 позволяют понять, что по итогам 2024 года совокупная выручка крупнейших компаний, предоставляющих услуги в сфере консалтинга, составила 140 млрд. рублей (+15% г/г).

Информация, представленная в данном графике, позволяет понять, что наблюдается оживление в отрасли после последних двух лет спада, связанных с экономической нестабильностью.

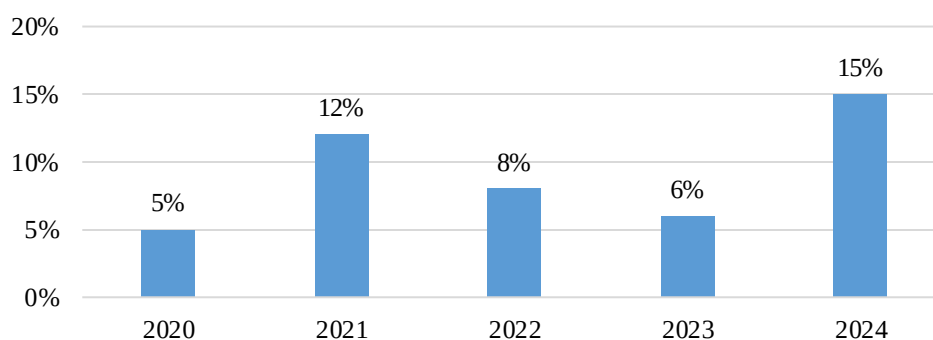


Рис. 1. Прирост выручки крупнейших консалтинговых компаний на территории Российской Федерации за 2020-2024 гг., % [10]

При этом темп прироста в 2024 году составил +15%, что обгоняет годовую инфляцию за аналогичный период (9,52%), данный факт говорит о стабилизации ситуации на российском рынке и продолжении дальнейшего развития [10].

Согласно данным рисунка 2 о распределении выручки по направлениям консалтинга в 2024 году наиболее востребованными отраслями в сфере консультирования являются: IT-решения, производство услуг и товаров, финансы.

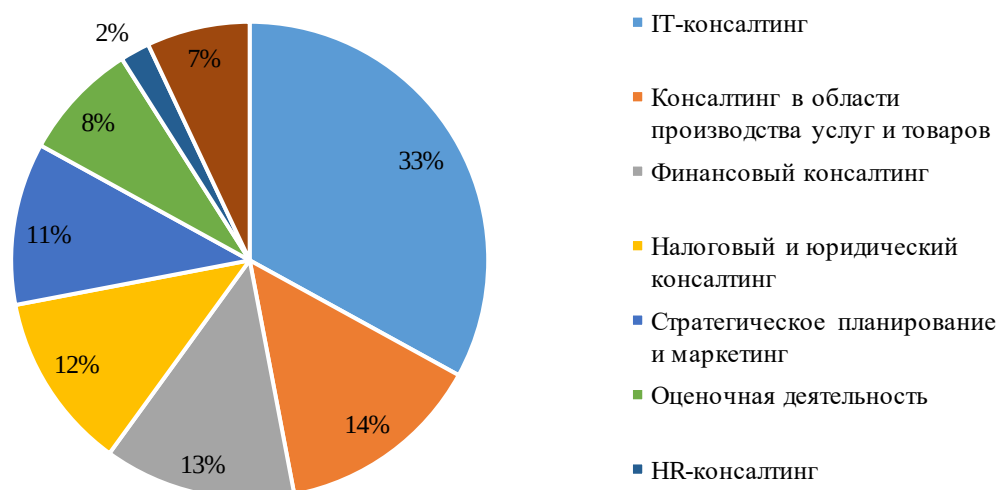


Рис. 2. Распределение выручки консалтинговых компаний по основным направлениям консультирования по итогам 2024 года, % [10]

При этом важно отметить, что рост в сфере IT-консалтинга связан в первую очередь с указаниями президента Российской Федерации от 30 марта 2022 года о необходимости планового перехода к отечественным цифровым решениям для поддержания технологического суверенитета. Такое решение было принято из-за введения санкций, ограничивающих импорт иностранного программного обеспечения.

Также оказало влияние увеличение затрат на обеспечение информационной безопасности и цифровую трансформацию, внедрение новых систем и технологий в бизнес-процессы [3, с. 10].

Доходы консалтинговых компаний, предоставляющих услуги в сфере IT-консультирования, составили 46,3 млрд. руб. в номинальном выражении (+14% г/г).

Второе место по распределению выручки занял консалтинг в области производства услуг и товаров (19,7 млрд. руб., +38% г/г).

Большая часть выручки приходится на проведение технического надзора за работами в строительстве, аудита компаний (ценового и технологического) и их активов [4, с. 645].

Третье место занял консалтинг в сфере финансов, в номинальном выражении выручка составила 18,5 млрд. руб. (+8% г/г), данный рост объясняется необходимостью консультирования в условиях санкционного давления экономической неопределённости.

Отдельно необходимо выделить лидеров по приросту выручки к аналогичному периоду предыдущего года.

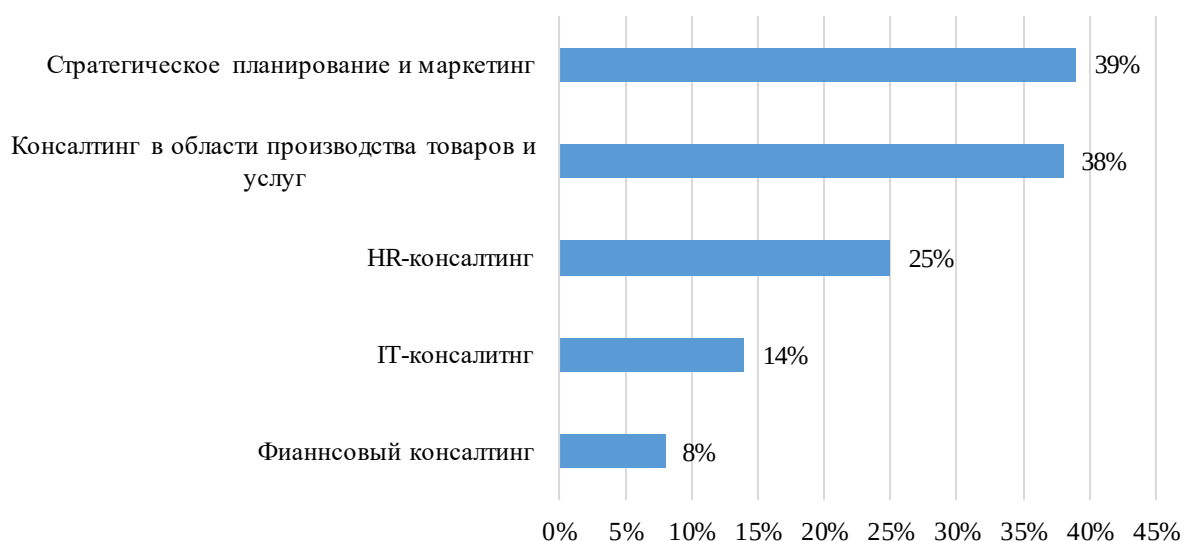


Рис. 3. Лидеры прироста выручки по направлениям консалтинга в 2024 года, % [10]

Согласно данным, представленным на рисунке 3, наибольший прирост по выручке наблюдается в компаниях, предоставляющих услуги консультирования в сфере стратегического планирования и маркетинга (+39% г/г), что связано с повышением внимания клиентов к разработке стратегий и планов организационного развития, необходимостью работы со сценариями в условиях экономической неопределённости [5, с. 47].

Выручка консалтинговых компаний в области производства товаров и услуг демонстрирует прирост +38% г/г из-за повышенного спроса на консультации по аудиту.

Прирост в HR-консалтинге составил +25%, данный рост можно объяснить продолжением развития данной сферы после ухода иностранных компаний с российского рынка. Более того, дефицит на рынке труда подталкивает компании к поиску путей привлечения и удержания новых сотрудников [6, с. 155].

Исходя из анализа текущего состояния рынка консалтинговых услуг, можно сделать вывод о тенденциях. На данный момент все сферы консалтинга демонстрируют постепенный переход к цифровизации и углубленной специализации для удовлетворения потребностей клиентов. Более того, санкционное давление и уход иностранных компаний требует от консалтингового бизнеса переход к ускоренной адаптации в динамично изменяющихся условиях.

Важно отметить, что тенденции цифровизации и специализации характерны не только для российского, но и для мирового рынка услуг в сфере консультирования.

Уделим внимание затратам мировых компаний на цифровую трансформацию.

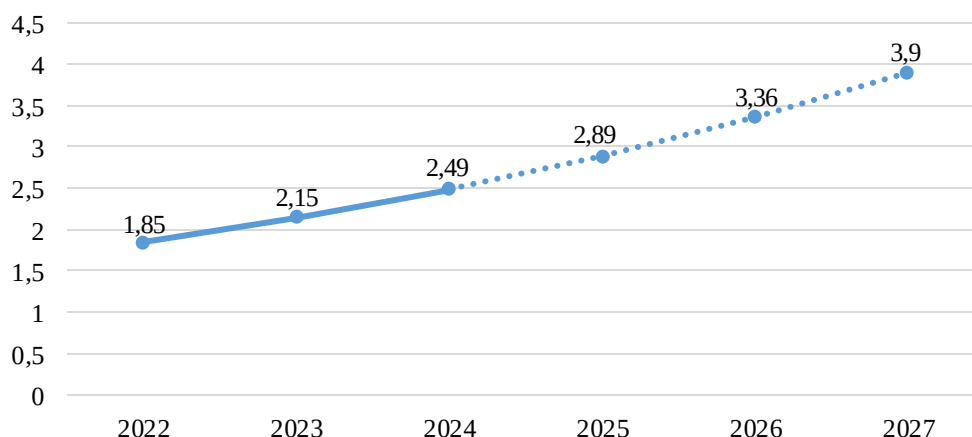


Рис. 4. Затраты мировых компаний на цифровую трансформацию за 2022-2027 гг., млрд. долл. [10]

Информация, изображённая на рисунке 4, позволяет понять, что затраты на цифровизацию продолжают расти, что обусловлено процессом внедрения новых разработок в организацию бизнес процессов и общемировым трендом к расширению и обновлению IT решений, необходимых для поддержания конкурентоспособности мировых компаний.

В рамках цифровой трансформации консалтинговые компании используют и развивают инновационные технологии в своей деятельности, представленные на рисунке 5.

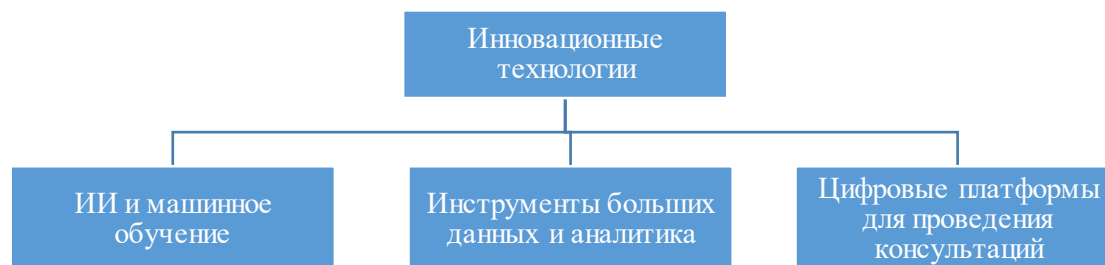


Рис. 5. Передовые инновационные технологии, используемые в деятельности консалтинговых компаний в условиях цифровизации [7, с. 14]

Искусственный Интеллект и машинное обучение помогают автоматизировать обработку информации, повысить общую точность проводимого первичного анализа, ускорить процесс принятия важных управленческих решений. Более того, по желанию клиента возможна персонализированная настройка данных систем с целью оптимизации внутренних процессов компании [8, с. 50].

Применение BigData необходимо на последующем этапе проведения комплексного исследования, основываясь на текущих и ретроспективных данных деятельности бизнеса. Применение больших данных позволяет провести глубокий анализ состояния отрасли (рынка сбыта), выявить скрытые корреляции факторов, влияющих на бизнес процессы, между собой.

Цифровые платформы позволяют консалтинговым компаниям, работая на удалённой основе, наращивать клиентскую базу, уменьшать текущие затраты и увеличивать общую эффективность операционной деятельности [9, с. 70].

Тем не менее, отдельные компании в сфере консультирования взаимодействуют с клиентами лично, используя цифровые платформы для проведения первичных коммуникаций. Например, такой формат работы возможен при работе с персоналом или проведении аудита.

Как было отмечено ранее, специализация также на равне с цифровизацией оказывает влияние на рынок консалтинговых услуг, так как компаниям необходимо адаптироваться к изменяющимся запросам клиентов для поддержания собственной конкурентоспособности.

В современном мире рыночная экономика представлена множеством разноплановых бизнесов, отличающихся различным уровнем устойчивости, размером и потенциалом. Предпринимателям необходимы качественные решения индивидуальных проблем, возникающих в ходе осуществления операционной деятельности.

Именно поэтому консалтинговые компании для удовлетворения потребностей клиентов используют в своей деятельности отраслевые, функциональные и технологические подходы, вступающие в тесную взаимосвязь, дополняя друг друга [2, с. 45].

Отраслевой подход позволяет получить необходимую информацию о конкретной отрасли экономики, функциональный подход уделяет внимание внутренним бизнес процессам, а технологический подход помогает компании внедрить новые технологии в бизнес модель.

Важно отметить, что запросы на услуги консультантов во многом зависят от фазы экономического цикла в экономике. Например, в момент роста компаниям необходимо проведение процедур по построению стратегических планов, внедрению новых технологий и проведению маркетинговых исследований.

Во время экономического спада возрастает спрос на стабилизацию и оптимизацию бизнес процессов, антикризисное управление и вопросов, касающихся сокращения текущих затрат.

Заключение. Таким образом, исходя из всего вышесказанного, необходимо отметить, что консалтинговые компании на российском рынке продолжают планомерное развитие после экономических шоков, связанных с геополитикой и санкциями. Главными тенденциями, оказывающими влияние на рынок консалтинговых услуг, являются углублённая специализация и тренд на переход к новым информационным технологиям, который наблюдается в мировой экономике.

Для дальнейшего роста консалтинговому бизнесу необходимо адаптироваться к запросам клиентов, углубляя профессиональную специализацию.

Литература

1. Ольшевский, А. Антикризисный PR и консалтинг / А. Ольшевский. – Москва: Наука, 2021. – 432 с.
2. Ковалев, В. Е. Выстраивание цифровой архитектуры консалтинга для малого и среднего бизнеса в России / В.Е. Ковалев, Е.А. Антисескул, А.И. Соларева // Цифровые модели и решения. – 2024. – Т. 3, № 4. – С. 47-68.
- 3 Новиков, В. А. Консалтинговая деятельность как форма осуществления научно-технического труда / В.А. Новиков, С.Е. Струнникова // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. – 2021. – № 1. – С. 8-14.
4. Пахомов, Ю. В. Построение классификации услуг в сфере управленческого консультирования / Ю.В. Пахомов, Г.Р. Мингачева // Электронный научный журнал. – 2018. – № 2. – С. 642-649.
5. Руденко, М. Н. Принципы и методы организации консалтинговой деятельности в деловой инфраструктуре предпринимательства // Вестник ТГУ. – 2009. – № 9. – С. 45-51.
6. Смоляк, В. Н. Развитие рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях // Известия СПбГЭУ. – 2023. – № 5 – С. 9-17.
7. Царева, В. А. Консалтинговые услуги как инструмент развития бизнеса // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2019. – № 3 – С. 14.
8. Collina, L. What are the implications of virtualisation for building trust during the management consultancy lifecycle? / L. Collina // Management Consulting Journal. – 2021. – Pp. 38-52.
9. Sharpe, M. E. Management Consultancy and Organizational Uncertainty: The Case of Internal Consultancy / M.E. Sharpe, N. Wylie, C. Wright // Int. Studies of Mgt. & Org. – 2013. – Vol. 43, no. 3. – Pp. 58-73.
10. Консалтинг (рынок России) [Электронный ресурс] // Tadviser. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Консалтинг_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Консалтинг_(рынок_России)) (дата обращения: 27.10.2025).

РОЛЬ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ЛОЯЛЬНОСТИ И ФИНАНСОВОГО ПОВЕДЕНИЯ КЛИЕНТОВ

Н.И. Быканова,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»*

А.Д. Колосова,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»,

Д.В. Гордя,

*кандидат экономических наук,
ст. преп. кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье проведено исследование роли мобильных приложений в формировании лояльности и финансового поведения клиентов коммерческих банков. Рассмотрены ключевые функциональные возможности приложений, оказывающие влияние на приверженность клиентов и их финансовые привычки. Проведен сравнительный анализ мобильных приложений трех ведущих банков России (СберБанк, ВТБ, Т-Банк) на основе социологического опроса 30 респондентов. Эмпирически доказано, что качество мобильного приложения является критическим фактором лояльности, особенно для цифровых банков. Выявлена прямая корреляция между продвинутым аналитическим функционалом приложения и осознанным финансовым поведением пользователей.

Ключевые слова: мобильные приложения, лояльность клиентов, финансовое поведение, цифровизация банков, пользовательский опыт.

Введение. Современный этап развития финансовой системы характеризуется стремительной цифровизацией, кардинально трансформирующей парадигму взаимодействия между кредитными

организациями и их клиентами. В условиях насыщенного рынка традиционные конкурентные преимущества уступают место факторам, связанным с качеством и удобством предоставления услуг в цифровой среде. Мобильное приложение банка эволюционировало из вспомогательного сервиса в центральный канал коммуникации, что обуславливает актуальность исследования его роли в формировании лояльности клиентов и их финансового поведения.

Актуальность исследования определяется влиянием мобильных приложений на ключевые аспекты взаимоотношений банка с клиентами. С одной стороны, лояльность в цифровую эпоху все больше зависит от пользовательского опыта, формируемого мобильным приложением. Удобный интерфейс, бесперебойная работа и оперативное решение проблем становятся критически важными факторами удержания клиентов. Однако существует проблема недостаточной изученности того, какие именно функциональные аспекты приложения в наибольшей степени детерминируют приверженность клиента.

С другой стороны, возникает сложная проблема влияния мобильных приложений на трансформацию финансового поведения пользователей. Современные приложения предлагают встроенные инструменты для категоризации расходов, бюджетирования и инвестирования. Проблема состоит в выявлении причинно-следственной связи между качеством реализации функционала и фактическим изменением моделей финансового поведения.

Таким образом, формируется комплексная научно-практическая проблема: несмотря на трансформацию банковского сектора, существует дефицит исследований, раскрывающих механизм влияния мобильных приложений на лояльность и финансовое поведение как единый процесс. Особую остроту эта проблема приобретает в условиях российского банковского рынка с его разнородными бизнес-моделями – от классических банков до полностью цифровых.

Результаты исследования и их обсуждение. Понятие «лояльность клиента» в современной научной литературе вышло за рамки простой повторяемости покупок. В контексте банковской деятельности под лояльностью понимается глубокая приверженность клиента банку, выражающаяся в позитивном отношении, готовности рекомендовать его услуги другим (индекс NPS) и, что наиболее важно, в преимущественном использовании его продуктов и услуг в ущерб предложениям конкурентов. По мнению О. С. Рудаковой и О. М. Марковой, «формирование такой лояльности в цифровой среде основывается на качестве клиентского опыта, который складывается из удобства, скорости, безопасности и персонализации взаимодействия» [5, с. 84].

Финансовое поведение представляет собой совокупность действий индивида, связанных с получением, распределением, сбережением и использованием денежных ресурсов. Традиционно оно изучалось через призму макроэкономических факторов и психологических установок. Однако цифровизация привнесла новые детерминанты. М. И. Лучинин считает, что «мобильное приложение, будучи постоянным спутником пользователя, становится мощным инструментом модификации финансового поведения через:

- повышение финансовой информированности (онлайн-выписки, уведомления о операциях в режиме реального времени);
- упрощение финансовых операций (мгновенные переводы, автоматические платежи, инвестирование в несколько кликов);
- внедрение элементов геймификации и поведенческих стимулов (кэшбэк, бонусные программы, визуализация целей накопления)» [3, с. 309].

Таким образом, мобильное приложение трансформируется из пассивного сервиса в активного участника управления личными финансами. Учитывая эту трансформацию, логично перейти к детальному рассмотрению тех функциональных возможностей, которые непосредственно оказывают влияние на формирование лояльности и изменение поведенческих паттернов.

Анализ современных банковских приложений позволяет выделить несколько ключевых групп функций, детерминирующих клиентскую лояльность и финансовое поведение.

1. Пользовательский опыт. Скорость работы, интуитивно понятный интерфейс, стабильность (отсутствие сбоев) являются базовым фундаментом лояльности. А. М. Виноградов отмечает, что «клиент, испытывающий раздражение от использования приложения, с высокой вероятностью рассмотрит альтернативы» [2, с. 95].

2. Безопасность. Биометрическая аутентификация (отпечаток пальца, распознавание лица), push-уведомления о всех операциях, возможность мгновенной блокировки карты формируют чувство защищенности, что является критически важным фактором для финансового института.

3. Персонализация и проактивный сервис. Это следующий уровень формирования лояльности. Сюда относятся персональные предложения по кредитам или вкладам, напоминания о предстоящих

платежах, анализ расходов по категориям с построением графиков и диаграмм. Например, функция анализа трат помогает пользователю осознать свои финансовые привычки (изменяет финансовое поведение на этапе осознания), а персональные предложения – оптимизировать их (влияние на этапе действия) [1, с. 33].

4. Интеграция экосистемных и партнерских сервисов. Возможность оплатить ЖКХ, штрафы, записаться к врачу, оформить страховку или заказать такси в одном приложении значительно повышает его ценность для клиента, увеличивая «стоимость перехода» к конкуренту и, как следствие, лояльность.

Для наглядности структурирования влияния функциональных возможностей на ключевые исследуемые категории представим следующую таблицу.

Таблица 1

Влияние функциональных возможностей мобильных приложений на лояльность и финансовое поведение

Группа функций	Конкретные примеры	Влияние на лояльность	Влияние на финансовое поведение
Безопасность	Биометрия, мгновенная блокировка карты	Повышение доверия, чувство защищенности	Снижение страховых потерь, формирование привычки к контролю
Управление финансами	Категоризация расходов, цели накопления, бюджет	Рост удовлетворенности за счет полезности	Повышение финансовой грамотности, переход к планированию и сбережению
Персонализация	Персональные предложения, предсказание будущих расходов	Ощущение заботы и индивидуального подхода	Стимулирование к инвестированию, выбору оптимальных финансовых продуктов
Экосистема	Оплата услуг, кэшбэк, непрофильные сервисы (такси, еда)	Рост вовлеченности и «стоимости ухода»	Консолидация финансовых и смежных операций в одном месте, оптимизация затрат

Источник: составлено автором на основе [6]

Как видно из таблицы 1, различные группы функций оказывают комплексное и разнонаправленное воздействие как на лояльность, так и на финансовое поведение, причем эти эффекты часто взаимосвязаны [4, с. 29]. Для проверки теоретических выводов на практике и оценки реального положения дел в банковском секторе РФ был проведен сравнительный анализ и социологический опрос.

Для эмпирической проверки влияния мобильных приложений на лояльность и финансовое поведение был проведен онлайн-опрос 30 респондентов в возрасте от 20 до 55 лет, являющихся клиентами трех системообразующих банков России: СберБанк, ВТБ и Т-Банк. Выбор данных кредитных организаций обусловлен их лидерством по количеству активных пользователей мобильных приложений и разнообразием реализуемых бизнес-моделей (от классического банка с развитой филиальной сетью до полностью цифрового). Опрос проводился методом снежного кома в социальных сетях и мессенджерах. Респондентам было предложено оценить по 5-балльной шкале различные аспекты приложения своего банка и ответить на вопросы, касающиеся их финансовых привычек.

Респондентам было предложено оценить удовлетворенность мобильным приложением своего банка по пяти ключевым критериям. Результаты представлены на рисунке 1.

Рисунок 1 демонстрирует, что приложение Т-Банка получает наивысшие оценки по всем критериям, кроме безопасности, где незначительно лидируют СберБанк и ВТБ. Это можно объяснить фокусом полностью цифрового банка на безупречном пользовательском опыте. Приложения СберБанка и ВТБ показывают хорошие, но более сдержанные результаты, что может быть связано с наследием крупных бюрократических систем и необходимостью обслуживать более широкую и возрастно неоднородную клиентскую базу.

Далее был проанализирован ответ на ключевой вопрос, касающийся лояльности: «Насколько наличие удобного мобильного приложения влияет на Ваше решение остаться с текущим банком?». Результаты представлены на рисунке 2.

Данные рисунка 2 свидетельствуют о прямой связи качества приложения с лояльностью. Для 65% клиентов Т-Банка приложение является решающим фактором лояльности, в то время как для клиентов ВТБ и СберБанка этот показатель существенно ниже. Это подтверждает тезис о том, что для

цифровых банков мобильное приложение является основным, а зачастую и единственным каналом взаимодействия, поэтому его качество критически важно для удержания клиента.

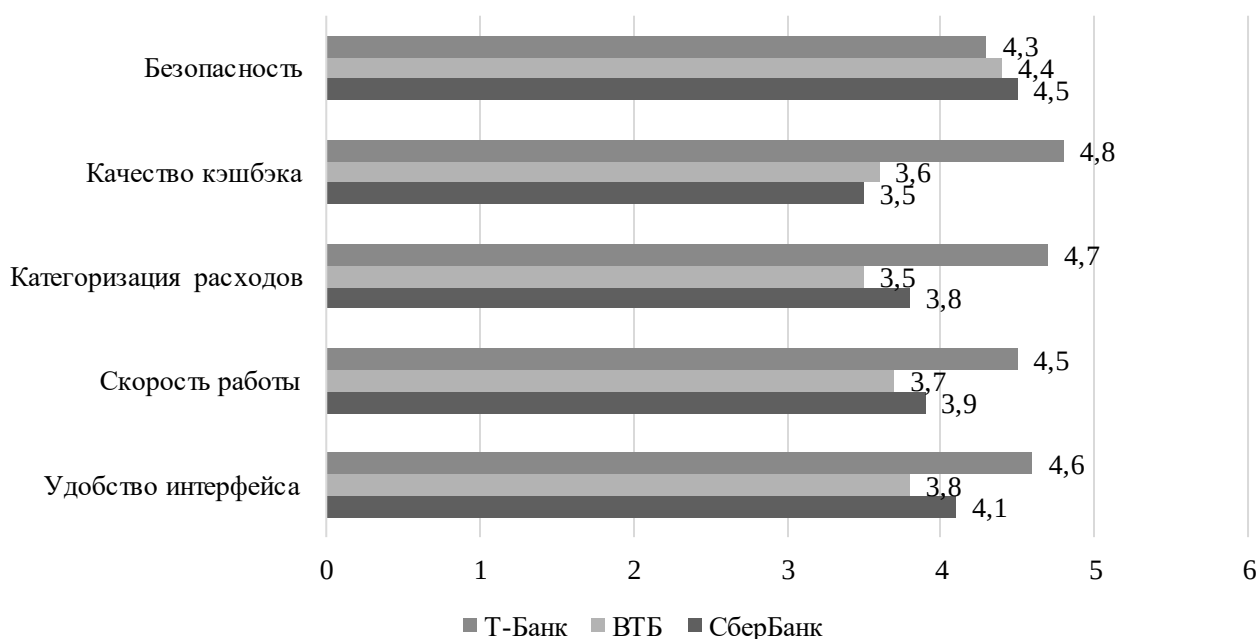


Рис. 1. Средняя оценка удовлетворенности мобильными приложениями банков (по 5 -балльной шкале)

Источник: составлено автором на основе [6]

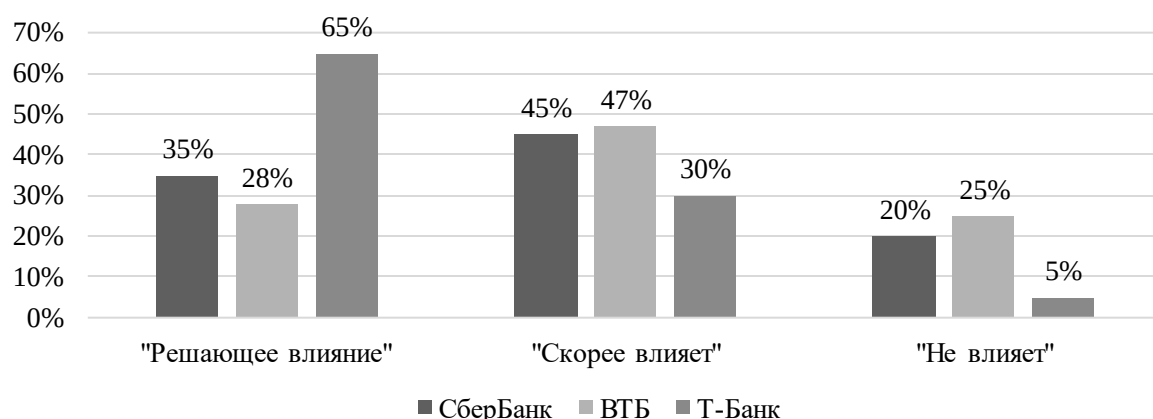


Рис. 2. Влияние удобства мобильного приложения на решение остаться с банком (% от общего числа респондентов по каждому банку)

Источник: составлено автором на основе [6]

Для оценки влияния на финансовое поведение респондентам был задан вопрос: «Используете ли вы функции анализа расходов и финансового планирования в приложении?». Результаты отражены в таблице 2.

Таблица 2

Использование функций финансового анализа и планирования

Банк	Использую регулярно	Использую редко	Не использую
СберБанк	35%	40%	25%
ВТБ	25%	35%	40%
Т-Банк	70%	20%	10%

Источник: составлено автором на основе [6]

Анализ таблицы 2 показывает, что клиенты Т-Банк значительно активнее используют инструменты анализа и планирования. Это напрямую связано с тем, что данные функции являются центральным элементом интерфейса приложения Т-Банк и активно продвигаются через push-

уведомления и email-рассылки. В приложениях СберБанка и ВТБ эти возможности часто «спрятаны» глубже в меню и менее интуитивны. Следовательно, сам дизайн и продвижение функционала внутри приложения напрямую стимулируют изменение финансового поведения пользователей в сторону более осознанного управления деньгами.

Таким образом, мобильные приложения являются мощным инструментом формирования лояльности, причем их значение максимально для цифровых банков. Кроме того, продвинутый и хорошо реализованный аналитический функционал приложения напрямую коррелирует с более активным и осознанным финансовым поведением клиентов.

Заключение. Проведенное исследование подтвердило системообразующую роль мобильных приложений в банковской экосистеме. Полученные результаты позволяют сделать следующие выводы:

Мобильное приложение стало основным каналом взаимодействия с клиентами, а его влияние на лояльность превысило значение традиционных конкурентных преимуществ. Качество пользовательского опыта, персонализация и интеграция экосистемных сервисов определяют уровень клиентской приверженности. Анализ функциональности приложений выявил их значимое влияние на финансовое поведение пользователей. Инструменты автоматизированного учета и финансового планирования способствуют переходу к проактивной модели управления личными финансами.

Сравнительная оценка приложений ведущих банков показала различные подходы к цифровой трансформации. Цифровые банки демонстрируют более тесную корреляцию между качеством приложения и лояльностью клиентов, тогда как традиционные банки сохраняют преимущества в надежности и безопасности. Перспективы развития банковского рынка связаны с углублением персонализации и трансформацией мобильного приложения в интеллектуального помощника по управлению финансами. Для традиционных банков актуальной задачей становится пересмотр роли цифрового канала в сторону проактивно-аналитической модели. Конкурентные преимущества будут определяться способностью кредитных организаций эффективно использовать мобильные приложения для формирования лояльности и трансформации финансового поведения клиентов.

Литература

1. Абдуллина, В. Р. Влияние мобильных приложений на клиентский опыт в банковской сфере / В. Р. Абдуллина, Л. З. Байгузина. – Текст : непосредственный // Современные достижения научно-технического прогресса. – 2025. – № 1(12). – С. 31-34.
2. Виноградов, А. М. Тенденции применения системы лояльности российскими банками / А. М. Виноградов. – Текст : непосредственный // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 5. – С. 93-96.
3. Лучинин, М. И. К вопросу об особенностях взаимодействия банков с клиентами внутри банковских приложений / М. И. Лучинин. – Текст : непосредственный // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 12. – С. 305-312.
4. Маркова, О. М. Новые формы взаимодействия банка и клиента в цифровой среде / О. М. Маркова. – Текст : непосредственный // Банковские услуги. – 2024. – № 1. – С. 26-34.
5. Рудакова, О. С. Банкинг в цифровой экономике : учебник / О. С. Рудакова, О. М. Маркова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2025. – 192 с. – ISBN 978-5-406-14212-7. – Текст : непосредственный.
6. PLUSworld : [сайт]. – 2025. – URL: <https://plusworld.ru/journal/2025/plus-9-329-2025/razvitie-mobilnogo-bankinga-v-rossii-2021-2025-rezultaty-kompleksnogo-issledovaniya/> (дата обращения: 21.10.2025). – Текст : электронный.

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВ В ОНЛАЙН-СРЕДЕ

Н.И. Быканова,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

И.А. Науменко,

ассистент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и методические аспекты формирования конкурентоспособности банков в условиях цифровой трансформации финансового сектора. Проведён

анализ эволюции научных подходов к определению понятия конкурентоспособности банков в онлайн-среде, отражающей роль цифровой зрелости, инновационной активности и качества клиентского опыта. Обоснована необходимость переосмысления традиционных критериев оценки эффективности банков с учётом цифровых факторов. Авторами предложены, компоненты для повышения конкурентоспособности банков в онлайн-среде. Сделан вывод о том, что в цифровой экономике конкурентоспособность банков выступает не статическим состоянием, а динамическим процессом саморазвития, основанным на инновациях, данных и клиентоориентированности.

Ключевые слова: конкурентоспособность банка; цифровизация; онлайн-среда; цифровая зрелость; инновации; финансовая устойчивость; банковская конкуренция.

Введение. Современный этап развития мировой финансовой системы характеризуется глубокими преобразованиями, обусловленными цифровизацией экономики и широким внедрением инновационных технологий в банковскую деятельность. Переход к цифровым форматам взаимодействия с клиентами, формирование дистанционных каналов обслуживания и развитие экосистемных бизнес-моделей радикально изменили конкурентную среду финансового сектора. Цифровизация коммерческих банков позволяет банкам совершать операции более эффективно и автоматизировать процессы, что улучшает качество обслуживания клиентов и повышает уровень удовлетворенности их потребностей [2, с. 26]. В этих условиях обеспечение устойчивой конкурентоспособности банков требует переосмысления традиционных подходов к оценке их эффективности и поиска новых факторов, определяющих успех на цифровом рынке [5]. Банковская сфера традиционно рассматривалась как одна из наиболее консервативных отраслей экономики. Однако стремительное развитие технологий трансформировали саму природу банковских услуг. Сегодня конкурентоспособность формируются преимущественно в онлайн-пространстве, где ключевую роль играют скорость и удобство взаимодействия, качество цифровых сервисов, а также уровень доверия и безопасности операций.

В научной литературе вопросы конкурентоспособности банков исследовались достаточно широко, однако, большинство подходов, разработанных в конце XX – начале XXI века, основывались на оценке финансовых и структурных показателей, что ограничивает их применимость в условиях цифровой трансформации. В современных реалиях конкурентоспособность должна рассматриваться не только как результат экономической эффективности, но и как производная цифровой зрелости, инновационного потенциала и клиентоориентированности банка.

Особенностью цифровой конкуренции является её динамичность и многомерность. Банки соперничают не только за долю рынка, но и за внимание, доверие и вовлечённость клиента в экосистему услуг. При этом уровень технологического развития становится не просто инструментом операционной эффективности, а стратегическим ресурсом, определяющим позицию банка в будущем.

Методы и организация исследования. В статье использованы графический метод, методы, структурного анализа и синтеза, научной абстракции, логический подход для исследования сущности дефиниции «конкурентоспособность банков», а также уточнение базовых категорий и понятий, касающихся формирования ее теоретических основ.

Основная часть. Конкурентоспособность коммерческих банков является ключевой категорией в экономической науке и отражает их способность эффективно функционировать на рынке, адаптироваться к изменениям внешней среды и создавать ценность для клиента. В таблице 1 рассмотрим эволюцию подходов различных ученых-экономистов к понятию конкурентоспособности банков.

Таблица 1

Эволюция подходов к понятию конкурентоспособности банков

Период	Основные авторы	Ключевая идея	Подход
1950-2000	Джозеф А. Шумпетер, Майкл Э. Портер, Г.Л. Азоев, И.Т Балабанов	Конкурентоспособность определяется способностью создавать добавленную стоимость, эффективно использовать ресурсы и удерживать позиции на рынке	Ресурсно-результативный
2000-2010	А.А. Березин, О.А. Митяева	Конкурентоспособность банка основана на финансовой устойчивости, качестве обслуживания и доверии к бренду	Финансово-маркетинговый
2010-наст. время	В. Демин, Е. А. Князева, С.С. Новицкая	Конкурентоспособность формируется за счёт цифровой зрелости, инноваций и высокого уровня клиентского опыта в онлайн-среде	Технологико-клиентский, цифровой

Источник: составлено авторами на основе [1, 3]

В классическом понимании конкурентоспособность - это результат эффективного использования ресурсов и способности субъекта противостоять рыночным вызовам. Эти теории строились на предпосылке относительной устойчивости экономической среды и возможности прогнозировать конкурентные преимущества через рациональное распределение ресурсов.

В современных условиях такие подходы оказываются методологически ограниченными. Они не учитывают роль цифровых технологий, нематериальных активов и данных, как самостоятельного ресурса конкурентоспособности. Кроме того, классические концепции исходили из идеи линейной зависимости между эффективностью и устойчивостью, тогда как цифровая среда характеризуется нелинейностью и высокой динамикой изменений, при которой лидерство может быть временным и постоянно переопределяться под влиянием инноваций [4, с. 75].

В отличие от традиционных теорий, современные формируют технологико-клиентский подход, в котором конкурентоспособность банка понимается как способность создавать, поддерживать и масштабировать ценность для клиента в онлайн-пространстве. Здесь ключевое значение приобретают такие категории, как цифровая зрелость, гибкость бизнес-процессов, клиентский опыт и инновационная активность.

Таким образом, можно выделить три принципиальных различия между классическими и современными подходами:

- 1) по объекту анализа – от финансово-экономических параметров к цифровым и поведенческим характеристикам;
- 2) по природе конкурентного преимущества – от материальных ресурсов к нематериальным активам (данным, технологиям, знаниям, доверию);
- 3) по временной динамике – от статичной оценки состояния к непрерывному процессу обновления и инноваций.

Современная парадигма конкурентоспособности банков основывается на идее эволюционной адаптации: конкурентное преимущество не фиксируется раз и навсегда, а формируется заново в каждом цикле технологического обновления. Это отражает переход от экономического к социально-технологическому пониманию конкуренции, где решающую роль играет способность банка не просто удовлетворять потребности клиентов, но и предвосхищать их, формируя новое качество взаимодействия в цифровой среде [3, с. 9].

Ключевым фактором конкурентоспособности современных банков становится синтез цифровой зрелости и клиентоориентированности, что позволяет создавать устойчивые преимущества в онлайн-среде и формировать долгосрочные отношения с клиентами.

На основе анализа современных исследований мы предлагаем классифицировать следующие взаимосвязанные группы факторов (таблица 2), определяющие конкурентоспособность банка в цифровой среде:

- 1) Финансово-экономические. Традиционная база конкурентоспособности, отражающая устойчивость банка, его рентабельность и эффективность управления ресурсами. В онлайн-среде эти показатели остаются значимыми, однако уже не могут служить единственным критерием превосходства, поскольку цифровые технологии выравнивают финансовые возможности участников рынка.
- 2) Маркетингово-клиентские. Включают уровень удовлетворённости клиентов, лояльность, качество цифровых каналов взаимодействия и эффективность клиентских сервисов. Они определяют восприятие банка пользователями и формируют долгосрочные отношения, что становится решающим для удержания клиентов в конкурентной онлайн-среде.
- 3) Технологические и инновационные. Характеризуют способность банка внедрять современные цифровые инструменты, обеспечивать безопасность данных и формировать гибкую ИТ-инфраструктуру. Именно этот блок факторов становится ключевым в условиях цифровизации, поскольку скорость адаптации и качество цифровых сервисов напрямую влияют на конкурентоспособность банка.

Таблица 2

Группы факторов конкурентоспособности банков в онлайн-среде

Группа факторов	Характеристика	Примеры показателей
Финансово-экономические	Обеспечивают базовую устойчивость и доверие к банку	ROA, ROE, коэффициенты ликвидности, рост клиентской базы
Маркетингово-клиентские	Формируют долгосрочную лояльность, повышают вовлечённость и удовлетворённость клиентов	Индекс удовлетворённости клиентов (CSI), индекс лояльности (NPS), качество UX/UI, доля активных онлайн-клиентов

Технологические и инновационные	Обеспечивают инновационность, скорость реакции на изменения рынка и конкурентное преимущество в цифровой среде	Цифровая зрелость, автоматизация процессов, AI, Big Data, Open API, кибербезопасность

Источник: составлено авторами

Анализ этих факторов позволяет выделить тенденции развития конкурентоспособности банков в онлайн-среде:

1) Сдвиг акцентов от финансовой устойчивости к цифровой зрелости и клиентскому опыту. Если ранее основным критерием была финансовая эффективность, то сегодня решающее значение имеют способность к инновациям и качество взаимодействия с клиентом.

2) Рост роли технологий и персонализации. Цифровая трансформация требует внедрения ИТ-инструментов для анализа данных, прогнозирования потребностей клиентов и создания персонализированных предложений.

3) Интеграция клиентского опыта и технологий. Успешные банки объединяют цифровую эффективность с высоким уровнем клиентского комфорта, что формирует эмоциональное доверие и лояльность.

4) Динамичность и адаптивность как стратегические ресурсы. Конкурентоспособность в онлайн-среде становится функцией способности банка быстро реагировать на изменения рынка, законодательные новации и новые технологические возможности.

На основе анализа теоретических подходов и выделенных групп факторов предлагаем учитывать следующие компоненты при формировании конкурентоспособности банков в онлайн-среде (рис 1).



Рис.1. Компоненты конкурентоспособности банков в онлайн-среде

Источник: составлено авторами

Финансово-экономический компонент обеспечивает базовую устойчивость и включает показатели рентабельности, ликвидности и достаточности капитала. Он создаёт фундамент доверия и позволяет банку сохранять стабильность при изменении рыночных условий.

Процессный (технологический) компонент характеризует цифровую зрелость и инновационный потенциал банка. Ключевыми элементами выступают автоматизация процессов, уровень интеграции ИТ-инфраструктуры, использование искусственного интеллекта и технологий больших данных для персонализации клиентских предложений.

Результативный (клиентский) компонент отражает восприятие банка клиентами: удовлетворённость, лояльность, доверие и вовлечённость в экосистему услуг. Этот элемент выступает индикатором эффективности предыдущих двух блоков и формирует репутационный капитал банка.

Взаимодействие трёх компонентов имеет синергетический характер:

- финансовая устойчивость создаёт ресурсную базу для цифровых инвестиций;
- технологические инновации повышают качество клиентского опыта;
- позитивный клиентский опыт усиливает доверие и способствует росту клиентской базы, что, в свою очередь, укрепляет финансовые результаты.

Таким образом, конкурентоспособность банка в онлайн-среде определяется динамическим равновесием между экономической устойчивостью, технологическим развитием и клиентским доверием. Системная взаимосвязь этих компонентов формирует цикл саморазвития конкурентоспособности, в рамках которого цифровая зрелость выступает ключевым драйвером устойчивого роста и дифференциации банков на рынке [1, с. 7].

Закключение. Проведённое исследование позволило установить, что в условиях цифровой трансформации экономики понятие конкурентоспособности банков приобретает новое содержательное наполнение. Если в классических концепциях конкурентоспособность определялась эффективностью использования ресурсов и финансовой устойчивостью, то в современных условиях она становится результатом цифровой зрелости, инновационной активности и клиентоориентированности.

Эволюция научных подходов свидетельствует о переходе от ресурсно-результативной модели к технологико-клиентской, в которой ключевое значение приобретают скорость адаптации к изменениям цифровой среды, способность к постоянному инновационному обновлению и формированию положительного клиентского опыта. Таким образом, конкурентоспособность перестаёт быть статическим состоянием – она превращается в динамический процесс, основанный на постоянной трансформации бизнес-модели банка.

Таким образом, можно утверждать, что конкурентоспособность банка в онлайн-пространстве – это не фиксированное состояние, а процесс непрерывного воспроизводства преимуществ за счёт гибкости, скорости внедрения технологических решений и способности формировать персонализированный опыт взаимодействия. Банки, сумевшие интегрировать цифровые технологии в стратегию и корпоративную культуру, переходят от конкурентной борьбы к созданию ценности совместно с клиентом, что становится новой формой конкурентного преимущества. Эта трансформация свидетельствует о смене парадигмы: от экономико-финансового измерения к парадигме цифрового лидерства, где устойчивость определяется не величиной ресурсов, а способностью предвосхищать изменения и быстро адаптироваться к ним. Конкурентоспособность становится функцией интеллектуального и технологического потенциала, а её стратегическая сущность выражается в синтезе инновационности, доверия и клиентоориентированности.

Следовательно, цифровая среда формирует не только новые инструменты конкуренции, но и новую логику развития банковской системы, в которой конкурентоспособность приобретает свойства саморазвивающейся системы – способной к постоянному обновлению, обучению и воспроизводству преимуществ в условиях технологической турбулентности.

Литература

1. Будрецова Е.А., Суворова Л.А. Конкурентоспособность организаций банковского сектора: анализ состояния и факторы / Е.А. Будрецова, Л.А. Суворова // Вектор экономики. – 2023. -№6
2. Мельникова Н. С., Быканова Н. И., Юрьев В. Д., Авакова А. А. Цифровизация как компонент маркетингово-конкурентной стратегии современного коммерческого банка / Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова, В. Д. Юрьев, А. А. Авакова // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 2(63). – С. 24-30.
3. Пашковская И.В. Конкурентные возможности банков в цифровой экономике / И.В. Пашковская // Вестник евразийской науки. -2021. -Т. 13. -№ 6. – С. 1-16. [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/50ECVN621.pdf>
4. Шекшуева С. В., Татьяна Г. В. Влияние дистанционного банковского обслуживания на конкурентоспособность банка в эпоху цифровизации банковского сектора / С. В. Шекшуева, Г. В. Татьяна // Вестник Самарского государственного экономического университета. -2022. -№ 10 (216). С. 73–80
5. Digital Banking Maturity 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://www.deloitte.com/ce/en/industries/financial-services/research/digital-banking-maturity-2024.html?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 03.11.2025)

ЭВОЛЮЦИЯ ВАЛЮТНЫХ СИСТЕМ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ: ОТ КРИЗИСА К ЦИФРОВИЗАЦИИ

А.Н. Доценко,

*кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры мировой экономики, НИУ «БелГУ»*

В.В. Толстолуцкая,

Студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается развитие валютной политики стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН) с акцентом на эволюцию валютных режимов, влияние азиатского финансового кризиса

1997–1998 годов и современные тенденции валютной интеграции. Особое внимание уделяется роли центральных банков, переходу к гибким валютным курсам и активной дедолларизации региона. В статье подчеркивается важность внедрения цифровых валют и стабильно растущая роль региональных валют в международных расчетах. Анализируется взаимодействие стран АСЕАН с международными финансовыми институтами и их усилия по созданию устойчивой валютной системы.

Ключевые слова: Валютный курс, АСЕАН, валютные режимы, кризис 1997 года, дедолларизация, цифровые валюты, валютная интеграция, центральные банки, финансовая стабильность.

Введение. Валютный курс в странах Юго-Восточной Азии играет центральную роль в экономической политике, влияя на устойчивость финансовой системы, уровень инфляции и темпы внешнеэкономического роста. Каждое государство региона формирует собственную стратегию валютного регулирования, отражающую особенности структуры экономики, уровень интеграции в мировые рынки и национальные приоритеты развития. Внутри АСЕАН сложилась уникальная ситуация: страны придерживаются различных валютных режимов, от жестко фиксированных до управляемых и плавающих, что создаёт особое пространство для финансового взаимодействия и взаимной адаптации.

Валютная стабильность Юго-Восточной Азии тесно связана с эффективностью государственной политики и степенью независимости центральных банков. На примере Малайзии видно, что устойчивость национальной валюты возможна при сочетании контроля за движением капитала и гибкого реагирования на внешние колебания. После финансового кризиса конца 1990-х годов правительство Малайзии временно ограничило операции с валютой и усилило контроль за оттоком капитала, что позволило стабилизировать курс ринггита и снизить давление на экономику.

Становление валютных режимов в странах региона происходило под воздействием исторических, политических и институциональных обстоятельств. В Брунее действует валютный совет, обеспечивающий привязку брунейского доллара к сингапурскому и поддерживающий доверие к национальной валюте. Сингапур и Камбоджа опираются на стабилизированные режимы, где курс регулируется центральным банком через валютные интервенции и контроль ликвидности. Мьянма придерживается управляемого режима, а Лаос и Филиппины используют систему «ползущей привязки», позволяющую постепенно корректировать курс в зависимости от экономической конъюнктуры. Вьетнам реализует модель управляемого плавления, где рыночные факторы сочетаются с активным влиянием центрального банка. Индонезия, Малайзия и Таиланд применяют плавающие курсы, обеспечивая больше свободы рыночным силам, но при этом сохраняя государственное регулирование в периоды резких колебаний.

Представленная ниже таблица демонстрирует специфику валютных режимов стран АСЕАН – от фиксированных и стабилизированных до гибких и плавающих. Разнообразие подходов объясняется различиями в экономической структуре, степени финансовой открытости и историческом опыте каждой страны, что позволяет им сохранять устойчивость даже при внешних экономических потрясениях.

Таблица 1

Валютные режимы стран АСЕАН

Страна	Валютный режим
Бруней	Валютный совет
Сингапур	Стабилизированный режим
Камбоджа	Стабилизированный режим
Мьянма	Управляемый режим
Лаос	Ползущая привязка
Филиппины	Ползущая привязка
Вьетнам	Управляемый плавающий курс
Индонезия	Плавающий курс
Малайзия	Плавающий курс
Таиланд	Плавающий курс

Источник: [1,6]

Существует ряд методов стимулирования дедолларизации, начиная от полной замены валюты (редко встречающейся в странах АСЕАН) и заканчивая системами, ограничивающими использование иностранных валют. Лидеры стран АСЕАН усилили свое внимание к поощрению использования

своих местных валют и считают, что это улучшит торговлю и транзакции внутри АСЕАН. Было выдвинуто два набора инициатив – одна направлена на трансграничные расчеты по операциям в местных валютах, а другая направлена на дедолларизацию внутренней экономики.

Историческим переломом для валютных систем региона стал азиатский финансовый кризис 1997–1998 годов. Кризис начался в июле 1997 года с обвала тайского бата, после чего Таиланд был вынужден перейти к плавающему курсу. Этот шаг вызвал цепную реакцию по региону: Индонезия, Малайзия и Республика Корея столкнулись с резким падением курсов национальных валют, сокращением валютных резервов и ростом внешнего долга. Тайский бат обесценился наполовину, южнокорейская вона достигла уровня 1695 за доллар, а индонезийская рупия подешевела почти в семь раз.

Причины кризиса включали переоценку валют, недостаточный контроль за внешними займами и зависимость от краткосрочного капитала. События 1997 года показали уязвимость систем с фиксированным курсом и привязкой к доллару США, что стало толчком к пересмотру валютных концепций в регионе.

В таблице 2 отражены основные трансформации валютной политики государств АСЕАН, последовавшие за финансовым кризисом 1997 года. После масштабных колебаний валют и оттока капитала страны региона пересмотрели подход к управлению обменными курсами, отказавшись от жестких фиксаций в пользу более гибких и адаптивных моделей. Усиление самостоятельности центральных банков и развитие инструментов монетарного регулирования позволили повысить устойчивость национальных финансовых систем, сократить уязвимость перед внешними факторами и обеспечить более сбалансированное развитие экономик региона.

Таблица 2

Эволюция валютных стратегий стран АСЕАН в посткризисный период 1997–1998 гг.

Основные направления изменений	Содержание изменений
Валютный режим	Переход от жёстких фиксаций к гибким курсам
Привязка к доллару США	Снижение зависимости, переход к многофакторным корзинам валют
Роль центральных банков	Усиление функций валютного регулирования и мониторинга
Денежно-кредитная политика	Введение нетрадиционных инструментов и таргетирование инфляции

Источник: [3,4]

Постепенно страны АСЕАН отказались от жёсткой привязки национальных валют, внедрив механизмы управляемого плавления, что позволило эффективнее реагировать на изменения мировых финансовых условий. Центральные банки получили больше полномочий и начали активно использовать инструменты монетарного регулирования – валютные интервенции, контроль за ликвидностью и процентными ставками. Такая политика обеспечила баланс между рыночной гибкостью и контролем со стороны государства, что помогло региону укрепить финансовую стабильность и снизить зависимость от внешних кризисов.

С начала 2000-х годов валютная интеграция стала одним из ключевых направлений политики АСЕАН. По инициативе Азиатского банка развития были реализованы проекты по углублению финансового сотрудничества: в 2005 году создана Азиатская валютная единица (AMU), а в 2009 году – резервный пул АСЕАН+3 в рамках инициативы Чианг Май. Эти меры заложили основу региональной валютной системы, ориентированной на укрепление внутреннего взаимодействия и снижение зависимости от доллара США.

Современные тенденции валютной политики АСЕАН определяются процессами дедолларизации и цифровизации. В 2025 году страны региона объявили стратегический план на 2026–2030 годы, предусматривающий активное использование национальных валют и развитие региональных платёжных систем. Параллельно усилилось внимание к цифровым валютам: Сингапур и Филиппины разработали чёткие правовые рамки, Вьетнам сохраняет ограничительную позицию, а в целом принятие криптовалют в регионе увеличивается на 30% в год.

Появление цифрового стейблкоина ASEAN USD (USDA), привязанного к доллару США, стало важным этапом в развитии финансовой экосистемы региона. Это решение позволило объединить технологические инновации с валютной стабильностью и стало базой для будущих проектов по созданию единой цифровой валюты АСЕАН.

Таблица 3 отражает текущие тенденции валютной политики стран АСЕАН, включая стремление к дедолларизации, активное внедрение цифровых валют и развитие региональной валютной интеграции. Также акцент сделан на усиливающемся использовании местных валют и расширении инструментов для регулирования валютных и финансовых потоков в регионе.

Таблица 3

Современные тенденции валютной интеграции и цифровизации в АСЕАН

Направление	Содержание
Отказ от доминирования доллара	Переход на взаиморасчеты в региональных валютах государств-членов
Валютная кооперация	Повышение роли Азиатской валютной единицы (AMU) и создание соответствующих механизмов надзора (ACU и AMRO)
Цифровая экономика	Разработка цифрового аналога американской валюты в рамках союза (ASEAN USD, USDA) и проекты центральных банков цифровых денег (CBDC)
Международное взаимодействие	Координация усилий совместно с международными финансовыми организациями (МВФ, Азиатским банком развития, Всемирным банком)
Укрепление позиций местных денежных единиц	Усиление курсов и финансовой устойчивости основных валют Азии, включая валюту Сингапура, Республики Корея, Малайзии, КНР и Гонконга

Источник: [5,7]

В дополнение к трансграничной дедолларизации страны также работают над дедолларизацией своей местной экономики.

Камбоджа: на камбоджийский риель в настоящее время приходится примерно 1% ВВП страны, что значительно ниже, чем 83% ВВП Вьетнама, состоящего из депозитов в донгах, и 8,5% ВВП Лаосской Народно-Демократической Республики, состоящих из депозитов в кипах (Дума, 2011). Камбоджа, которую часто считают наиболее долларизованной страной АСЕАН, предпринимает небольшие, но существенные шаги для снижения своей зависимости от доллара США. В конце 2020 года Камбоджа начала сокращать хождение долларов меньшего достоинства – купюр в 1 доллар, 2 доллара и 5 долларов. В сентябре 2021 года центральный банк также ввел в обращение банкноты в риелях большого номинала – от 100 до 100 000 риелей. Несмотря на эти усилия, доллар США по-прежнему считается второй неофициальной валютой Камбоджи и далек от того, чтобы утратить свое доминирование.

QRIS в Индонезии: в августе 2019 года Bank Indonesia запустил QRIS (стандарт быстрого реагирования Indonesia Code Standard). Эта система позволяет потребителям просто и безопасно совершать все транзакции с помощью сканирования QR-кода, вместо того чтобы жонглировать 5 кредитными картами. К октябрю 2020 года более 3,6 миллиона микропредприятий в Индонезии были оснащены этой системой, включая основные туристические достопримечательности по всей стране. Таким образом, внедрение таких технологий привело к укреплению национальных финансовых институтов и расширило использование IDR в отличие от других иностранных валют, таких как доллар.

Важную роль в поддержании стабильности валютных курсов играют международные организации. Международный валютный фонд в своём выступлении на саммите АСЕАН в 2022 году отметил приоритеты макроэкономической устойчивости и укрепления региональной координации. Всемирный банк в своём отчёте East Asia and Pacific Economic Update (2025) прогнозирует рост экономики региона на уровне 4,8%, при этом Вьетнам демонстрирует темпы роста 6,6%, Филиппины – 5,3%, Индонезия и Камбоджа – по 4,8%.

С 2003 года Азиатский банк развития продвигает меры валютной и финансовой консолидации, формируя прочную региональную платёжно-резервную систему. Программа «Чианг-Май» и создание AMRO усилили способность стран быстро реагировать на валютные риски и предотвращать кризисы. После кризиса 1997–1998 гг., выявившего слабость фиксированных курсов, государства Юго-Восточной Азии перешли к плавающим режимам, что повысило их устойчивость и гибкость.

Закключение. Государства АСЕАН активно сокращают зависимость от доллара США и на сегодняшний день, расширяя сферу применения собственных валют во взаимных расчётах. Такая политика способствует укреплению финансового суверенитета и снижению влияния внешних валютных факторов на внутренние рынки. Одновременно в регионе набирает темп цифровая

трансформация: растёт интерес к использованию стейблкоинов, а также ведётся работа над созданием национальных цифровых валют центральных банков. Эти процессы открывают путь к более тесной финансовой интеграции и упрощают проведение трансграничных операций.

В настоящее время в АСЕАН сложилась многоуровневая структура руководящих механизмов, включающая саммиты, министерские встречи и совещания старших должностных лиц по отдельным направлениям сотрудничества, которые возглавляют представители страны, председательствующей в Ассоциации (ежегодно сменяется на выборной основе). В настоящее время в рамках АСЕАН действуют 29 комитетов и 122 рабочих группы, что в определенной степени осложняет и затягивает согласование и реализацию принятых решений.

Тем не менее, страны Юго-Восточной Азии, АСЕАН является одним из наиболее перспективных, динамично развивающихся регионов мира, где российские государственные и частные компании должны занять свои ниши экономического и финансового сотрудничества со странами -членами АСЕАН. По всей видимости, основные пути расширения финансовой кооперации как внутри стран-членов АСЕАН, а также России и АСЕАН следует искать на пути более широкого развития и внедрения цифровых технологий во всех сферах денежно-кредитной интеграции. Дальнейшее направление исследований по финансовой интеграции, по всей видимости, будет смещаться в сферу развития и более глубокого внедрения цифровых технологий в денежно-кредитной сфере, создания новых банковских продуктов и построения расчетных систем на базе широкого внедрения интернет-технологий.

Литература

1. Азиатский финансовый кризис // Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: <https://bigenc.ru/c/aziatskii-finansovyi-krizis-3ef168> (дата обращения: 03.11.2025).
2. Азиатский финансовый кризис // ASEAN.MGIMO.ru. URL: <https://asean.mgimo.ru/opinions/asia-crisis-1998>
3. Развивающиеся экономики, развивающиеся валюты: взгляд на дедолларизацию в Юго-Восточной Азии // Время развития [Электронный ресурс]. URL: <https://vremyarazvitiya.ru/razvivayushhiesya-ekonomiki-razvivayushhiesya-valyuty-vzglyad-na-dedollarizacziyu-v-yugo-vostochnoj-azii/> (дата обращения: 03.11.2025).
4. Финансовые рынки стран АСЕАН: 20 лет после азиатского кризиса // КиберЛенинка [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-rynki-stran-asean-4-20-let-posle-aziatskogo-krizisa> (дата обращения: 03.11.2025).
5. IMF. Speech by the Managing Director at the ASEAN Summit (13 November 2022) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/ru/News/Articles/2022/11/13/sp111322-md-global-challenges-facing-asean-and-policy-priorities> (дата обращения: 03.11.2025).
6. Savinsky S. P. Финансовая интеграция стран АСЕАН: основные тенденции // КиберЛенинка [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-integratsiya-stran-asean-osnovnye-tendentsii> (дата обращения: 03.11.2025).
7. World Bank. East Asia and Pacific Economic Update. 7 October 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/east-asia-and-pacific-economic-update> (дата обращения: 03.11.2025).

ИНШОРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ

Е.В. Ерофтеев,

*аспирант кафедры сервисных технологий
и бизнес-процессов, РГУ им. А.Н. Косыгина*

Аннотация. В статье рассматривается иншоринг как новая форма размещения производств, направленная на устойчивое развитие промышленности и обеспечение экономической безопасности Российской Федерации. На основе теоретико-методологических положений и анализа первой главы диссертационного исследования систематизированы институционально-экономические и функционально-специализированные факторы, влияющие на реализацию стратегии и иншоринга. Представлены подходы к оценке его экономической эффективности с применением моделей TCO, NPV

и IRR. Раскрыты риски, барьеры и практические эффекты локализации производства на примере российско-китайского сотрудничества. Обоснована значимость иншоринга как инструмента промышленной политики в условиях трансформации глобальных цепочек поставок.

Ключевые слова. иншоринг, экономическая безопасность, устойчивое развитие, локализация производства, промышленная политика, трансформация цепочек поставок.

Введение. Мировая экономика десятилетиями строилась на усложненном международном разделении труда: повышение глобализации способствовало перемещению производственных цепочек в регионы с низкими издержками. Глобализация – сложный историко-экономический процесс, обусловленный растущей взаимозависимостью стран в торговле, производстве и финансах [1]. Вместе с тем ее «золотой век» привел к усилению неравенства, ожесточению конкуренции за ресурсы и нарастанию геополитической напряженности. Пандемия и политические кризисы 2010–2020-х гг. выявили уязвимость разрозненных цепочек поставок, стимулируя поиск альтернативных подходов к организации производства [2]. Одной из таких альтернатив стала идея локализации производства внутри национальных границ – иншоринг [4].

В условиях обострения внешних рисков иншоринг определяется как институционально и экономически организованный процесс размещения иностранного производства на территории принимающей страны, иницируемый не в рамках возврата ранее выведенных мощностей, а как целенаправленная стратегия развития промышленности с участием иностранного капитала, технологий и логистики [5]. В отличие от традиционного «решоринга», иншоринг предполагает комплексное использование иностранных индустриальных ресурсов на условиях взаимовыгодного сотрудничества. Такая модель ориентирована на достижение национальных целей: технологический суверенитет, устойчивость цепочек поставок и усиление экономической безопасности страны [6]. Для Российской Федерации, пережившей после 1990-х годов глубокую деиндустриализацию и ставшей зависимой от импорта промышленных товаров, иншоринг является перспективным механизмом укрепления технологической базы и диверсификации экономических связей.

Методы и организация исследования. В исследовании проведен систематический обзор зарубежных и отечественных источников по вопросам иншоринга и решоринга. Было использовано 120 публикаций из базы Scopus (2015–2025 гг.), отобранных методикой PRISMA. По результатам этого анализа выявлена фрагментарность и неоднородность подходов, что потребовало авторской систематизации факторов, влияющих на иншоринг.

Факторы иншоринга распределены в две основные группы. Институционально-экономические факторы отражают внешнюю среду компаний (макроэкономические условия, политические риски, правовые и организационные рамки). Функционально-специализированные факторы связаны с внутренней спецификой отрасли и производства (технологии, квалификация персонала, экология, особенности продукции и рынков). Кроме того, предложена классификация факторов по их роли в управлении: целевые (стратегические задачи и риски), базисные (исходные преимущества и ресурсы), проблемные (барьеры и издержки) и управляющие (инструменты государственной поддержки, региональная специализация).

На основе систематизации факторов была разработана концептуальная модель анализа иншоринга и методика экономической оценки проектов локализации. Предложены стандартные финансовые индикаторы: TCO (полная стоимость владения), NPV (чистая приведенная стоимость) и IRR (внутренняя норма доходности). Критерием целесообразности считается условие «TCO (иншоринга) ≤ TCO (офшоринга)» с учетом 15–20% скрытых издержек последних, а также позитивное NPV (срок окупаемости ≤ 6–7 лет) и IRR, превышающая средневзвешенную стоимость капитала.

В ходе работы получены следующие результаты. Во-первых, систематизирован перечень факторов иншоринга. К числу ключевых институционально-экономических факторов отнесены невидимые издержки офшоринга (логистика, координация, таможенные барьеры), разница стратегических интересов компаний и юрисдикций, а также внешние шоки (эпидемии, кризисы) [3]. Функционально-специализированные факторы включают технологический уровень производства, квалификацию работников, экологические стандарты, уязвимость глобальных цепочек и зависимость от импортных комплектующих. Разработанная авторами классификация (целевые, базисные, проблемные, управляющие факторы) и иллюстрирующая их когнитивная модель позволяют учесть взаимосвязь внешних условий и внутренних потенциалов при принятии решений по локализации производства.

Во-вторых, проведен эмпирический анализ опыта иншоринга для российских предприятий. Статистика демонстрирует растущее участие зарубежного бизнеса в российском машиностроении:

доля КНР в импорте металлообрабатывающих станков выросла с 51 % в 2019 году до 77 % в 2023 г., объем поставок китайских легковых автомобилей в Россию увеличился в шесть раз (до \$4,6 млрд в 2022 г.), наблюдался трех-четыреждыкратный рост импорта китайской грузовой и строительной техники. Появление совместных предприятий подтверждает практическую реализуемость стратегии: так, открытие полного цикла завода Naval в Тульской области (инвестиции ~ \$500 млн) с локализацией моторного производства, а также совместные проекты «КамАЗ–Weichai» (локализация дизельных двигателей) демонстрируют значительный потенциал привлечения технологий и рабочих мест через иншоринг.

Наконец, установлено, что действующая система мер государственной поддержки существенно мотивирует локализацию. Так, комплекс субсидий на НИОКР, финансирование лизинга оборудования и привлекательные процентные ставки по кредитам создают финансовые стимулы для компаний, заинтересованных в переносе производства в Россию. В совокупности результаты анализа показывают: иншоринг обладает высокой стратегической значимостью и может обоснованно стать инструментом укрепления отечественной промышленности.

Несмотря на очевидные преимущества, реализация стратегии иншоринга сопряжена с препятствиями. Главные барьеры – это высокие капитальные затраты и длительный срок окупаемости проектов, а также высокая концентрация рисков технологического несоответствия и дефицит необходимой инфраструктуры и кадров. Кроме того, локализация требует наличия развитой сети поставщиков и сервисных компаний на местах; без этих «сетевых эффектов» экономический эффект иншоринга может оказаться меньше ожидаемого. Существующие институциональные различия (регулирование, стандарты, бюрократия) также усложняют перенос технологий. Важно отметить: формальное наличие выгод и господдержки еще не гарантирует решения о переносе производств, если компания не может учесть все разнонаправленные факторы.

В отношении экономической оценки иншоринга полезным оказывается предложенный методический подход. Использование интегрального эффекта (разность совокупных затрат офшорной и иншоринговой моделей) вместе с нормативами $NPV > 0$ и $IRR > WACC$ позволяет перейти от декларативных расчетов к количественному обоснованию решений. В частности, ТСО-анализ учитывает не только прямые издержки, но и скрытые затраты глобального производства. Если при переносе производства в Россию условие $ТСО_{иншоринга} \leq ТСО_{офшоринга}$ выполняется с учетом дополнительных рисков, локализация оказывается экономически оправданной. Подобный комплексный подход к оценке становится инструментом принятия управленческих решений: предприятия могут выбирать наиболее приоритетные виды продукции для локализации, формировать верифицируемые экономические модели и обосновывать перенос мощностей на основании точных расчетов, а не общих деклараций. Таким образом, обсуждение показывает: иншоринг выступает не только как адаптивный ответ на внешние вызовы, но и как проактивная политика импортозамещения и регионализации, повышающая устойчивость российской промышленности и экономическую безопасность страны.

Заключение. Проведенное исследование показало, что иншоринг является важным механизмом укрепления конкурентоспособности отечественной промышленности и повышения экономической безопасности России. Рассмотрены исторические предпосылки и современные условия трансформации мировых производственных цепочек, которые открывают возможности для локализации высокотехнологичных производств. Определены и систематизированы ключевые факторы, влияющие на целесообразность иншоринга; разработана методологическая основа количественной оценки его эффективности (модели ТСО, NPV, IRR). Выявлено, что примеры сотрудничества с КНР демонстрируют реальный потенциал иншоринга: локализация крупных проектов в машиностроении привлекает инвестиции и технологии.

Литература

1. Комолов О.О. Деглобализация: новые тенденции и вызовы мировой экономике // Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. – 2021. – Т. 18. – №. 2 (116). – С. 34–47.
2. Андреев А.М. Особенности экономической глобализации на современном этапе, ее перспективы и угрозы // Journal of new economy. – 2010. – №. 3 (29). – С. 24–30
3. Шеховцов Н.О. География офшорных зон мира : диссертация ... кандидата географических наук: 11.00.02. – Москва, 1998. – 143 с.
4. Momigliano A. The Classical Foundations of Modern Historiography. Chicago: University of Chicago Press; 1942

5. Duffy M. The Military Revolution and the state // Exeter University Studies in History. – 1980.
6. Zucman G. The hidden wealth of nations: The scourge of tax havens // University of Chicago Press, 2015.

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ВНЕДРЕНИЯ «ЗЕЛЕННЫХ» ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

А.С. Кононова,

магистрант Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Н.А. Семенова,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

А.Н. Бачарова,

магистрант Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

З.К. Жалолов,

магистрант Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Статья посвящена анализу социально-экономических последствий внедрения «зеленых» финансовых инструментов в России. Рассмотрены ключевые виды «зелёных» финансов, такие как зелёные облигации, кредиты, инвестиционные фонды и другие инструменты, направленные на финансирование экологически устойчивых проектов. Оценены их влияние на экономику, экологию и общество, а также роль в достижении целей устойчивого развития. На основе анализа графиков и моделей мониторинга, показано, как данные инструменты способствуют решению глобальных экологических проблем, созданию рабочих мест и улучшению качества жизни. Подробно рассмотрены перспективы роста и развития «зелёных» финансов в России.

Ключевые слова: зеленые финансы, устойчивое развитие, зеленые облигации, финансовые инструменты, социальная ответственность, инвестиции, экологическая устойчивость.

Введение. «Зеленые» финансовые инструменты становятся важным элементом для устойчивого развития экономики, направляя капитал в проекты, которые способствуют охране окружающей среды и решению социальных проблем. В России их роль возрастает с каждым годом, так как страна стремится адаптироваться к мировым экологическим стандартам и решать вопросы изменения климата, энергоэффективности и сохранения биоразнообразия.

Методы и организация исследования. Анализ данных, графический анализ, сравнительный анализ, прогнозирование.

«Зеленые финансы» – совокупность финансовых инструментов и механизмов, направляющих инвестиции в проекты, способствующие решению экологических проблем и снижению антропогенной нагрузки на природу [1, с. 308].

Цель «зеленых» финансов заключается в том, чтобы направлять капитал в инициативы, которые дают измеримый экологический эффект (снижение выбросов, ресурсная эффективность, сохранение природы) и одновременно в укреплении экономической устойчивости и конкурентоспособности при разумной доходности.

Актуальность данных финансовых инструментов в РФ определяется сочетанием экономических, технологических и социальных факторов. Российская экономика остаётся энергоёмкой, значительная часть инфраструктуры и жилищного фонда физически и морально устарела, а их модернизация требует «длинного» и недорогого капитала – именно его обеспечивают «зеленые» облигации, кредиты и фонды.

Усиление климатических требований на внешних рынках и введение углеродных барьеров подталкивают экспортёров сокращать углеродный след, чтобы сохранять конкурентоспособность и доступ к рынкам; «зеленое» финансирование облегчает такой переход.

Различают следующие виды «зеленых» финансов (табл. 1):

Финансовые средства, направленные на экологичные цели, помогают экономике расти и улучшают жизнь людей. Инвестиции снижают загрязнение воздуха и воды, повышают качество жизни.

Производства тратят меньше энергии и материалов, экономят деньги, становятся сильнее финансово. Людям легче приспособиться к изменениям в работе и регионах, меняется структура экономики. Благодаря этому сохраняется спокойствие в обществе и смягчаются трудности от перемен.

Таблица 1

Виды и особенности «зеленых» финансов

Инструмент	Что это / как работает	Примеры в России
«Зелёные» облигации	Выпуск облигаций, все привлечённые средства направляются исключительно на экологические проекты (снижение выбросов, энергоэффективность и т.п.)	РЖД выпускали «зеленые» облигации для развития ж/д инфраструктуры с уменьшением вредных выбросов
Зелёные кредиты	Банковские кредиты на льготных условиях для экопроектов: ВИЭ, модернизация оборудования, утепление зданий	Сбер, ВТБ финансируют проекты в области ВИЭ и энергоэффективности
«Зелёные» инвестиционные фонды	Фонды, инвестирующие в акции компаний, работающих по принципам устойчивого развития	На Московской бирже представлены такие фонды
Субсидии и гранты	Государственная и институциональная безвозвратная поддержка «зеленых» проектов, снижение стоимости капитала	В РФ действуют программы поддержки энергоэффективности и ВИЭ
Венчурное инвестирование	Инвестиции в стартапы с инновационными экологическими технологиями	Российские венчурные фонды, в т.ч. РВК, инвестируют в «чистые» технологии

Источник: данные Russian Business [2]

Таблица 2

Социально-экономические последствия «зеленых» финансовых инструментов

Последствия	Описание
Экономический рост	Внедрение «зелёных» проектов стимулирует развитие новых отраслей, создание рабочих мест и улучшение инфраструктуры.
Снижение затрат	Проекты в области энергоэффективности и переработки отходов способствуют снижению потребления ресурсов и затрат для бизнеса и населения.
Экологические выгоды	Снижение выбросов углекислого газа, улучшение качества воздуха и воды, уменьшение воздействия на природу.
Улучшение качества жизни	Развитие экологического транспорта, энергосберегающих технологий и улучшение городской среды способствует здоровью и благосостоянию населения.
Социальная стабильность	Обеспечение справедливого перехода с поддержкой работников в переходных отраслях и созданием новых рабочих мест в «зелёных» секторах.

Источник: составлено автором

Таким образом, внедрение зелёных финансовых инструментов стимулирует экономический рост, способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду и улучшает условия жизни населения.

В данный момент в России предложена следующая модель мониторинга реализации стратегии устойчивого развития (рис.1):

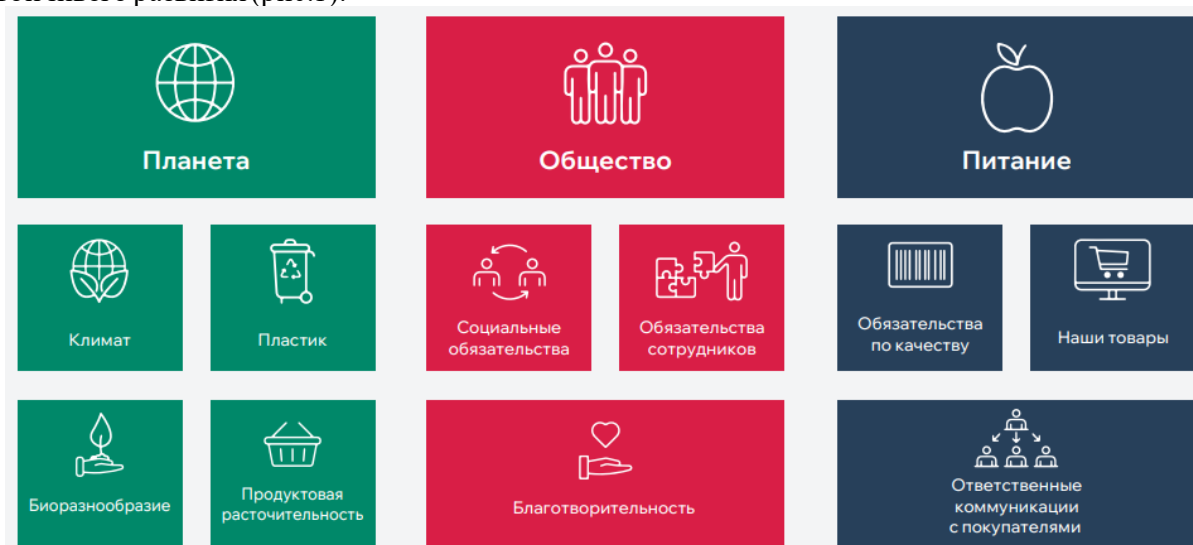


Рис. 1 Модель мониторинга реализации стратегии устойчивого развития [4]

Модель предполагает комплексный подход к отслеживанию ключевых аспектов устойчивого развития, разделённых на три основные категории: Планета, Общество и Питание.

В рамках категории «Планета» внимание уделяется таким вопросам, как изменение климата, борьба с загрязнением пластиком, сохранение биоразнообразия и снижение продуктовой расточительности.

В блоке «Общество» акцент ставится на социальные обязательства компаний, их взаимодействие с сотрудниками, благотворительную деятельность и ответственную коммуникацию с покупателями.

В разделе «Питание» рассматриваются вопросы, связанные с качеством продукции и обязательствами по её производству. Такая модель направлена на комплексный мониторинг и достижение целей устойчивого развития в различных сферах, обеспечивая ответственность бизнеса за воздействие на экологию и общество.

После внедрения модели мониторинга реализации стратегии устойчивого развития, важным индикатором прогресса являются финансовые инструменты, способствующие достижению устойчивых целей. Одним из таких инструментов являются облигации, которые активно выпускаются для финансирования проектов в области экологии, социальных программ и устойчивого развития.

Далее представлен график, который демонстрирует динамику выпусков долговых ценных бумаг в России, включая зеленые облигации и другие типы экологически ориентированных финансовых инструментов (рис.2):

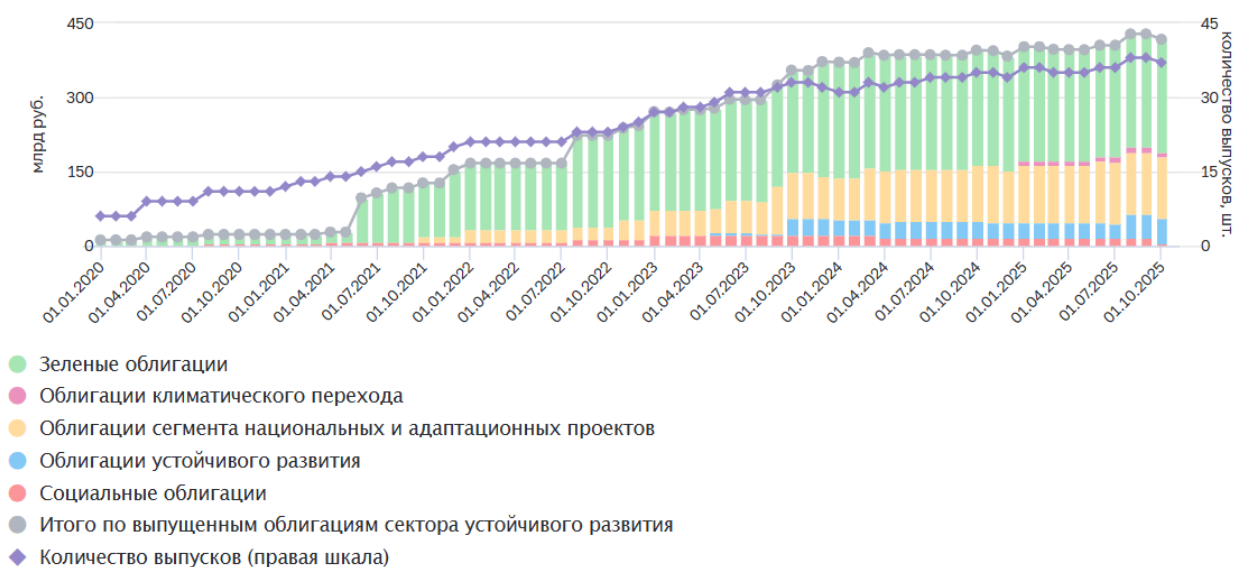


Рис. 2 Выпущенные долговые ценные бумаги в разрезе типов ценных бумаг, млрд рублей [3]

На 01.10.2025 года объём зеленых облигаций составил 227 миллиардов рублей, что подтверждает увеличение финансирования экологических проектов.

Объёмы выпуска облигаций климатического перехода достигли отметки в 10 млрд рублей, отражая возрастающую заинтересованность инвесторов в проектах по сокращению углеродных эмиссий и адаптации к изменению климата.

Размещение облигаций для реализации национальных и адаптационных программ составило 125 млрд рублей, подчеркивая необходимость финансирования инфраструктурных решений и социально значимых мероприятий, способствующих устойчивости экономики.

Доля облигаций устойчивого развития достигла уровня в 50 млрд рублей, демонстрируя интегрированный подход к внедрению принципов устойчивости в разных сферах хозяйства.

Количество выпущенных социальных облигаций остаётся скромным – всего 6 млрд рублей, что показывает ограниченный интерес рынка к данному инструменту поддержки социального сектора.

Суммарный объем облигационного рынка сектора устойчивого развития на октябрь 2025 года составил внушительные 417 млрд рублей. Постоянный прирост числа новых выпусков подтверждает стабильный рост спроса на финансовые инструменты, ориентированные на поддержку устойчивого экономического роста.

Заключение. «Зеленые» финансовые инструменты становятся важнейшим фактором устойчивого развития России, стимулируя модернизацию экономики и повышение её экологической

эффективности. Рост интереса инвесторов к таким активам демонстрирует востребованность инновационных подходов, нацеленных на сокращение углеродного следа и улучшение условий жизни населения.

Литература

1. Паладова Т. А. Зелёные финансы: проблемы и перспективы устойчивого развития // Управленческий учет. – 2025. – №. 8. – С. 308-315.
2. «Зеленое» финансирование: что такое и как его получить // Russian Business URL: <https://rb.ru/stories/zelenoe-finansirovanie/> (дата обращения: 01.11.2025).
3. Выпущенные на внутреннем рынке долговые ценные бумаги, включенные в сектор устойчивого развития // Банк России URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/sec_st/issue_sector/ (дата обращения: 31.10.2025).
4. ESG, декарбонизация и зелёные финансы России 2024/25 // ИНФРАГРИН URL: https://infragreen.ru/content/files/2025/03/INFRAGREEN_ESG_Green_finance_Russia_160325.pdf (дата обращения: 29.10.2025).

ОЦЕНКА И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ РЕГРЕССИОННОГО АНАЛИЗА

Д.Н. Кутьина,

магистрант гуманитарного факультета,

*Муромский институт (филиал) Владимирского государственного университета имени
Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых*

Аннотация. В статье представлено эконометрическое исследование зависимости выручки от себестоимости продукции АО «ВМЗ» и прогнозирование этих показателей. Для анализа использована модель парной линейной регрессии, связывающая показатель выручки от продаж с показателем себестоимости продаж. Приведены фактические данные по выручке и себестоимости за 2013–2022 гг. По этим данным построена модель регрессии методом наименьших квадратов. Показатель достоверности модели оценивался через линейный коэффициент корреляции r , коэффициент детерминации R^2 , среднюю ошибку аппроксимации и F-критерий. Данные коэффициенты подтвердили статистическую значимость уравнения. Построенные прогнозы на 2023–2027 гг. показали устойчивую положительную динамику себестоимости и выручки, что подтверждает адекватность модели для прогнозирования.

Ключевые слова: экономический рост, эконометрическая модель, регрессионный анализ, прогнозирование, коэффициент детерминации, экономический эффект.

Современное экономическое планирование и управление производством требуют точных прогнозов ключевых показателей. Для АО «Выксунский металлургический завод», как одного из ведущих металлургических предприятий России, специализирующегося на производстве труб большого диаметра, железнодорожных колес и конструкционной стали, разработка системы прогнозирования экономического роста требует многоуровневого подхода. Эта система должна интегрировать макроэкономические тренды, операционные показатели производства и стратегические инвестиционные инициативы, учитывая активную цифровизацию процессов на предприятии. При этом статистические и эконометрические методы играют важнейшую роль в моделировании и прогнозировании динамики экономических показателей. В частности, построение регрессионной модели зависимости выручки от себестоимости является распространённым инструментом оценки и планирования хозяйственной деятельности предприятия [1,2].

В рассматриваемом исследовании анализу подверглись данные о выручке и себестоимости продукции АО «ВМЗ» за период 2013–2022 гг. Целью данного исследования является оценка параметров регрессионной модели «затраты – выпуск», определение тесноты связи между себестоимостью и выручкой, а также построение прогнозных рядов себестоимости и выручки на 2023–2027 гг.

Для оценки связи между выручкой Y и себестоимостью X предпринято построение модели парной линейной регрессии вида $Y=a+bX+\varepsilon$. В качестве эмпирической базы для расчета использованы

данные за 2013–2022 гг. Расчет отклонений и произведения отклонений для вычисления коэффициентов a и b произведен методом наименьших квадратов в MS Excel и приведен в табл. 1.

Таблица 1

Расчёт параметров парной линейной регрессии

№ наблюдения, x_i	Себестоимость продаж, млн. руб., x	$x_i - \bar{x}$	Выручка от продаж, млн. руб., y	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$	$\hat{y}_i$
1	62048	-37642,2	85378	-61242,1	1416935220,8	2305287377	86491
2	72980	-26710,2	96266	-50354,1	713434784,0	1344968082	103953
3	92381	-7309,2	134620	-12000,1	53424404,6	87711130,92	134944
4	76862	-22828,2	115001	-31619,1	521126715,2	721807138,6	110154
5	99119	-571,2	147083	462,9	326269,4	-264408,48	145708
6	110444	10753,8	153619	6998,9	115644214,4	75264770,82	163798
7	100391	700,8	147919	1298,9	491120,6	910269,12	147740
8	85939	-13751,2	133217	-13403,1	189095501,4	184308708,7	124654
9	173869	74178,8	264893	118272,9	5502494369,4	8773341795	265113
10	122869	23178,8	188205	41584,9	537256769,4	963888080,1	183646
Итого	996902	0	1466201	0	9050229370	14457222943	1466201
Среднее	99690,2	–	146620,1	–	905022937,0	1445722294,3	146620,1

На основе данных таблицы 1 по формулам метода наименьших квадратов рассчитаны параметры уравнения:

$$b = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum(x_i - \bar{x})^2} = \frac{14457222943}{9050229370} = 1,5974$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 146620,1 - 1,5974 \times 99690,2 = -12625,0255$$

Уравнение регрессии: $\hat{y} = -12625,0255 + 1,5974x$

Интерпретация коэффициентов показывает, что увеличение себестоимости продаж на 1 млн. руб. приводит к росту выручки на 1,5974 млн. руб., что подтверждает прямую зависимость между исследуемыми показателями.

Далее проведён корреляционный анализ. Рассчитаны следующие коэффициенты: линейный коэффициент корреляции r_{xy} и коэффициент детерминации $R^2 = r_{xy}^2$. Качество модели оценивалось через среднюю ошибку аппроксимации (ср. отклонение прогнозных значений от фактических) и критерий Фишера (F-критерий).

Для иллюстрации расчётов построена табл. 2 с выходными значениями порядком расчета.

Таблица 2

Проверка значимости уравнения регрессии

Коэффициент	Расчет	Вывод
Линейный коэффициент корреляции, r_{xy} . Анализ наличия и тесноты линейной связи.	$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{x}) \times (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}}$ $\frac{14457222943}{\sqrt{9050229370 \times 23378211974,9}} = 0,9939$	Связь между выручкой от реализации и себестоимостью продаж прямая и высокая.
Коэффициент детерминации R^2 . Оценка качества модели.	$r_{xy}^2 = 0,9939^2 = 0,9878$	Чем ближе значение коэффициента к 1, тем сильнее зависимость. Зависимость сильная, качество модели высокое.
Средняя ошибка аппроксимации. Анализ точности модели	$A_i = \left \frac{y_i - \hat{y}_i}{y_i} \right \cdot 100\%.$ $A_i \approx 3,04$	Высокая точность уравнения регрессии.

F-критерия Фишера. Оценка значимости уравнения регрессии.	$F_{\text{факт}} = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot (n - 2)$ где n – число наблюдений. $F_{\text{факт}} = \frac{0,9878}{1 - 0,9878} \cdot (10 - 2) = 647,74$	Табличное значение при $k_1 = 1$ и $k_2 = 10 - 2 = 8$ составляет 5,32. Поскольку расчетное значение превышает табличное, уравнение признается статистически значимым.

Таким образом, данные таблицы 2 подтверждают значимость и качество модели, и возможность использования данного уравнения для построения прогноза выручки от реализации в зависимости от себестоимости продаж.

Себестоимость продаж спрогнозирована на основе модели временных рядов. Подбор функций для аналитического выравнивания, расчет параметров уравнений был выполнен с помощью аналитического пакета Excel. Полученный результат по подбору модели для значений себестоимости продаж АО «ВМЗ» представим на рисунке 1.

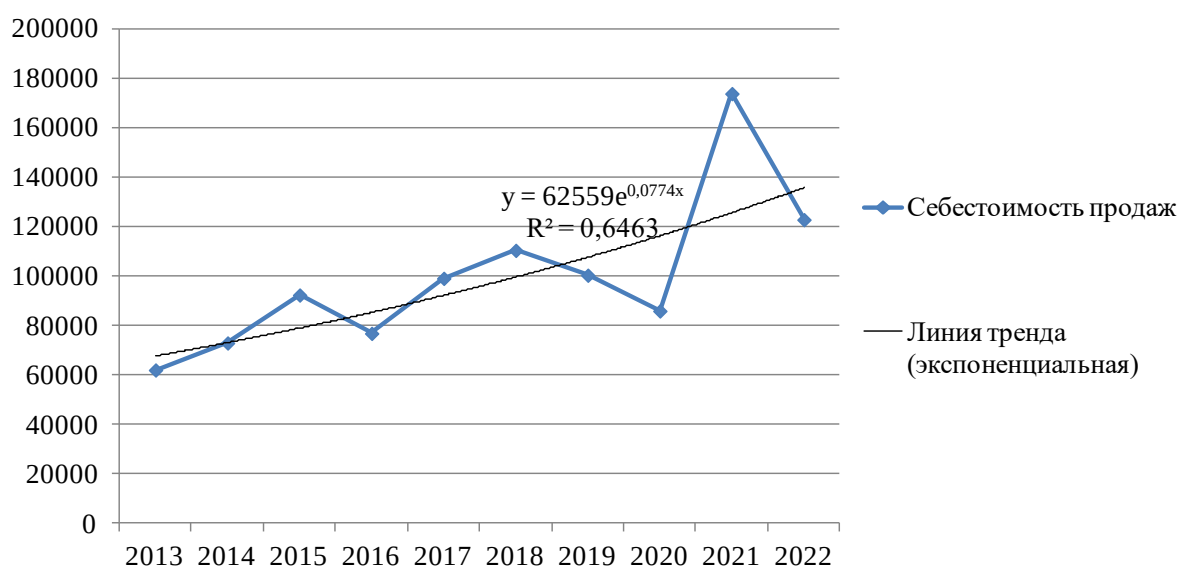


Рис. 1. График зависимости себестоимости продаж, млн. руб.

На основании полученных данных рассчитаны прогнозные значения себестоимости продаж и выручки от реализации на пять следующих периодов после фактических значений. Расчет представлен в таблице 3.

Таблица 3

Прогноз себестоимости и выручки АО «ВМЗ» за 2023-2027 гг., млн. руб.

Период	Расчет прогнозных значений себестоимости	Расчет прогнозных значений выручки от реализации
Формула расчета	$y = 62559e^{0,0774n}$	$\hat{Y} = -12625,03 + 1,5974 y$
2023	$62559 \cdot e^{0,0774 \cdot 11} = 146571$	$-12625,0255 + 1,5974 \times 146571 = 221508$
2024	$62559 \cdot e^{0,0774 \cdot 12} = 158366$	$-12625,0255 + 1,5974 \times 158366 = 240349$
2025	$62559 \cdot e^{0,0774 \cdot 13} = 171111$	$-12625,0255 + 1,5974 \times 171111 = 260708$
2026	$62559 \cdot e^{0,0774 \cdot 14} = 184881$	$-12625,0255 + 1,5974 \times 184881 = 282704$
2027	$62559 \cdot e^{0,0774 \cdot 15} = 199759$	$-12625,0255 + 1,5974 \times 199759 = 306470$

Анализируя данные таблицы 3, можно отметить, что показатели демонстрируют устойчивый рост. За 2023–2027 гг. прогнозируется прирост себестоимости на ~36%, выручки на ~38%.

Таким образом, по результатам парной линейной регрессии выручка АО «ВМЗ» описывается моделью $\hat{y} = -12625,0255 + 1,5974x$. Связь между себестоимостью и выручкой установлена (коэффициент корреляции $r \approx 0,494$). Ее можно описать, как линейная и высокая. Коэффициент детерминации $R^2 \approx 0,9878$, средняя ошибка аппроксимации составила ~3,04% свидетельствуют о

высоком качестве модели для оперативного планирования. Уравнение регрессии значимо по критерию Фишера ($F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$; $647,74 > 5,32$), поэтому может использоваться для прогнозов выручки.

Прогноз на 2023-2027 гг. показывает рост себестоимости с 146,6 до 199,8 млрд. руб. и выручки с 221,5 до 306,5 млрд. руб. При этом рост выручки опережает затраты, что положительно сказывается на рентабельности.

Таким образом, предложенный подход комбинирует классические методы регрессионного анализа и прогностические вычисления, что соответствует передовым практикам экономического анализа. Полученные выводы могут быть полезны для менеджмента промышленных предприятий при планировании ресурсных и инвестиционных решений.

Литература

1. Козьма, Е.С. Использование эконометрической модели в прогнозировании деятельности малых предприятий. // Финансовый менеджмент. – 2018. – № 6. [Электронный ресурс]. – URL: <https://dis.ru/library/791/37570/>
2. Кузнецова, А.А. Прогнозирование показателей финансовой деятельности предприятия ОАО «Каустик» на базе эконометрических моделей / А.А. Кузнецова, С.С. Фролова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 11. – С. 55-58. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovaniya-pokazateley-finansovoy-deyatelnosti-predpriyatiya-oao-kaustik-na-baze-ekonometricheskih-modeley>

РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОРОДСКОГО ТРАНСПОРТА

В.М. Ларченков,

аспирант кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»

Науч. рук.: Б.А. Тхориков,

*доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой сервисных технологий и бизнес-процессов,
Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина,*

Аннотация. В статье рассматриваются тенденции цифровой трансформации городского пассажирского транспорта, акцентируя внимание на развитии интеллектуальных платежных систем. Анализируется переход от традиционных моделей оплаты к интегрированным цифровым платформам, использующим технологии NFC, QR-кодов и геолокации. Рассмотрены примеры внедрения виртуальных проездных и открытых систем оплаты (Open Loop), а также их влияние на повышение удобства пассажиров и эффективности транспортного управления.

Ключевые слова: цифровизация, интеллектуальные платежные системы, транспорт, Open Loop, мобильные технологии, геолокация.

Введение. Современные города переживают активный этап цифровой модернизации транспортной инфраструктуры, интеллектуализация платежных решений становится важнейшей частью этой трансформации, направленной на повышение качества обслуживания пассажиров и оптимизацию управления транспортными потоками. Если ранее основное внимание уделялось совершенствованию маршрутов и тарифных систем, то сегодня ключевым направлением развития становится внедрение цифровых платежных платформ, обеспечивающих прозрачность и удобство взаимодействия между пассажиром и транспортной системой.

Методы и организация исследования. Традиционные закрытые системы оплаты, такие как транспортные карты, долгое время выполняли роль эффективного инструмента в рамках локальных сетей. Однако рост числа пользователей мобильных устройств, появление технологий бесконтактной оплаты и развитие единой цифровой среды привели к необходимости перехода на новые принципы организации расчетов.

Интеллектуальные платежные системы позволяют не только производить оплату, но и собирать аналитические данные о перемещении пассажиров, их предпочтениях и моделях поведения, что делает возможным формирование персонализированных предложений и повышение лояльности аудитории [3].

Одним из примеров эволюции в данном направлении является развитие цифровой системы оплаты в Санкт-Петербурге. Переход от карты «Подорожник» к виртуальному проездному билету стал шагом к интеграции транспортных услуг в цифровую экосистему города.



Рис. 1. Интерфейс приложения «Виртуальный проездной билет (ВПБ)»

Создание мобильного приложения позволило пользователям пополнять баланс, отслеживать поездки и управлять своим проездным без необходимости физического носителя. Такой формат не только упростил процесс оплаты, но и стал элементом маркетинговой стратегии, направленной на повышение вовлеченности пассажиров.

Дальнейшим этапом развития платежной инфраструктуры стало внедрение системы Open Loop, которая позволяет использовать банковские карты и мобильные кошельки для оплаты проезда [4].

Это решение снимает ограничения, связанные с локальными транспортными средствами, и делает общественный транспорт частью единой цифровой платежной среды. Параллельно с этим внедряются технологии геолокации и Bluetooth LE, обеспечивающие автоматическую идентификацию транспортного средства и фиксацию маршрута поездки.

Такой подход минимизирует физические контакты при оплате и открывает перспективы интеграции с другими городскими сервисами [1].

Тестирование данной технологии проводится на трамвайном маршруте № 24, где 12 единиц подвижного состава оснащены специальными Bluetooth LE-метками. Взаимодействие смартфона с бортовым оборудованием транспортного средства через мобильное приложение по технологии Bluetooth позволяет произвести идентификацию данного транспортного средства, отразив маршрут и бортовой номер подвижного состава [2].

Использование больших данных, искусственного интеллекта и биометрических решений в сфере транспортных платежей формирует новый тип взаимодействия между пассажиром и городской средой, где платежная операция становится не просто актом передачи средств, а частью комплексной системы анализа и прогнозирования транспортных потоков. В долгосрочной перспективе подобные технологии создают основу для перехода к полностью интегрированной модели «умной мобильности», где все виды транспорта объединены в единую цифровую инфраструктуру.

Заключение. Развитие интеллектуальных платежных систем является стратегическим направлением цифровой трансформации городского транспорта. Их внедрение способствует росту эффективности, повышению удовлетворенности пассажиров и формированию устойчивых моделей транспортного поведения.

На примере Санкт-Петербурга видно, что интеграция виртуальных проездных, систем Open Loop и технологий геолокации демонстрирует потенциал для масштабирования и может стать моделью для других регионов России и за рубежом.

Литература

1. В Санкт-Петербурге начали внедрять технологию оплаты по геолокации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrans.gov.ru/press-center/news/11609> (дата обращения: 06.11.2025).

2. Геопозиция подскажет, а мобильное приложение оплатит: в Петербурге тестируют новую систему оплаты проезда в общественном транспорте «Open loop» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_transport/news/290117/ (дата обращения: 08.11.2025).

3. What is an Open Loop Payment System? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.moderntreasury.com/learn/open-loop-payment-system> (дата обращения: 06.11.2025).

4. Closed loop vs. open loop payments [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.paypal.com/uk/money-hub/article/open-vs-closed-loop-payments> (дата обращения: 09.11.2025).

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ УРБАНИЗИРОВАННЫХ ТЕРРИТОРИЙ (ОБОБЩЕНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА)

Н.В. Медяник,

*доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры государственного,
муниципального управления и права,
Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС*

Аннотация. Обобщение национальных практик, предпринятое ХАБИТАТ, или программой ООН по населенным пунктам демонстрирует, что обеспечение устойчивого развития городов полагает многоуровневую, межсекторальную консолидацию, ориентацию «на руководство», либо «на конкретные действия», приоритеты жилищной политики, полицентричного развития, укрепления связей между урбанизированными и сельскими территориями, многоканальную мобилизацию финансовых ресурсов. Учет подобных приоритетов, среди прочего определяет пространство управленческих решений в обеспечении устойчивого развития городов России.

Ключевые слова: устойчивое развитие городов, урбанизированные территории, муниципальное управление, международный опыт

Введение. Устойчивое развитие городов, как сложно организованных пространственно-динамических, эколого-социально-экономических систем детерминировано влиянием многочисленных вызовов, релевантная реакция на которые определяет пространство муниципальных управленческих решений. Как показывают исследования, к ключевым вызовам устойчивой урбанизации в России относятся старение, отток, ухудшение здоровья населения, рост социального неравенства; низкие производительность труда и уровень диверсификации городской экономики; истощение природных ресурсов и загрязнение окружающей среды, климатические флуктуации и рост количества природных катастроф; дефицит и низкое качество городской инфраструктуры и жилой среды [1, 3, 4].

Обсуждение результатов исследования. Обобщение страновых практик в рамках ХАБИТАТ, или программа ООН по населенным пунктам, демонстрирует, что обеспечение устойчивого развития городов требует каждодневной системной работы местной власти.

В отчете ХАБИТАТ за 2024 год [10], основанном на результатах опроса, проведенного в 78 странах мира, показано, что основу управленческих решений в обеспечении устойчивого развития городов составляют Национальные планы устойчивого развития городов (national urban plan, далее NUP), которые имеют более 80% стран. Именно подобные планы все чаще становятся важнейшим инструментом для решения городских проблем и продвижения устойчивой урбанизации. Не случайно количество активных городских планов устойчивого развития демонстрирует ежегодный рост, например, в 2024 году + 63% (справочно: + 51 и 58% в 2018 и 2021 годах, соответственно), причем преимущественно в странах со значительным ростом городского населения [10].

Обобщение конструктивного зарубежного опыта управления устойчивым развитием городов выявляет общие подходы, требующие учета в муниципальной политике, объектом которой является устойчивая урбанизация.

Во-первых, преимущественно муниципальная политика устойчивого развития городов носит многосекторальный характер, охватывая широкий спектр областей и сфер городской жизни (например, Франция, Литва, Саудовская Аравия), в то время как другие политики устойчивого развития являются моносекторальными, сосредоточив внимание на одной или нескольких направлениях урбанизации (например, Канада, Коста-Рика, Швеция).

Во-вторых, параметры реализации муниципальной политика устойчивого развития городов могут быть либо «ориентированными на руководство», определяя приоритеты, общие принципы или структурно-функциональную организацию управленческих решений (например, Боливия, Чехия, Египет), либо «ориентированными на конкретные действия» с акцентом на инструментарии реализации политики (например, Мексика, Норвегия) [11].

В-третьих, большинство городских политик включают официальные механизмы согласования решений и координации действий на всех уровнях публичного управления, например, в рамках горизонтальной координации между местными органами власти в городских районах, что имеет решающее значение для поддержания пространственной целостности и сбалансированного территориального развития.

В-четвертых, устойчивость к различным потрясениям становится все более приоритетной задачей городской политики, в частности в 93% стран внимание уделяется устойчивости городов к климатическим изменениям. Так, доля подобных городских решений возросла с 13% в 2018 году до 49% в 2023 году [8]. Устойчивость к экономическим потрясениям является приоритетной для 75% стран, включая структурные преобразования. В 41% случаев также является приоритетной угроза хронических заболеваний городского населения и миграция, относящейся к социальным потрясениям [10].

В-пятых, в ряду приоритетов устойчивой урбанизации стоит жилищная проблема. В 2/3 исследованных стран отмечается острая нехватка социального жилья (например, страны Соединенного Королевства), более ½ – стремятся к ценовой доступности жилья (например, Канада). 51% стран акцентируют устойчивое развитие городов на проблеме энергоэффективности в жилищном строительстве (например, Северные страны ЕС) [10].

В-шестых, 58% исследованных стран уделяют большое внимание сбалансированной и полицентричной урбанизации, а 45% – предусматривают конкретные действия по использованию потенциала связей и взаимозависимостей между городом и сельскими территориями. Подобное полагает пространственную составляющую в обеспечение устойчивого развития городов посредством сбалансированного территориального развития через укрепление пространственной целостности и функциональных связей между городскими и сельскими районами, продвижение комплексного подхода к развитию, например, путем товарного обмена, культурных связей, локализации производств, движения рабочей силы и инвестиций, укрепления межмуниципального сотрудничества [10].

Наконец, важной составляющей городской политики устойчивого развития является мобилизация, причем многоканальная финансовых ресурсов. К сожалению, большинство городских проектов устойчивого развития, в том числе в РФ финансируются за счет национальной казны при дефицитности собственных источников на субнациональном уровне и отсутствии инструментов для содействия частным инвестициям. В последнем случае следует шире использовать механизмы оценки стоимости земли, к которому прибегают лишь 22% стран респондентов [9]. С целью привлечения частных инвестиций рекомендуется использовать компенсационные механизмы, например, в озеленении и/или поддержании биоразнообразия, повышение стоимости земель, объединение земельных пулов и земельных банков, муниципальные облигации, муниципально-частное партнерство.

Между тем страновая практика демонстрирует, что обеспечение устойчивого развития городов требует консолидированных управленческих решений, как между самими городами, в т.ч. на глобальном уровне, так с национальными правительствами.

Как показывает страновая, а с 2023 года российская практика успешный формат взаимодействия городов в области устойчивого развития являют объединения и форумы, в меньшей степени конкурсы и премии, рейтинги и рэнкинги. Например, ныне наиболее востребованными служат порядка 35 разнообразных международных и национальных инициатив, стартовавших в последние 10 лет вместе с активизацией климатической повестки как актуального тренда устойчивого развития [6].

Российские города демонстрируют весьма низкую вовлеченность в международное сотрудничество по теме устойчивого развития, ограничиваясь участием крупных городов, как Москва, Казань, Ростов-на-Дону и не имеют систематического характера. Между тем, участие российских муниципалитетов в подобных инициативах не только могло бы способствовать обмену опытом и расширению знаний в области устойчивого развития, но и брендированию городов на национальном и международном уровнях, привлечению внимания потенциальных инвесторов и прочих стейкхолдеров.

Вместе с тем страновая практика демонстрирует, что качественная, а тем более устойчивая урбанизация являет заботу, прежде всего, центральных органов власти, полагая согласования мероприятий в области планирования, инвестиций и городской политики на всех уровнях публичного управления.

Отрадно отметить, что подобный общегосударственного подхода к устойчивому городскому развитию реализуется в РФ не только в рамках нацпроекта «Инфраструктура для жизни», но прежде

всего в рамках Стратегии пространственного развития [5], а также конструктивных инициатив ДОМ.РФ и ВЭБ.РФ в рамках, в частности мастер-планирования, аналитической платформы «Индекс качества жизни ВЭБ.РФ» [2], пр.

Например, с 2023 года реализуется проект ВЭБ.РФ «Хартия устойчивых городов России (ESG Хартия)», документ, описывающий принципы и ключевые задачи устойчивого развития городов. Подобная инициатива разработана с учетом опыта 100 крупнейших городов РФ в рамках обучения городских команд в 2020-2021 годах ВЭБ.РФ и Школой управления «Сколково» реализации проектов устойчивого развития, в т.ч. принципам ESG.

Таким образом, устойчивое развитие городов, как сложно организованных пространственно-динамических, эколого-социально-экономических систем детерминировано влиянием многочисленных вызовов, релевантная реакция на которые определяет пространство муниципальных управленческих решений. Подобные направления городского развития определяют содержание приоритетов и управленческих решений, полагая, как свидетельствует зарубежный опыт, многоуровневую, межсекторальную консолидацию, ориентацию «на руководство», либо «на конкретные действия», приоритеты жилищной проблемы, полицентричного развития, укрепления связей между городом и деревней, многоканальную мобилизацию финансовых ресурсов, прежде всего, частных.

Литература

1. Антипова О.В., Киселева О.В. Оценка устойчивого развития города // Управление устойчивым развитием. – 2024. – № 1 (50). – С. 29–38.
2. ВЭБ.РФ. ГОРОДА.РФ. Индекс качества жизни 2024 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://города.рф/cities/>
3. Калманова В.Б. Экологические показатели устойчивого развития урбанизированных территорий // Региональные проблемы. – 2024. – Т. 27. № 2. – С. 67-71.
4. Майснер Т.Н. Стратегия обеспечения устойчивого развития современного мегаполиса // Гуманитарий Юга России. – 2024. – Т. 13. № 1. – С. 136-145.
5. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 N 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития РФ на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года»
6. Укрепляя «зеленые» позиции в мире Города и регионы: международные инициативы в сфере устойчивого развития. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/fb3/50me435aimmnxwqfr8n5d5xtbhlr0uw0.pdf>
7. Хартия устойчивого развития городов РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://вэб.рф/files/?file=1f62d170dbac094efb2e4b4b330cda5.pdf>
8. Annual Report 2023: Local action in a time of crises. [Электронный ресурс]. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2024/05/annual_report_2023.pdf
9. Annual Report of the Policy, Legislation and Governance Section (PLGS). 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2025/04/ar_final.pdf
10. UN-HABITAT/OECD. Global State of National Urban Policy 2024: Building Resilience and Promoting Adequate, Inclusive and Sustainable Housing, UNON, Nairobi [Электронный ресурс]. URL: <https://unhabitat.org/global-state-of-national-urban-policy-2024>
11. 2022-2023 ANNUAL REPORT National Urban Policy Programme, Phase Two: Scaling up People-Centered Smart Cities through National Urban Policies. [Электронный ресурс]. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2024/05/knupp_annual_report_2023-final.pdf

ВЕКТОРЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ НА ФОНЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

О.В. Мелентьева,

*доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры маркетинга и торгового дела,
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»*

Аннотация. Инновационное развитие новых территорий осуществляется путем внедрения стратегии развития маркетинга территорий, что позволяет на современном базисе триады «инновации-

экономика-территории» наращивать инновационный и инвестиционный потенциал территорий территориальный маркетинг играет важную роль в формировании бренда территории и повышении качества жизни населения страны в целом.

Устойчивое развитие экономики является приоритетом в развитии территорий и принципы устойчивого развития выступают базисом для формирования новых подходов в развитии территориального маркетинга и маркетинга территорий, что создает предпосылки для создания конкурентных преимуществ, повышения конкурентного потенциала территорий, что значимо для экономического, социального и инновационного, устойчивого развития территорий.

Цель статьи – сформировать векторы инновационного развития новых территорий на фоне устойчивого развития экономики, определить технологии для достижения стратегических задач инновационного, социального, экономического и устойчивого развития и определить ожидаемые результаты реализации векторной модели развития территорий.

Важное стратегическое значение при формировании векторной модели инновационного развития новых территорий на фоне устойчивого развития экономики имеет формирование адаптивной системы управления территориями, что четко определяет основу модели и определяет целеполагание и действие, формирование направлений стратегии и тактики для достижения сформулированных целей, которые сфокусированы на реализацию системно-институционального подхода.

Ключевые слова: инновационное развитие, территории, устойчивое развитие, экономика, векторная модель, инновации, социальная политика, системно-институциональный подход.

Введение. Развитие территорий происходит на фоне устойчивого развития экономики, что ознаменовало новый этап развития отечественной науки и экономики и привнесло множество научных решений относительно развития территорий через призму экономического, социального, инновационного, устойчивого среза в развитии.

Слово «территория» в словарях интерпретируется как часть суши с определенными границами, при этом на нее распространяется юрисдикция государства или административной единицы, входящей в состав страны [1, с. 200-210]. Территории могут быть исследованными и неисследованными, освоенными и неосвоенными, городскими, производственными, сельскохозяйственными, рекреационными и другими зонами, что характеризует плотность населения, концентрацию природных ресурсов, конкурентные преимущества и трудовую специализацию [2, с. 62–67].

Вопросы устойчивого развития связаны с новым качеством социально-экономического развития в глобальном, страновом и региональном аспектах, на которое накладываются экологические ограничения в свете решения острых проблем, встающих перед человечеством [3, с. 97-104].

Представим на основе систематизированных результатов научных трудов отечественных ученых результаты, которые в своих публикациях рассматривают роль инновационного развития территорий для повышения качества жизни населения и уровня благосостояния граждан страны, значимость внедрения инноваций в развитие территорий и их территориального маркетингового развития на основе инновационных, экономических, социальных, устойчивых инициатив.

Однако, при масштабном многообразии мнений и точек зрения относительно теоретических и практических аспектов развития территорий, изменяющиеся рыночные условия и особенности структурирования рынка накладывают отпечаток и требуют новых подходов и поиска научных решений по дальнейшему развитию территорий на фоне устойчивого развития экономики.

Цель статьи – сформировать векторы инновационного развития новых территорий на фоне устойчивого развития экономики, определить технологии для достижения стратегических задач инновационного, социального, экономического и устойчивого развития и определить ожидаемые результаты реализации векторной модели развития территорий.

Методы и организация исследования. В процессе исследования использованы методы сравнительный, диалектического познания, научного абстрагирования, морфологического анализа, синтеза, теоретического обобщения.

В 2022 г. произошло историческое и знаковое событие для жителей Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей [4]. 30 сентября 2022 г., в Георгиевском зале Большого Кремлевского дворца Президент Российской Федерации Путин В.В. и руководители Донецкой и Луганской народных республик, Запорожской и Херсонской областей подписали международные договоры о вхождении этих регионов в состав России. Согласно договорам ДНР, ЛНР, Запорожская и Херсонская области считаются принятыми в Российскую Федерацию с даты подписания – 30 сентября 2022 г. Новые регионы в составе России сохранили свой статус республик и областей, а также названия [5, с. 429-442].

Экономическое развитие Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики в составе новых территорий осуществляется путем фокусирования внимания на совершенствовании стратегий развития территорий, стратегирования маркетинговых подходов в развитии регионов и городов, трансформации финансовой системы и расширение влияния социальных аспектов на развитие новых территорий и формирование социально-экономических программ развития [6].

Векторы инновационного развития новых территорий на фоне устойчивого развития экономики должны быть направлены на формирование устойчивых позиций инвестиционного потенциала, то обеспечивается сформированным комплексом мероприятий, направленных на повышение финансовой устойчивости предприятий, организаций и учреждений всех отраслей и сфер деятельности [7, с. 79].

Инновационное развитие осуществляется посредством цифровых инноваций и инновационных технологий в системе продвижения товаров и услуг, которые активно используются в деятельности предприятий, организаций и учреждений всех отраслей и сфер деятельности на новых территориях [8, с. 34-39]. Интеграционные процессы нашли отражение на всех аспектах деятельности и полностью трансформировали маркетинговую деятельности в развитии всех стратегических важных сфер деятельности на новых территориях: финансовую систему, промышленность и производство, социальную сферу и другие сферы [9, с. 91-96].

Инновационное развитие новых территорий осуществляется путем внедрения стратегии развития маркетинга территорий, что позволяет на современном базисе триады «инновации-экономика-территории» наращивать инновационный и инвестиционный потенциал территорий территориальный маркетинг играет важную роль в формировании бренда территории и повышении качества жизни населения страны в целом. Отметим, что территориальный маркетинг представляет собой стратегию, которая имеет свою специфику и включает этапы стратегического процесса управления территорией, которые в совокупности на основе системного подхода сориентированы на повышение инновационной и инвестиционной привлекательности для различных субъектов: инвесторов, предпринимателей, туристов, органов власти и населения [10, С. 10-18].

Устойчивое развитие экономики является приоритетом в развитии территорий и принципы устойчивого развития выступают базисом для формирования новых подходов в развитии территориального маркетинга и маркетинга территорий, что создает предпосылки для создания конкурентных преимуществ, повышения конкурентного потенциала территорий, что значимо для экономического, социального и инновационного, устойчивого развития территорий [11].

Важное стратегическое значение при формировании векторной модели инновационного развития новых территорий на фоне устойчивого развития экономики имеет формирование адаптивной системы управления территориями, что четко определяет основу модели и определяет целеполагание и действие, формирование направлений стратегии и тактики для достижения сформулированных целей, которые сфокусированы на реализацию системно-институционального подхода (рис. 1).

Среди плеяды ученых хотелось бы выделить научные труды Азарян Е.М. и Антонова В.Н., который в научном исследовании широко и детально рассмотрел научно-методологические и концептуальные основы развития территорий и маркетинга территорий и указал на необходимость развития экологического маркетинга в развитии территорий и влияния политики импортозамещения на развитие новых территорий Российской Федерации [13, с. 193-199].

Внедрение технологических, управленческих и других инноваций последние десятилетия приобрело статус традиционного направления развития как на государственном, так и на региональном уровне [14, 15].

Сформируем основные стратегические задачи развития территориального маркетинга с целью устойчивого развития экономики и инновационного развития территорий:

- создание комфортных и благоприятных условий для ведения бизнеса, снятие ограничений и бюрократических барьеров в регистрации малого и среднего бизнеса, предоставление налоговых льгот для субъектов хозяйствования по стратегическим видам деятельности для специфических регионов и новых территорий;

- повышение качества жизни населения с учетом стратегических инициатив национальных, федеральных и республиканских программ развития новых территорий Российской Федерации, регионов и округов страны, которые прилагают максимальные усилия для того, чтобы соответствовать государственным стандартам и нормам стабильности и благоприятных условий жизни населения;

- развитие территориальной инфраструктуры и транспортных сетей территорий, которые вошли в приоритет развития территорий страны, согласно Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года;

- улучшение инвестиционного климата и обеспечение условий для повышения инвестиционного потенциала субъектов хозяйствования градообразующих отраслей и сфер деятельности, малого и среднего бизнеса;
- формирование уникального бренда региона, айдентики города и другого населенного пункта, создание благоприятного имиджа территории путем продвижения на основе инновационных технологий маркетинга;
- развитие и стимулирование внутренних рынков, позиционирование инновационных видов деятельности, которые отличают данную территорию от других территорий;
- внедрение современных управленческих технологий для позиционирования и популяризации города и других территориальных структур;
- расширение международного сотрудничества [12].

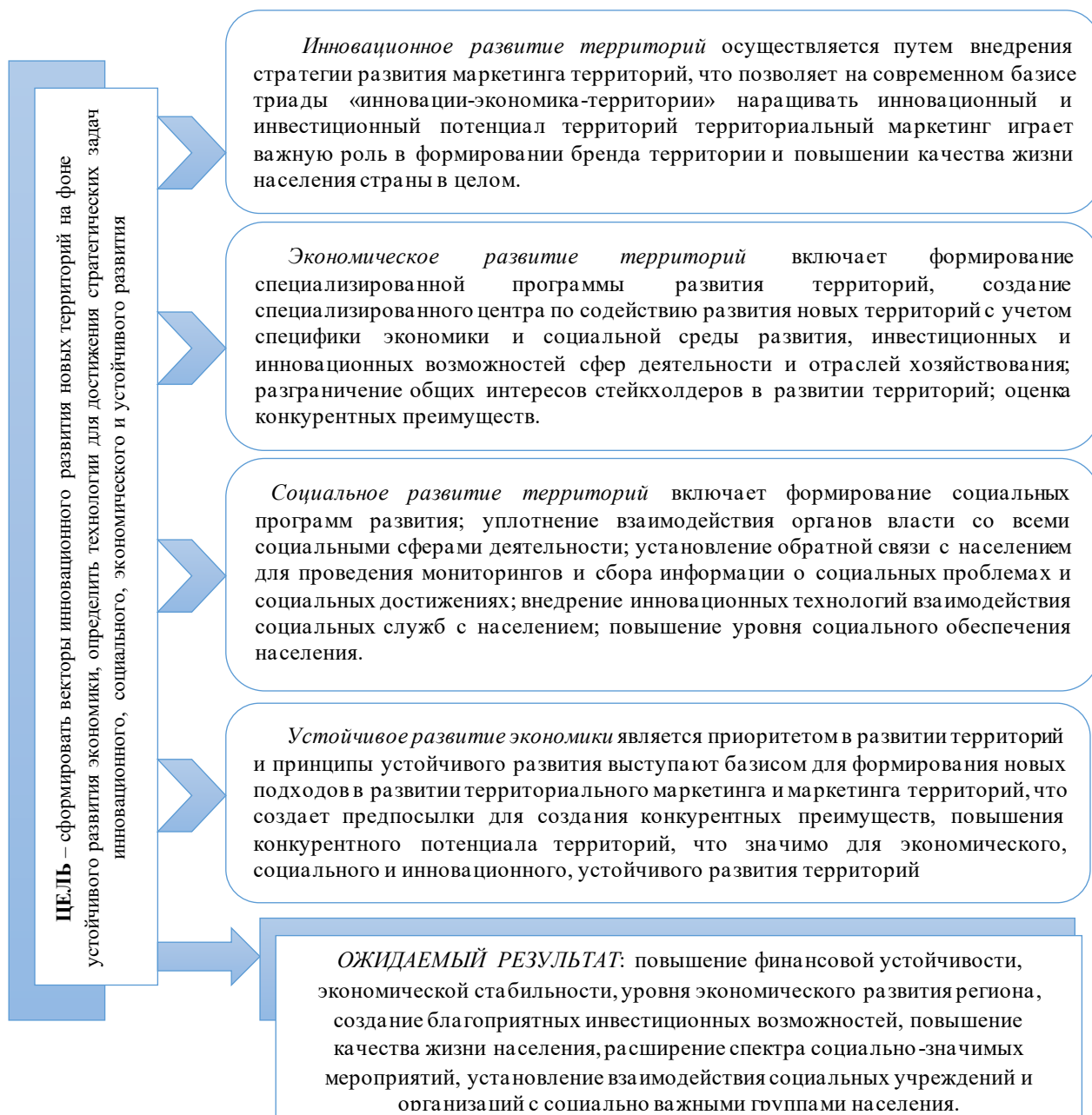


Рис. 1. Векторная модель инновационного развития новых территорий на фоне устойчивого развития экономики

Заключение. Современные технологии для реализации стратегических задач развития территорий на фоне устойчивого развития экономики позволяют достичь следующие результаты: повышение финансовой устойчивости, экономической стабильности, уровня экономического развития

региона, создание благоприятных инвестиционных возможностей, повышение качества жизни населения, расширение спектра социально-значимых мероприятий, установление взаимодействия социальных учреждений и организаций с социально важными группами населения.

Литература

1. Азарян, Е.М. Генезис маркетинга территорий / Е.М. Азарян, Д.Э. Возиянов, А.Н. Бекетов, В.А. Кадерова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 1(127). – С. 200-210. – DOI: 10.21686/2413-2829-2023-1-200-210.
2. Бельских, И.Е. Территориальные стратегии имиджа туристского бизнеса в мировой экономике / И.Е. Бельских // Региональная экономика. – 2009. – № 8. – С. 62–67.
3. Юденко, М.Н. Теоретические подходы к устойчивому развитию как основа государственного управления устойчивым развитием территорий / М.Н. Юденко, И.А. Бачуринская, Т.А. Дмитриева // ВЭПС. – 2024. – №1. – С. 97-104.
4. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей [Электронный ресурс]. URL: http://pravo.gov.ru/news/o_prinyatii_v_rossiyskuyu_federatsiyu_donetskoy_narodnoy_respubliki_luganskoy_narodnoy_respubliki_za_101022/ (дата обращения: 08.11.2025).
5. Ангелина, И.А. Мировые тенденции развития предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики Донецкой и Луганской Народных Республик / И.А. Ангелина, П.Ю. Ткачук // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2022. – Т. 30. – №3. – С. 429-442. – DOI: 10.22363/2313-2329-2022-30-3-429-442.
6. Экономическое развитие Донбасса: маркетинговые стратегии, финансовая система и социальные аспекты. Приурочена 160-летию со дня рождения Михаила Туган-Барановского / С.В. Дрожжина, Е. М. Азарян, И. З. Глебова [и др.]. – Донецк : Издательский дом «Научная библиотека», 2024. – 504 с. – ISBN 978-5-00202-654-8.
7. Азарян, Е.М. Логико-статистическое моделирование интегрального показателя финансовой устойчивости / Е.М. Азарян, В.О. Бессарабов, О.В. Мелентьева // Экономический анализ: теория и практика. – 2025. – Т. 24, № 4. – С. 79-100. – DOI: 10.24891/ea.24.4.79., с. 79
8. Азарян, Е. М. Пути реализации цифровых инноваций на виртуальном рынке / Е. М. Азарян, А. А. Бессарабова // III Махмутовские чтения. Управление социально-экономическим развитием региона в условиях внешних вызовов: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Уфа, 15 ноября 2023 года. – Уфа: Казенное предприятие Республики Башкортостан Издательство «Мир печати», 2024. – С. 34-39.
9. Мелентьева, О.В. Основные принципы организации банковского интегрированного маркетинга в условиях интеграции маркетинговых процессов в банковской сфере / О.В. Мелентьева // Управленческий учет. – 2022. – № 3(2022). – С. 91-96. – DOI: <https://doi.org/10.25806/uu3202291-96>.
10. Антонов, В.Н. Маркетинговые аспекты повышения инвестиционной привлекательности новых территорий / В.Н. Антонов // Учет и контроль. – 2024. – Т. 2, № 12. – С. 10-18. – DOI: 10.36871/u.i.k.2024.12.02.002.
11. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учеб. пособие / Под ред. Е.М. Азарян / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»; кафедра маркетинга и торгового дела. – Донецк: ДОННУЭТ, 2025. – Том 2. – 301 с.
12. Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/ (дата обращения: 08.11.2025).
13. Антонов, В.Н. Концепция развития маркетинга территорий в условиях управления маркетинговой деятельностью / Е.М. Азарян, В.Н. Антонов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 25, № 12(153). – С. 193-199. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.25.020.
14. Азарян, Е.М. Рынок товаров и услуг: состояние и перспективы развития в условиях цифровизации : монография / Е. М. Азарян и другие // ФГБОУ ВО «Донецкий нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского», каф. маркетинга и торг. дела. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2023. – 250 с.
15. Антошина, К. А. Информационно-коммуникационные технологии как инновационно-необходимый вектор развития здравоохранения / К. А. Антошина, А. А. Мельниченко // Цифровой

регион: опыт, компетенции, проекты: сборник статей Международной научно-практической конференции, Брянск, 30 ноября 2018 года. – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Брянский государственный инженерно-технологический университет», 2018. – С. 40-43.

ОСОБЕННОСТИ ПОЛИТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СТРАН ШОС

В.А. Мирошниченко,
студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»
Науч. рук.: Ю.Л. Растопчина,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры мировой экономики, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Данная статья посвящена анализу особенностей политики устойчивого развития в странах Шанхайской организации сотрудничества. Также рассматривается процесс интеграции Целей устойчивого развития ООН в национальные стратегии государств-членов ШОС; проводится сравнительному анализу глобальных целей ООН и специфических целей ШОС.

Ключевые слова: Шанхайская организация сотрудничества, международные организации, цели устойчивого развития, глобальные проблемы, национальное развитие.

Введение. Экономическое, торговое и культурное взаимодействие между государствами постсоветского пространства продолжает динамично развиваться, создавая новые форматы партнерства. Эта тенденция реализуется при помощи создания региональных и международных структур, наиболее ярким примером из которых можно назвать Шанхайскую организацию сотрудничества. На сегодняшний день ШОС прочно утвердилась в роли одной из ключевых организаций в системе международных отношений.

Основная часть. Для обеспечения устойчивого развития и дальнейшего укрепления позиций таких организаций, как ШОС, необходимо создание и развитие новых экономических моделей и рыночных механизмов. Очень важно подчеркнуть то, что одним из самых важных и завершающим этапом этого процесса должна стать выработка конкретных целей и практических задач, направленных на совместное преодоление глобальных вызовов и решение глобальных проблем, стоящих перед человечеством.

Современные вызовы и угрозы возрастают в сложности, их решение становится затруднительным, поэтому многие крупные международные организации осознают важность формирования скоординированных коллективных мер противодействия.

Особую тревогу вызывают масштабные чрезвычайные ситуации. Они оказывают негативное воздействие на различные сферы жизни государств, создавая прямую угрозу их национальной безопасности.

Именно по этой причине стоит углубиться в тему Целей устойчивого развития. Данная глобальная повестка была представлена ООН (Организацией Объединённых Наций) и включает в себя целых 17 масштабных целей, которые охватывают социальную, экономическую и природоохранную области. Данные цели дополнены 169 конкретными задачами и чётко определёнными целевыми показателями их достижения. Они закреплены в резолюции Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 года и носят общечеловеческий характер.

Если говорить о целях устойчивого развития ШОС, то они напрямую исходят из основных задач организации, описанных в Хартии ШОС:

1. Создание на пространстве ШОС региона мира, стабильного развития, экономического роста и прогресса, взаимного доверия, добрососедства, дружбы и процветания;
2. Совершенствование ШОС как многопрофильной региональной организации, не предусматривающей формирования военно-политического союза или экономического интеграционного объединения с образованием наднациональных институтов управления;
3. Создание в рамках ШОС благоприятных условий для устойчивого роста торгового и инвестиционного взаимодействия, разработки и реализации совместных инфраструктурных проектов, а также укрепления делового сотрудничества с участием Делового совета и Межбанковского объединения ШОС;

4. Формирование общих подходов государств-членов ШОС в отношении инициативы «Экономического пояса Шелкового пути» как одного из инструментов создания благоприятных условий для продвижения экономического сотрудничества на пространстве ШОС;

5. Создание неделимого пространства безопасности, развитие взаимодействия с ООН, другими международными и региональными объединениями в различных областях, в том числе в борьбе с традиционными и новыми угрозами в области безопасности;

6. Совершенствование нормативно-правовой базы Организации;

7. Последовательное повышение эффективности деятельности механизмов взаимодействия в рамках ШОС;

8. Укрепление практического сотрудничества с наблюдателями при ШОС и партнерами по диалогу ШОС.

В целях дальнейшего совершенствования деятельности ШОС государства-члены приняли Стратегию развития ШОС до 2035 года, которая определяет приоритетные задачи и основные направления углубления многогранного сотрудничества в интересах обеспечения мира и стабильности, развития и процветания на пространстве ШОС.

Таблица 1

Цели устойчивого развития ШОС и их характеристики

№ ЦУР ШОС	Основная характеристика ЦУР ШОС (на 2035-й год)
1	Важность уважения прав народов; взаимоуважение суверенитета и территориальной независимости.
2	Формирование взаимного доверия между странами-участницами ШОС во имя формирования безопасного и стабильного развития региона ШОС.
3	Признание важности и неделимости всех прав человека; политика против “двойных стандартов”.
4	Обеспечение устойчивого международного мира.
5	Совместная борьба против глобальных вызовов (Например: терроризм, сепаратизм, экстремизм, незаконный оборот наркотиков, контрабанда оружия и транснациональная преступность).
6	Проведение совместных антитеррористических, контрпропагандистских мероприятий.
7	Недопущение распространения религиозной нетерпимости, героизации нацизма.
8	Распространение доступа к гуманитарной помощи.
9	Поднятие вопроса физической ядерной безопасности, запрещения разработки биологического оружия.
10	Сохранение космического пространства свободным от оружия.
11	Обеспечение международной информационной безопасности.
12	Борьба с коррупцией и лицами, совершившими коррупционные действия.
13	Восстановление мировой экономики, сохранение стабильности глобальных цепочек производства и поставок, а также обеспечение дальнейшего устойчивого развития.
14	Наращивание сотрудничества в области ветеринарного и фитосанитарного надзора, обеспечение безопасности сельскохозяйственных и продовольственных товаров.
15	Борьба с эпидемиями и инфекциями, их последствиями.
16	Углубление сотрудничества в областях образования и науки.
17	Создание механизмов по вопросам взаимодействия в области искусственного интеллекта, а также по передовым и прорывным технологиям ШОС.

Нельзя не упомянуть то, что в Москве 17 ноября 2025 года, параллельно с проведением Заседания Совета глав правительств ШОС, запланировано значимое событие – Форум ШОС, посвященный вопросам устойчивого развития. Мероприятие будет организовано в виде масштабного круглого стола, участие в работе которого примут члены делегаций государств-участников ШОС,

сотрудники правительственных структур, представители деловой среды, а также признанные специалисты в сфере устойчивого развития из стран Шанхайской организации сотрудничества и государств-партнеров.

Ключевой задачей форума является проведение обсуждения актуального положения дел в рамках реализации Программы целей устойчивого развития на период до 2030 года, а также рассмотрение потенциальных направлений развития соответствующей повестки дня ООН после 2030 года, принимая во внимание новые глобальные вызовы.

Одним из центральных пунктов программы Форума является вопрос об учреждении Совета ШОС по устойчивому развитию. На этот орган предполагается возложить задачи по обеспечению непрерывной координации инициатив, направленных на углубление сотрудничества в сфере устойчивого развития среди стран-участниц ШОС.

Закключение. Подводя итог на основе всех вышеописанных данных, можно сказать, что ШОС развивает свою собственную модель устойчивого развития, которая переплетается с глобальными целями ООН и дополняется своими положениями в зависимости от проблем и угроз, с которыми сталкиваются страны-участницы. Одним из важных шагов можно выделить намерение создать Совет ШОС по устойчивому развитию, который должен стать главным институтом формирования новых механизмов координации между членами организации в вопросах насущных глобальных проблем.

Литература

1. Цели в области устойчивого развития URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/?ysclid=mhi0oklcp800635513>
2. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/2030_Agenda_ru.pdf?ysclid=mhi51pkq2h981584851
3. Хартия Шанхайской организации сотрудничества URL: <http://www.kremlin.ru/supplement/3450>
4. Тяньцзиньская декларация Совета глав государств-членов Шанхайской организации сотрудничества URL: <https://rus.sectscsco.org/images/07e9/09/01/1958599.pdf?ysclid=mhi0atiay896231012>
5. Об утверждении Стратегии экономического развития Шанхайской организации сотрудничества на период до 2030 года URL: <https://rus.sectscsco.org/images/07e8/0b/15/1598798.pdf?ysclid=mhhzrfsvm1509600396>
6. Стратегия развития Шанхайской организации сотрудничества до 2025 года URL: https://bcscsco.ru/files/docs/strategiya_razvitiya_2025.pdf?ysclid=mhhzim2dcl997422778
7. Форум ШОС по устойчивому развитию пройдет в Москве URL: <https://roscongress.org/news/forum-shos-po-ustojchivomu-razvitiyu-projdet-v-moskve/?ysclid=mhhzpdlyv348895035>

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА: ЗАДАЧИ, РАЗВИТИЕ, ПРОБЛЕМЫ И РИСКИ

И.Л. Митюшина,

ст. преп. кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Трансформация экономических систем нефтегазового комплекса сложный процесс для России. Внедрение цифровых технологий обеспечивает высокую конкуренцию, использование новейших технологий, применения умных систем, разработку программных обеспечений. В статье рассматриваются основные факторы влияющие на развитие нефтегазового комплекса России, основные задачи трансформации экономических систем нефтегазовой отрасли экономики России, а так же основные риски и меры обеспечивающие непрерывную трансформацию нефтегазового сектора экономики.

Ключевые слова: Цифровая экономика, нефтегазовый сектор экономики, финансовые риски, инновации, инвестиции, диверсификация, эффективность, устойчивое развитие.

Введение. Актуальность системы развития и управления нефтегазового комплекса на сегодняшний день является неотъемлемой частью развития Российской экономики. Особенности функционирования нефтегазовой отрасли развиваются в зависимости от цифровизации, технологической базы, изменением нормативной базы и договорными отношениями между странами. Трансформация развития нефтегазового рынка – это переход к цифровой экономической системе развития производственного блока, использование «зеленых» технологий, преобразование социально-технологических изменений, усовершенствование процессов управления финансовыми ресурсами.

Методы и организация исследования. В условиях цифровой трансформации, большое значение влияния оказывают внешний и внутренние факторы. К внутренним относятся – реализация программ стратегических решений цифровизации компании, развитие внутренних аспектов, направлений отрасли, возможность оперативно решить технические задачи, высокий уровень адаптации к меняющейся стратегии компании, финансовая гибкость и свобода, инвестиционная доступность и т.д. Внешние – сложная система и политика государства, санкционные мероприятия, высокие риски вложения, высокие издержки освоения новых месторождений, отсутствие инфраструктуры, отсутствие нормативно-технических баз и т.д.

Рассмотрим основные особенности развития нефтегазового комплекса рисунок 1.



Рис.1. Основные факторы, влияющие на развитие нефтегазового комплекса России

Постоянно растущее потребление энергоресурсов, использование всех компонентов энергопродуктов, сосредоточение производств энергетических ресурсов, неравномерное размещение производства – все эти факторы, влияют как в положительную сторону развития, как движущая сила, так и в отрицательную сторону, замедляя процессы производства, переработки и развития нефтегазовой отрасли в целом.

Развитие нефтегазовой отрасли сложный процесс, каждая задача воплощает процесс непрерывного развития подсистем. Рассматривая задачи, более подробно мы объединим их группы по определенным признакам: диверсификация, эффективность, устойчивое развитие, инновации, развитие смежных отраслей (рис.2).

Трансформация нефтегазовой отрасли в сложившейся экономической ситуации в стране претерпевает перестроение всех систем и процессов развития в компаниях. Это все ведет к развитию новых проблем и к разработке новой программы развития. Основными проблемами являются: истощение ресурсов, неэффективная диверсификация, экологические риски, высокое потребление,

волатильность цен, освоение новых территорий для производства, добычи и бурения, высокие издержки, санкции. Не смотря на все имеющиеся проблемы, доля ВВП нефтегазового сектора составила около 30% в 2024 году, а доходы Россия в 2024 году получила в размере 11,131 трлн. руб., что на 26,2% больше, чем в 2023 году по данным Минфина. Главное проблемой остается переход, импортозамещение на отечественные машины, оборудования, программные обеспечения (рис.3).

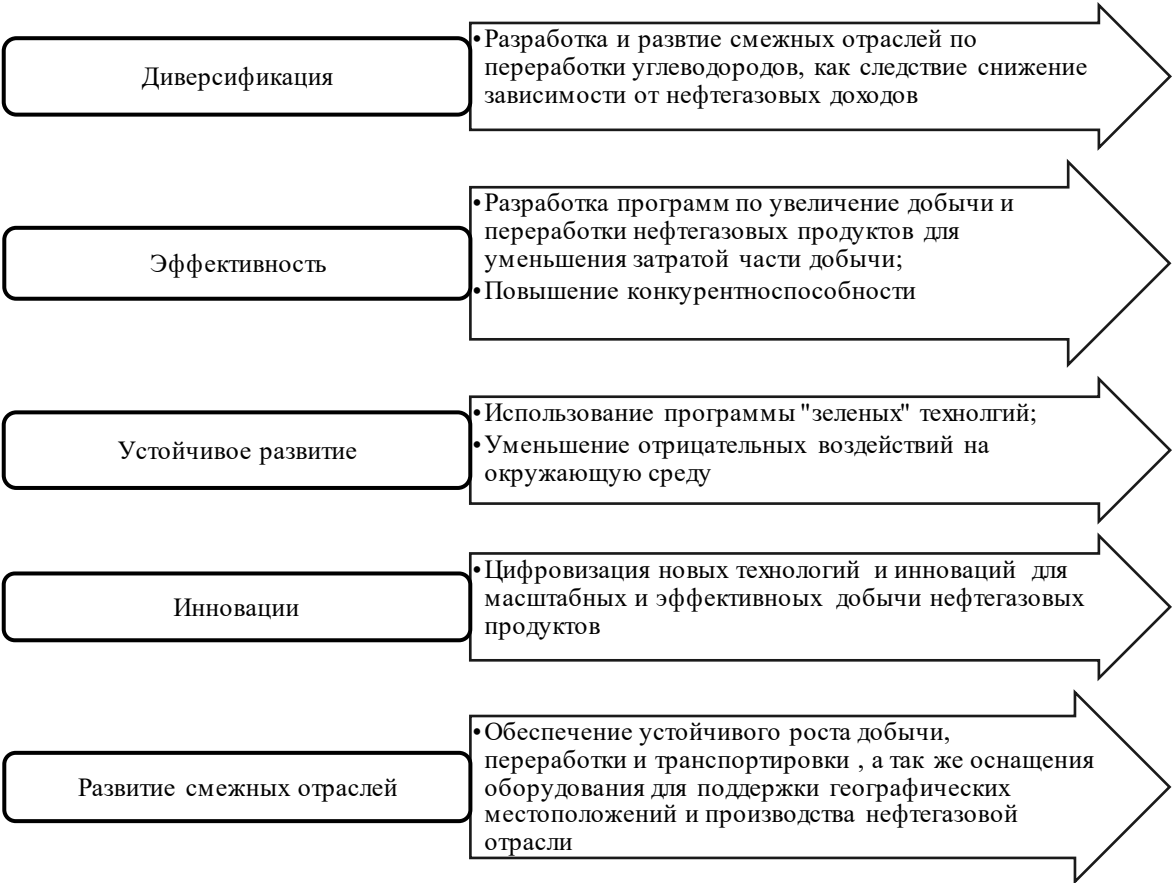


Рис.2. Основные задачи трансформации экономических систем нефтегазовой отрасли экономики России

Поиск	Разведка	Разработка	Бурение	Проектирование	Транспорт	Переработка	Автоматизация
Обработка сейсмики	Интерпретация ГИС	Интерпретация гидродинамических исследований скважин	Геологическое сопровождение бурения	Интегрированное моделирование	Диспетчеризация и моделирование процесса перекачки	Управление технологическим процессом	Программная платформа IoT
Интерпретация сейсмики	Корреляция	PVT-моделирование	Геомеханическое моделирование	Проектирование обустройства	Управление процессами перекачки	Цифровое бизнес-моделирование переработки и сбыта	Платформы для тренажерных комплексов
Бассейновое моделирование	Геологическое 2D- и 3D-моделирование	Гидродинамическое моделирование	Учет, мониторинг и анализ бурения скважин	Моделирование установившихся потоков		Управление процессами производства	ПО для видеонаблюдения с элементами искусственного интеллекта
Оценка перспективных участков		Симулятор гидроразрыва пласта	Буровой комплекс 2.0	Моделирование неустановившихся потоков		Управление процессами розничных продаж	Виртуальные обучающие симуляторы
		Композиционное моделирование				Управление обеспечивающими процессами	
		Экономический расчет					

Отечественное ПО с полным функционалом
Неполный функционал / необходимы меры поддержки для вывода на рынок
Неполный функционал

Рис.3. Импортозависимость ПО в различных сегментах нефтегазовой отрасли

Источник: Центр компетенций технологического развития ТЭК ФГБУ «РЭА»

Замещение отечественными разработками идет активно, на сегодняшний день внедрено много цифровых программ, например, комплекс промышленного интернета вещей собственной разработки СИБУР. ПАО «Газпром» с 2020 года использует из 39 классов утвержденного Минцифры классификатора отечественного программного обеспечения [1].

Система трансформации нефтегазового комплекса при переходе на цифровизацию испытывает большие риски, которые связаны в первую очередь, с геополитическими, технологическими и цифровыми вызовами, к ним относим санкции, эмбарго, уход иностранных компаний, недостаточная государственная поддержка, экологическим воздействиям. Так же, большую роль играют финансовые и рыночные риски, к ним относятся: изменения цен, рыночная конъюнктура, инвестиции. Технологические и цифровые риски: киберугрозы, ненадежность данных, зависимость от технологий, внедрение.

Заключение. Таким образом, цифровая перестройка нефтегазового комплекса – это целая, масштабная программа по реализации всех финансовых и технических процессов. Совершенствовать инвестиционную политику, которая поможет стабилизировать экономическую ситуацию на мировом рынке. Развивать отечественные программные обеспечения, усовершенствовать производственные блоки, которые решат проблемы внутренних процессов компании.

Литература

1. Деловой профиль, Рынок IT – продуктов для нефтегазового сектора России [Электронный ресурс]. URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/rynok-it-produktov-dlya-neftegazovogo-sektora-rossii/> (дата обращения: 12.11.2025).
2. Козлова, Д. В., Пигарев, Д. Ю. Цифровая трансформация нефтегазовой отрасли: барьеры и пути их преодоления // Газовая промышленность. – 2020. – № 7 (803). – С. 34–38.
3. Павел Сорокин: «Суммарный эффект цифровой трансформации к 2035 году оценивается в более чем 700 млрд руб. в год» // Министерство энергетики РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/node/19270> (дата обращения: 05.11.2025).
4. Рынок нефти во втором квартале 2024 года: решение ОПЕК+ и снижение добычи в России – SberCIB Investment Research [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sbercib.ru/publication/rynok-nefti-vo-vtorom-kvartale-224-goda-reshenie-oppek-isnizhenie-dobichi-v-rossii>.
5. Сухарев, О.С. Инвестиционная функция экономического роста России / О.С. Сухарев // Финансы: теория и практика. – 2021. – № 25(1). С. 35.

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КОРПОРАЦИЙ: ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОЛГОСРОЧНОГО РОСТА

И.Л. Митюшина,

ст. преп. кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

О.С. Карамышева,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается влияние принципов устойчивого развития на финансовую устойчивость корпораций. Анализируются экологические, социальные и управленческие направления, их практическая реализация в российских компаниях и преимущества внедрения для долгосрочного роста бизнеса. Используемые методы включают теоретический анализ, сравнительно-аналитический подход, а также систематизацию данных корпоративной отчетности и нормативных документов. Показано, что соблюдение принципов устойчивого развития способствует повышению инвестиционной привлекательности, снижению рисков и укреплению доверия со стороны клиентов, партнеров и сотрудников. Представлены примеры успешной реализации этих принципов и структурированные результаты в виде таблицы, демонстрирующей ключевые эффекты для компаний.

Ключевые слова: устойчивое развитие, финансовая устойчивость, корпоративное управление, социальная ответственность, экологическая ответственность, долгосрочный рост, инвестиционная привлекательность.

Введение. Понятие устойчивого развития перестает быть просто лозунгом и становится важнейшим условием успешного ведения бизнеса. Финансовая стабильность корпораций уже не

определяется только размерами прибыли или объемом активов – ее основой становятся забота об экологии, социальная ответственность и прозрачное управление.

Методы и организация исследования. В исследовании применялись методы теоретического анализа, сравнительно-аналитический метод, а также обобщение нормативных актов, регулирующих вопросы устойчивого развития. Эти подходы позволили определить взаимосвязь между внедрением принципов устойчивого развития и повышением финансовой устойчивости компаний.

Принципы устойчивого развития представляют собой практическую систему действий, помогающую организациям сохранять баланс между экономическими интересами, общественным благополучием и состоянием окружающей среды [1, с. 768]. Экологическое направление предполагает бережное использование ресурсов, снижение выбросов и отходов, внедрение энергосберегающих технологий. Социальное включает создание достойных условий труда, поддержку равных возможностей, развитие корпоративной культуры и заботу о клиентах. Управленческое направление связано с прозрачностью отчетности, честным ведением бизнеса и борьбой с коррупцией [3, с. 159].

В России идеи устойчивого развития постепенно становятся нормой. Все больше компаний внедряют ответственные практики, понимая, что это не только способствует формированию положительного имиджа, но и напрямую влияет на финансовые показатели [2, с. 412]. Так, Уральский государственный университет физической культуры в Челябинске заменил зарубежное программное обеспечение для видеосвязи на отечественное [6]. Этот шаг позволил обеспечить надежность образовательного процесса и продемонстрировал ответственное отношение к студентам и сотрудникам [5, с. 990].

Следование принципам устойчивого развития уже сегодня дает компаниям ощутимые преимущества [4, с. 368]. Банки начинают учитывать экологические и социальные показатели при рассмотрении заявок на финансирование, предоставляя организациям с высоким уровнем ответственности более выгодные условия. Государство также поощряет такие инициативы: предприятия, выпускающие продукцию из переработанных материалов, могут получать субсидии, а застройщики с «зелеными» сертификатами – участвовать в льготных ипотечных программах [7, с. 280].

Инвесторы, особенно представители молодого поколения, все чаще оценивают бизнес не только по финансовым результатам, но и по степени его социальной и экологической ответственности. Компании, игнорирующие эти принципы, рискуют утратить доверие партнеров и доступ к инвестициям [9, с. 750].

Для наглядности можно выделить основные преимущества применения принципов устойчивого развития в таблице 1 [8, с. 351].

Таблица 1

Практико-ориентированные преимущества внедрения принципов устойчивого развития
в корпоративную стратегию

Направление	Эффект для компании	Примеры
Экологическое	Снижение издержек, повышение энергоэффективности, укрепление репутации	Внедрение «зеленых» технологий, сокращение отходов
Социальное	Рост лояльности персонала и клиентов, снижение текучести кадров	Комфортные условия труда, поддержка равных возможностей
Управленческое	Доверие инвесторов, снижение коррупционных рисков	Прозрачная отчетность, соблюдение стандартов деловой этики

Компании, придерживающиеся этих принципов, становятся более устойчивыми к внешним экономическим и политическим вызовам. Они быстрее адаптируются к изменениям, сохраняют доверие клиентов и партнеров, а также легче привлекают квалифицированные кадры [10].

Переход компании к устойчивой модели развития происходит постепенно и требует четкого планирования. Сначала организация определяет приоритетные направления работы и ставит конкретные цели, например, повышение квалификации сотрудников, внедрение современных технологий и улучшение условий труда. Применение специальных программ для управления персоналом и документооборотом помогает сократить количество ошибок, снизить нагрузку на сотрудников и повысить общую эффективность работы компании.

Исходя из выше написанного имеем, главный приоритетный принцип в 2024 году является ESG, суть заключается в охвате всех направлений компании (экологическое, социальное, управленческое), в преимущественный блок свода правил и подходов. В 2025 году эта система является популярной для многих компаний, в приоритете публичные компании в рамках ESG со

строгими требованиями по раскрытию не финансовой информации. Система охватывает всю деятельность компании, от управления финансовыми ресурсами до социальной работы. Рассмотрим основные преимущества и риски использования этой системы (рис.1).

Внедрение	Преимущества к снижению рисков	Недостатки
• снижение затратной части • быстрый доступ к финансированию • устойчивость к регулируемым шокам • преимущества для инвесторов	• климатические и ресурсные угрозы • социальная нестабильность • коррупционная деятельность • нестабильное управление компанией	• значительные затраты на внедрение • отсутствие единого стандарта для внедрения • конфликт с экономическими целями • нехватка квалифицированных кадров

Рис.1. Внедрение ESG принципа: преимущества и недостатки

Принцип ESG управление имеет определенные риски с финансовыми показателями. Инвестиционные портфели реагируют с более низкой доходностью, что сказывается на инвестиционной привлекательности компании. Ограниченность данных и прозрачность, так же является одним из рисков и недостатком системы. Основная деятельность направлена на демонстрацию экологических показателей, при этом теряя важность управленческих и политических аспектов.

Заключение. Таким образом, принципы устойчивого развития выступают важным инструментом для укрепления финансовой устойчивости и обеспечения долгосрочного роста корпорации. Они способствуют формированию доверия со стороны клиентов, партнёров и инвесторов, делают бизнес более прозрачным и устойчивым к различным внешним изменениям.

Сегодня устойчивость компании означает не только способность выдерживать кризисные ситуации, но и умение развиваться, создавая ценность для общества и будущих поколений при сохранении экологической и социальной гармонии.

Литература

1. Бланк, И. А. Управление финансовыми ресурсами. – Москва: Омега-Л; ООО «Эльга», 2024. – 768 с. – (Библиотека финансового менеджмента; вып. 19). – ISBN 978-5-370-01821-3. – Текст: непосредственный.
2. Васильева, Н. В., Кузнецова, О. А. Финансовый анализ корпораций: учебное пособие / Н. В. Васильева, О. А. Кузнецова. – Москва: Юрайт, 2023. – 412 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12345-6. – Текст: электрон. // Образоват. платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/123456>
3. Гиляровская, Л. Т., Ендовицкая, А. В. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 080105 «Финансы и кредит» / Л. Т. Гиляровская, А. В. Ендовицкая. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2025. – 159 с. – ISBN 5-238-01074-5. – Текст: электрон. // Электрон.-библ. система IPR BOOKS [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/74876.html>
4. Иванов, С. П. Корпоративное управление и стратегия развития компании: учебное пособие / С. П. Иванов. – Санкт-Петербург: Питер, 2024. – 368 с. – ISBN 978-5-4461-1234-5.
5. Лимитовский, М. А., Паламарчук, В. П., Лобанова, Е. Н. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; отв. ред. Е. Н. Лобанова. – Москва: Юрайт, 2025. – 990 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21852-7. – Текст: электрон. // Образоват. платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/582297>

6. Некипелов, А. Д. V Всероссийская научная конференция по проблемам политической экономики. Отчет о НИР № 16-02-14008. Российский гуманитарный научный фонд, 2024.
7. Новицкий, А. А. Современные тенденции в инвестиционной политике российских публичных компаний // Трансформация экономики и финансового сектора России: вызовы и тренды: сборник материалов Всерос. науч.-практ. конф. – Москва, 2023. – С. 280-281.
8. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. – Москва: Юрайт, 2024. – 351 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03375-5. – Текст: электрон. // Образоват. платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/450535>
9. Теплова, Т. В. Корпоративные финансы (продвинутый уровень): учебник и практикум для вузов / Т. В. Теплова. – 2-е изд., испр. – Москва: Юрайт, 2025. – 750 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17326-0. – Текст: электрон. // Образоват. платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/566260>
10. Управленческие науки в современной России: сборник докладов научной конференции / Том 1. – 2023.

ВЛИЯНИЕ ИНФОРМАТИЗАЦИИ НА УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ

И.Л. Митюшина,

ст. преп. кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

А.Д. Третьякова,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Проведена взаимосвязь между информатизацией и безопасностью организации, определены основные проблемы защиты информационной безопасности, также выявлены виды использования информационных технологий для обеспечения информационной безопасности.

Ключевые слова: информационные технологии, информационная безопасность, киберугрозы.

Введение. В последние два десятилетия активно начался процесс информатизации. В настоящее время осуществление онлайн покупок, запись на прием к врачу через мобильное приложение или веб-сайт, использование социальных сетей и т.д. стали обычными элементами повседневной жизни. Влияние информационных технологий можно проследить во все аспекты жизни людей, включая и обеспечение безопасности. Например, системы наблюдения с аналитическими функциями позволяют в режиме реального времени помогают контролировать объекты, предотвращать преступления и ускорять их расследование.

Методы и организация исследования. В статье использовался системный и статистический методы исследования.

Организации в начале развития информационных технологий использовали их лишь для автоматизации таких операций, как расчет заработной платы и бухгалтерский учет. Однако, с развитием технологий и их удешевлением, они стали использоваться и в других направлениях деятельности организации. Организации получают доступ к разнообразным источникам информации, содержащих информацию о клиентах, рынке, конкурентах. Эти данные, в свою очередь, помогает принимать решения и разрабатывать эффективные стратегии [2, с. 22]. Компании пользуются основными инструментами для мониторинга и управления безопасностью данных (рис.1).

Также информационные технологии позволяют предоставлять новые способы взаимодействия с клиентами, а также возможности для продвижения товаров и услуг. Что помогает организациям лучше разбираться в потребностях своих клиентов, улучшать сервис, быстро разрешать проблемы. Информационные технологии также активно применяются и в сфере обеспечения безопасности [2, с. 23-24].

Согласно исследованию K2 Кибербезопасности и «Лаборатории Касперского» от 17 декабря 2024 г. 22% крупных компаний хотя бы один раз сталкивались с критичными киберугрозами и с серьезными последствиями столкнулись 15% из 100 опрошенных. Большая часть из инцидентов происходила по вине внешних нарушителей (54%). Данные по инцидентам можно увидеть на рисунке 2.



Рис.1. Основные инструменты мониторинга и управления безопасностью данных предприятия

Источник: составлено на основе данных сайта [4]

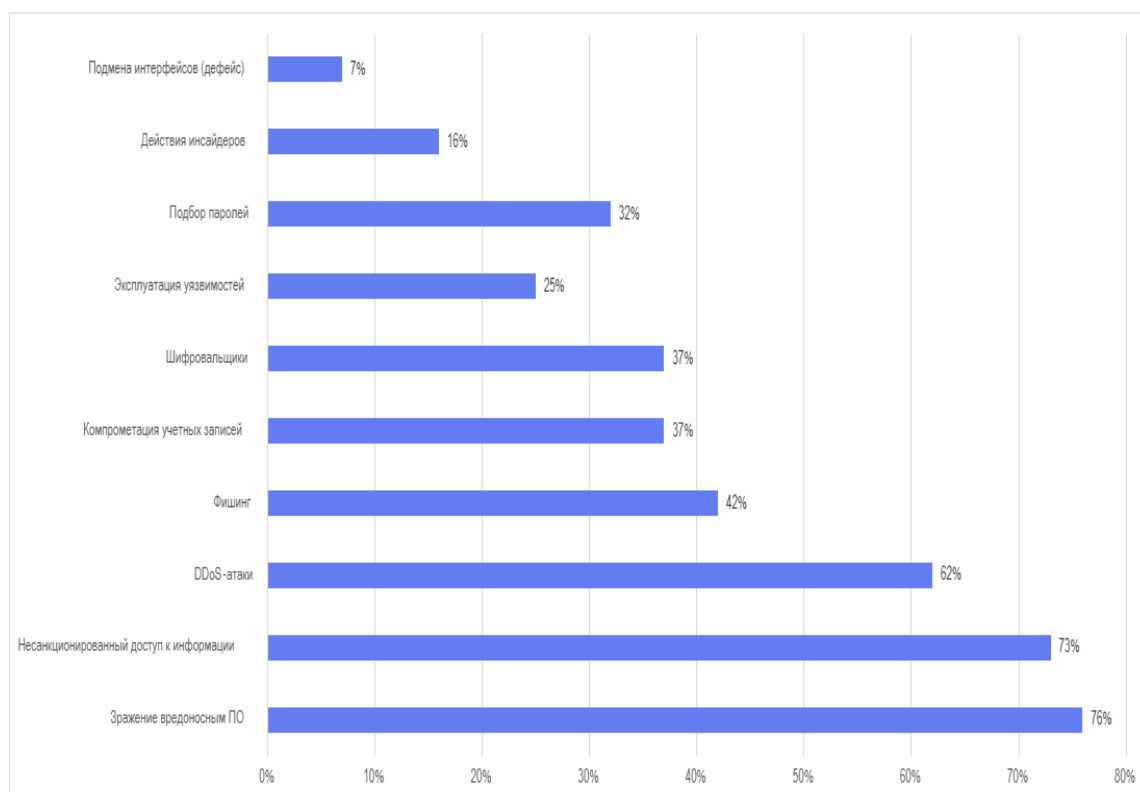


Рис. 2. Статистика по инцидентам

Источник: составлено на основе данных сайта [3]

Кроме этого, согласно аналитикам МегаФона около 60% компаний имеют уязвимости высокого и критического уровня. Угрозы высокого уровня связаны с различными дефектами в системах аутентификации, наличием слабых мест в веб-приложениях и проблем в конфигурации сетевых сервисов. Это может привести к утечке данных пользователей. А изъяны критического уровня могут нанести существенный вред компании – захват контроллеров домена с получением максимальных прав

к корпоративной инфраструктуре, несанкционированный доступ к конфиденциальным данным. При этом 32% обладают достаточно высоким уровнем защиты [6].

Так, можно сказать, что довольно большое количество организаций имеет проблемы в обеспечении информационной безопасности. Причиной недостаточного уровня защиты можно назвать:

- Устаревшее программное обеспечение;
- Недостаточное осознание рисков;
- Отсутствие систем мониторинга и реагирования.

В 2025 году был проведен анализ основных отраслей экономики России специалистами компании F6 «Отраслевой Индекс кибербезопасности», основные выводы были следующими:

- 1) Средняя оценка уровня кибербезопасности у компаний составил 5,2 (от 0-10);
- 2) Высокий балл получили организации финансового сектора экономики -5,8;
- 3) Второе место получили строительные компании -5,7;
- 4) Третье место заняли промышленные компании-5,4;
- 5) Последнее место – ретейлеры с 4 баллами (рис.3).



Рис. 3. Отраслевой индекс кибербезопасности

Источник: составлено на основе данных сайта

Основные угрозы связаны с заражением вредоносным программным обеспечением и несанкционированным доступом к информации. Распространение информационных технологий, в свою очередь, позволяет снизить риски возникновения данных угроз.

Использование антивирусного ПО помогает обнаружить и нейтрализовать вирусы до того, как они нанесут серьезный ущерб. Антивирусное ПО может проверять файлы на наличие вредоносного кода, удалить шпионское программное обеспечение, блокировать «плохую» рекламу, защитить устройство от несанкционированного доступа и при это работает постоянно.

Также можно выделить такую технологию как кодирование. Этот способ представляет собой процесс зашифровывания информации, что позволяет защитить ее от несанкционированного доступа. При этом для большего обеспечения безопасности следует разделить процессы шифрования и расшифрования [1, с. 40-41].

В последнее время набирает популярность использование искусственного интеллекта как способа обеспечения безопасности. ИИ может анализировать данные и определять риск возникновения потенциальной угрозы. Также такой инструмент позволяет найти забытые ключи, которые по ошибке остались в коде и могут быть использованы хакерами для доступа к системе. А в случае инцидента можно быстрее разобраться в проблеме и способах ее устранения.

Кроме вышеперечисленного, специальные программы, симулирующие кибератаки также используются. Они оценивают готовность устройств к киберугрозам. Также проверяют уязвимости системы безопасности и определяют сотрудников, которым нужно дополнительное обучение в этой сфере [7].

Заключение. Таким образом, в настоящее время достаточно большое количество организаций имеет недостаточный уровень информационной безопасности. Так, согласно исследованию МегаФона лишь 32% компаний имеет хороший уровень защиты. Можно выделить следующие причины такого

явления: слабое понимание рисков, устаревшее программное обеспечение, отсутствие мониторинга. Использование антивирусного ПО, ИИ для мониторинга, шифрование могут решить данную проблему.

Литература

1. Аль-Аммори А. и др. Методы и средства защиты информации //The Scientific Heritage. – 2020. – №. 51-1. – С. 32-42.
2. Варфоломеева В. А., Иванова Н. А. Роль современных информационных технологий в деятельности предприятий //Журнал прикладных исследований. – 2023. – №. 7. – С. 21-27.
3. 83% российских корпораций считают SOC ответом на рост киберугроз [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/83-rossijskih-korporacij-schitayut-soc-otvetom-na-rost-kiberugroz?ysclid=mhw0zajqij921712001> (дата обращения: 12.11.2025).
4. БизнесСофт – IT-решения и софт для роста вашего бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://o-si.ru/> (дата обращения: 13.11.2025).
5. Информационная безопасность в компании [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационная_безопасность_в_компании (дата обращения: 13.11.2025).
6. Исследование МегаФона: лишь 4% компаний не имеют серьезных киберрисков [Электронный ресурс]. URL: https://corp.megaфон.ru/press/news/federalnye_novosti/federal/20250911-1108.html (дата обращения: 12.11.2025).
7. Цифровая гигиена и шифры: как защититься от киберугроз в 2025 году [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/689c16349a794724f9b733c6> (дата обращения: 12.11.2025).

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАКРОПРУДЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИМИТОВ БАНКА РОССИИ В СДЕРЖИВАНИИ РИСКОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ

Е.А. Мясоедова,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Науч. рук.: Т.В. Счастливенко

ст. преп. кафедры мировой экономики, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ эффективности макропруденциальных лимитов (МПЛ) как инструмента регулирования Банка России, направленного на ограничение рисков в сегменте потребительского кредитования. Рассматриваются теоретические аспекты применения МПЛ, их нормативно-правовая база и механизм воздействия на структуру розничных кредитных портфелей. На основе актуальных данных Банка России и отраслевой статистики оценивается влияние лимитов на снижение доли высокорискованных кредитов, показателей долговой нагрузки заемщиков (ПДН) и на общую финансовую стабильность. Особое внимание уделяется оценке эффективности МПЛ с учетом достигнутых результатов и возникших побочных эффектов. Выявлены положительные результаты применения данного инструмента, а также обозначены потенциальные вызовы и направления для дальнейшего совершенствования макропруденциальной политики. Исследование подтверждает, что МПЛ являются действенным средством сдерживания системных рисков, способствуя оздоровлению стандартов кредитования и формированию более устойчивой финансовой системы.

Ключевые слова: макропруденциальные лимиты; потребительское кредитование; финансовая стабильность; показатель долговой нагрузки; системные риски; Банк России; кредитные организации.

Введение. Динамичное развитие рынка потребительского кредитования в Российской Федерации в последние годы сопровождается накоплением существенных рисков для финансовой стабильности. Стремительный рост объемов кредитования, особенно в сегменте необеспеченных кредитов, приводит к увеличению долговой нагрузки населения и потенциальному ухудшению качества кредитных портфелей финансовых организаций [3]. В ответ на эти вызовы Банк России активно использует инструменты макропруденциального регулирования, среди которых особое место занимают макропруденциальные лимиты (МПЛ). Данные инструменты представляют собой количественные ограничения на долю кредитов с повышенными параметрами риска в общем объеме выдач кредитных организаций [2]. Актуальность исследования обусловлена необходимостью

эмпирической оценки эффективности применяемых мер в условиях трансформации структуры розничного кредитного рынка. Целью настоящего исследования является комплексный анализ эффективности макропруденциальных лимитов Банка России в сдерживании рисков потребительского кредитования. Для достижения данной цели поставлены следующие задачи: исследовать теоретические основы и механизм воздействия МПЛ; проанализировать влияние лимитов на ключевые показатели рынка потребительского кредитования; оценить эффективность применения МПЛ с учетом достигнутых результатов и возникших побочных эффектов; выявить перспективные направления совершенствования макропруденциальной политики.

Методы и организация исследования. Методологическую основу исследования составил системный подход, реализованный через сравнительный анализ, статистические методы, анализ нормативно-правовой базы Банка России, сбор статистических данных за 2023-2025 годы, а также количественная оценка влияния макропруденциальных лимитов.

Для оценки эффективности применялась методика, основанная на сравнении динамики ключевых показателей до и после введения ограничений: доли кредитов с высоким ПДН, уровня одобрения заявок, объема макропруденциального буфера и просроченной задолженности. Достоверность результатов обеспечена использованием официальных данных Банка России, выборкой и применением методов анализа с учетом возможных статистических ограничений.

Основная часть. Исследование Банка России показало, что дестимулирующие макропруденциальные меры наиболее эффективны в отношении банков с высокой долей потребительских кредитов в активах. Для 10% банков, у которых эта доля превышает 20%, каждые 100 п.п. надбавки ассоциируются со снижением доли таких кредитов на 0,3 п.п. в квартал [7]. Значительное влияние МПЛ оказали и на поведение кредитных организаций. В условиях действия лимитов банки были вынуждены ужесточить стандарты кредитования и повысить требования к новым заемщикам. Уровень одобрения заявок на кредит наличными снизился с 29% в III квартале 2023 года до 17% в IV квартале 2024 года, а по кредитным картам – с 29% до 22% за аналогичный период [5]. Такая динамика привела к остановке роста портфеля необеспеченных потребительских кредитов и даже его сокращению на 0,3% в январе 2025 года после снижения на 1,9% в декабре 2024 года [7].

Летом 2025 года ЦБ РФ усовершенствовал механизм МПЛ, введя «вложенные» лимиты с пересекающимися интервалами ПДН. Это позволило банкам сокращать выдачу кредитов с ПДН свыше 80%, чтобы увеличить объем менее рискованных кредитов с ПДН 50–80% в рамках общего лимита в 18% для займов с ПДН выше 50% [10]. Эксперты расценивают это как позитивный шаг, обобщающий накопленный опыт и повышающий гибкость кредитной политики без роста системных рисков [1].

Важным аспектом эффективности стало накопление финансовыми организациями макропруденциального буфера, который может быть использован для покрытия потенциальных потерь по кредитам. К I кварталу 2025 года банки сформировали буфер по потребительским кредитам в размере 827 млрд рублей, что составило 6,5% от портфеля потребительских кредитов [10]. К 1 июля 2025 года этот показатель вырос до 7,6% от портфеля за вычетом резервов [1], создавая дополнительный запас прочности для финансовой системы.

Положительные результаты применения МПЛ в сегменте необеспеченного потребительского кредитования побудили Банк России расширить действие этого инструмента на другие виды розничного кредитования. С 1 июля 2025 года макропруденциальные лимиты были впервые введены для ипотечных кредитов на приобретение строящегося и готового жилья, а с 1 октября 2025 года – для кредитов на индивидуальное жилищное строительство (ИЖС) и нецелевых потребительских кредитов под залог недвижимости [1]. Это расширение обусловлено наличием в данных сегментах существенной доли рискованных выдач. Например, во II квартале 2025 года доля ипотечных кредитов на ИЖС с ПДН выше 80% составляла 30%, а в сегменте нецелевых потребительских кредитов под залог недвижимости этот показатель достигал 46% [6]. Установив для этих сегментов на IV квартал 2025 года МПЛ на уровне 25% для кредитов с ПДН превышающим 80% [1], регулятор начал постепенное ужесточение стандартов кредитования в данных областях.

Однако применение макропруденциальных лимитов сопровождается определенными проблемами и ограничениями. Одной из таких проблем является смещение рисков в менее регулируемые сегменты финансового рынка. Например, на фоне сокращения банковского кредитования наблюдается рост задолженности по займам в микрофинансовых организациях (МФО), которая в IV квартале 2024 года увеличилась на 14% [11]. Хотя объем этого рынка пока несопоставим с банковским сегментом (менее 4% от задолженности по потребительским кредитам) [11], данная тенденция требует внимательного мониторинга со стороны регулятора.

Исследования указывают, что сдерживающий эффект от ужесточения макропруденциальных мер может быть краткосрочным. В долгосрочной перспективе банки стремятся компенсировать

потерянную прибыль, что может привести к возобновлению роста кредитования, хотя и на более низком уровне, чем был бы возможен в отсутствие регулирования [9]. Распространение МПЛ на ипотеку вызвало опасения экспертов относительно негативного влияния на рынок новостроек, поскольку до 80% сделок в Москве и Санкт-Петербурге осуществляются за счет ипотечных кредитов [9]. Ограничения могут привести к сокращению спроса и создать трудности для застройщиков, зависящих от наполнения эскроу-счетов [8].

Другим вызовом является возможность искусственного занижения доходов заемщиками или предоставления ими неполной информации о своих финансовых обязательствах, что может привести к искажению расчета ПДН и, как следствие, снижению эффективности применяемых ограничений [9]. Кроме того, крупным банкам, имеющим значительную долю заемщиков с высоким ПДН, приходится перестраивать свои системы скоринга для соответствия новым требованиям [8].

Введение МПЛ может создавать определенные трудности для отдельных категорий заемщиков. Как отмечают эксперты, новые ограничения могут вынудить часть потенциальных заемщиков перейти от идеи покупки жилья к аренде [8]. Также существует риск возникновения проблем у застройщиков, для которых потеря даже небольшой доли покупателей в условиях текущей экономической ситуации может оказаться критичной для наполнения счетов эскроу [8]. Эти факторы свидетельствуют о необходимости сбалансированного подхода при установлении значений макропруденциальных лимитов, учитывающего как цели финансовой стабильности, так и социально-экономические последствия принимаемых решений.

Перспективы применения макропруденциальных лимитов в России связаны с дальнейшим совершенствованием и адаптацией этого инструмента к изменяющимся условиям на кредитном рынке. Банк России продолжает политику постепенного ужесточения значений МПЛ для вновь охваченных сегментов кредитования до уровня, установленного для классической ипотеки на первичном рынке и необеспеченных потребительских кредитов [1]. Такой поэтапный подход позволяет кредитным организациям адаптироваться к новым требованиям без резкого сокращения бизнес-активности. Одновременно регулятор корректирует смежный инструмент – макропруденциальные надбавки, снижая их для некоторых сегментов (например, для кредитов на приобретение строящегося жилья с 1 сентября 2025 года) [1] в условиях достижения целевых показателей качества кредитных портфелей. Это свидетельствует о гибкости применяемого подхода и использовании системы макропруденциальных инструментов в комплексе.

Важным направлением развития является дальнейшая интеграция МПЛ в систему управления рисками кредитных организаций. Как отмечала глава Банка России Эльвира Набиуллина, наличие заемщиков, менее чувствительных к процентной ставке, требует более высокого уровня ключевой ставки для достижения необходимого воздействия на кредитование в целом, а также усиления контроля над рисками закредитованности крупных компаний [4]. Это указывает на потенциальное расширение сферы применения макропруденциальных инструментов, включая лимиты, на другие сегменты финансового рынка. Дальнейшее развитие МПЛ будет также связано с совершенствованием методологии оценки долговой нагрузки заемщиков, повышением точности расчета ПДН и противодействием практикам искусственного занижения доходов заемщиками [9]. Реализация этих направлений позволит повысить эффективность макропруденциальных лимитов как инструмента обеспечения финансовой стабильности.

Заключение. Таким образом, исследование подтверждает высокую эффективность макропруденциальных лимитов Банка России как инструмента сдерживания рисков в потребительском кредитовании. Действенность механизма проявляется в сокращении доли высокорисковых кредитов с повышенной долговой нагрузкой, улучшении структуры кредитных портфелей и формировании надежного макропруденциального буфера. Успешное применение МПЛ обусловило расширение их действия на ипотечное кредитование, включая кредиты на ИЖС. Оценка эффективности выявила и ограничения инструмента: смещение рисков в сегмент МФО, краткосрочность воздействия и потенциальное влияние на смежные рынки. Перспективы развития связаны с совершенствованием методологии оценки рисков, поэтапным ужесточением ограничений и возможным расширением сферы применения. Комплексное использование МПЛ позволяет Банку России эффективно противодействовать чрезмерной закредитованности и формированию системных рисков.

Литература

1. Банк России. Банк России принял ряд решений по макропруденциальной политике : пресс-релиз от 31.07.2025 № 26 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cbr.ru/press/pr/?file=638895609849590143FINSTAB.htm> (дата обращения: 30.10.2025).

2. Банк России. Банк России сохранил значения макропруденциальных лимитов по необеспеченным потребительским кредитам : пресс-релиз от 28.02.2025 № 11 [Электронный ресурс]. – URL: <http://cbr.ru/press/pr/?file=638763351525282215FINSTAB.htm> (дата обращения: 30.10.2025).
 3. Банк России. Макропруденциальные лимиты [Электронный ресурс]. – URL: <https://cbr.ru/finstab/instruments/makroprudencialnye-limity/> (дата обращения: 30.10.2025).
 4. Банк России. Обзор финансовой стабильности [Электронный ресурс]. – Выпуск 2025/1. – URL: https://cbr.ru/collection/collection/file/45894/fs_2025_1.pdf (дата обращения: 30.10.2025).
 5. Банк России. Процентные ставки по кредитам и депозитам и структура кредитов и депозитов по срочности [Электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat/ (дата обращения: 30.10.2025).
 6. ЕРЗ.РФ. ЦБ впервые ввел макропруденциальные лимиты по ипотеке на ИЖС [Электронный ресурс]. – URL: <https://erzrf.ru/news/tsb-vpervyye-ustanovil-makroprudentsialnyye-limity-po-ipoteke-na-izhs> (дата обращения: 30.10.2025).
 7. Frank RG. По итогам января 2025 года объем выдач кредитов составил 442 млрд руб. [Электронный ресурс]. – URL: <https://frankrg.com/news/po-itogam-yanvary-2025-goda-obem-vydach-kreditov-sostavil-442-mlrd-rub> (дата обращения: 30.10.2025).
 8. Frank RG. По итогам февраля 2025 года объем выдач кредитов составил 539 млрд руб. [Электронный ресурс]. – URL: <https://frankrg.com/news/po-itogam-fevralya-2025-goda-obem-vydach-kreditov-sostavil-539-mlrd-rub> (дата обращения: 30.10.2025).
- Интернет-ресурсы*
9. Аналитический центр «Финнет». Влияние макропруденциальных лимитов на рынок потребительского кредитования [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: <https://finnet-center.ru/research/macprudential-limits-impact> (дата обращения: 30.10.2025).
 10. Всеостройке.рф. Макропруденциальные надбавки и лимиты: как ЦБ регулирует финансовый рынок [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--b1agapfwapgc1.xn--p1ai/makroprudencialnye-nadbavki-i-limity-kak-cb-reguliruet-finansovyy-rynok/> (дата обращения: 30.10.2025).
 11. Sinara. Макропруденциальные лимиты с 1 июля 2025 года: что это значит для заемщиков [Электронный ресурс]. – URL: <https://sinara.ru/chastnym-licam/blog/kredity/makroprudentsialnye-limity-s-1-iyuly-2025-goda-cto-eto-znachit-dlya-zaemshchikov> (дата обращения: 30.10.2025).

ВЛИЯНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА

Назаренко П.Е.

студент студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Науч. рук.: Сапрыкина Т.В.

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается роль демографической статистики в анализе социально-экономического развития Белгородской области. На изученной информации формируются статистические выводы. Использование актуальных данных позволяет прогнозировать будущие изменения и разрабатывать меры по улучшению качества жизни населения. Важность статистических методов заключается в объективности и точности оценки, что существенно для принятия эффективных управленческих решений. Таким образом, демографическая статистика становится основой для обоснованных и научно подтвержденных выводов, необходимых для устойчивого развития города и области.

Ключевые слова: численность населения, рождаемость, смертность, естественная убыль, населения, миграция, Белгородская область.

Введение. Важность данной темы обусловлена современными социально-экономическими вызовами в регионе. Демографическая статистика позволяет выявить изменения в структуре населения, в том числе сокращение числа женщин репродуктивного возраста и рост среднего возраста матерей, что существенно влияет на рождаемость, структуру семьи, экономическое состояние и другие факторы, которые влияют на дальнейшее развитие региона. На основе этих данных можно делать научно

обоснованные выводы для планирования социальной политики, здравоохранения, образования и экономического развития. Таким образом, изучение демографической статистики города Белгорода и области важно для разработки эффективных управленческих решений, направленных на устойчивое развитие и повышение качества жизни населения региона, что и является целью исследования по данной теме

Демографическая статистика – это не просто цифры, отражающие численность населения. Это фундаментальный инструмент для понимания глубинных процессов, для формирования эффективной социальной политики, стратегического планирования в экономике и градостроительстве происходящих в Белгородской области. Данные переписей населения, текущего учета естественного и миграционного движения позволяют выявить ключевые тренды и дать обоснованные статистические выводы.

Основная часть. Демографические показатели отражают положение города, по которым можно увидеть в какой популяционной динамике находится город. На основе данных из Росстата рассмотрим график 1 с основными демографическим показателями по Белгородской области за 2014–2024 год представлены в графике 1.

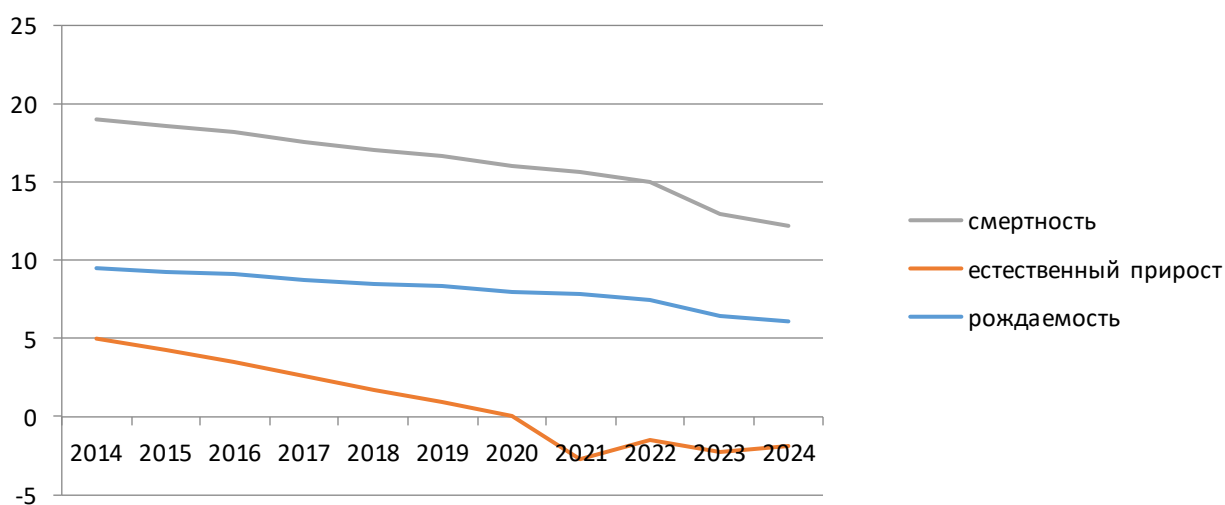


Рис. 1. Основные демографические показатели по Белгородской области за 2014–2024 год

На основе представленных на рис. 1 данных видно, что, коэффициент рождаемости устойчиво снижается примерно с 9,5 промилле в 2014 году до 6,1 промилле в 2024 году. В то же время коэффициент смертности имеет тенденцию к колебаниям в пределах 14–18 промилле, что приводит к отрицательному естественному приросту населения в регионе. Рождаемость в регионе снижается, а смертность остаётся высокой, что ведет к естественной убыли населения. Несмотря на меры региональной поддержки семей и увеличение финансирования социальной сферы, демографическая ситуация остаётся напряжённой.

Также низкая рождаемость и сокращение численности населения связывается со сложными приграничными условиями региона, возникшими в 2022 году: люди переживая за свою жизнь и свои близких начали покидать Белгород и область. Особенно произошла миграция среди молодого поколения, что отражается на структуре населения и потенциале трудовых ресурсов. Особая ситуация вносит особо значительный элемент неопределенности в жизнь жителей, особенно молодых людей, которых пугает нестабильность и отсутствие гарантий на будущее. Строительство семьи и планирование личного и профессионального пути становятся затруднительными, поскольку многие не могут предугадать дальнейшее развитие событий и не чувствуют устойчивости.

Кроме того, наблюдаются трудности в поиске стабильной и перспективной работы, уменьшение возможностей для карьерного роста и развития. Многие люди молодого поколения рассматривают переезд как единственный способ обеспечить себе комфортное и безопасное будущее. На этом фоне усиливаются и другие социальные проблемы – сниженный уровень инвестиций в инфраструктуру для молодежи, несильная поддержка предпринимательства и ограниченное количество культурно-образовательных ресурсов. Рассмотрим график 2 с данными из Росстата коэффициент миграционного потока Белгородской области за 2021–2024 год.

Согласно информации рис. 2, можем сделать вывод, что к 2021 году миграционный прирост оставался положительным, в абсолютных значениях по данным Росстата составил около 5562 человек. Однако в 2022 году произошёл резкий перелом: миграционная убыль составила около 11,1 тысячи

человек. Убыль стала ключевым фактором отрицательной динамики численности населения, что и повлияло на рассматриваемый показатель.

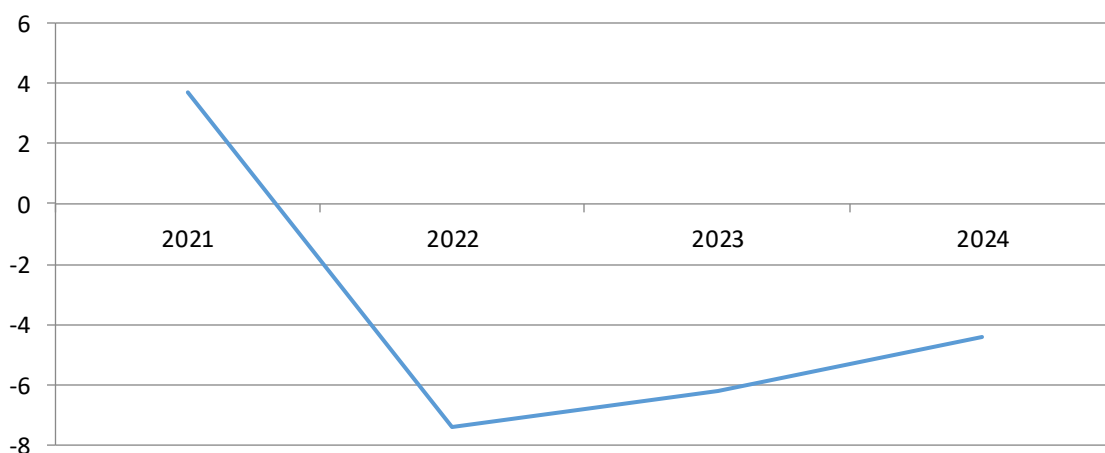


Рис. 2. Миграция Белгородской области 2021-2024 год

В 2023 году миграционный отток сохранялся, при этом количество прибывших и покинувших регион примерно выровнялось: за первые пять месяцев 2024 года в регион приехало около 15,3 тыс. человек, а уехало 18 тыс., что дало миграционную убыль около 2 688 человек за этот период. По итогам 2024 года убыль населения от миграции составила около 6 926 человек.

Тема демографии поднималась и в НИУ «БелГУ» доктором социологических наук, профессором НИУ «БелГУ», главным научным сотрудником Института демографических исследований в Москве Светланой Вангородской, в своем интервью она подчеркнула, что Белгородская область переживает серьезный демографический кризис, усугубленный геополитической ситуацией. По ее словам, регион демонстрирует негативную динамику рождаемости, смертности и миграции, вызванную не только внешними факторами, но и внутренними демографическими тенденциями, такими как малочисленность репродуктивного поколения и старение населения. Вангородская С. предлагает сосредоточиться на поддержке многодетных семей и пересмотре миграционной политики. Она также выразила надежду, что после нормализации обстановки Белгородская область сможет восстановить свою привлекательность для жителей других регионов и тех, кто покинул ее в последнее время.

Комплексные статистические выводы, которые позволяют сделать совокупный анализ демографических показателей и сформулировать следующие обобщенные выводы по Белгородской области:

1. Географически-политическая проблема: не спокойна обстановка, которая заставляет людей мигрировать в другие города. Часть жителей, особенно из приграничных районов, переехала в более безопасные регионы России.

2. Устойчивая централизация: регион развивается по модели «центр-периферия», где Белгород аккумулирует основные человеческие и экономические ресурсы. Это приводит к обострению проблем сельской депопуляции и старения в районах.

3. Демографическая устойчивость под вопросом: хотя область сохраняет естественный прирост, его показатели невысоки и сильно зависят от мер государственной поддержки. Без активной миграционной подпитки долгосрочный рост численности населения невозможен.

4. Человеческий капитал как главный ресурс: для компенсации негативных тенденций область делает ставку на привлечение мигрантов. Это требует создания благоприятного инвестиционного и социального климата, чтобы не просто принять, но и интегрировать новых жителей.

5. Социальная сфера под давлением: изменения в возрастной структуре и миграционные волны диктуют необходимость гибкого планирования в здравоохранении, образовании и на рынке труда. Необходимо строить новые школы и детские сады в растущих микрорайонах Белгорода.

6. Глубокий структурный дисбаланс и старение населения: возрастная структура населения неблагоприятна для будущего демографического и экономического развития и предопределяет сохранение естественной убыли на долгосрочную перспективу. Старение населения, рост доли пожилых, снижение доли молодежи. Увеличение демографической нагрузки на трудоспособное население, давление на пенсионную систему и здравоохранение.

Можно сделать вывод, что миграционные процессы напрямую влияют на социально-экономическую ситуацию в регионе. Отток населения приводит к сокращению рабочей силы, уменьшению внутреннего потребления и бюджетных поступлений, что снижает инвестиционную привлекательность области и замедляет экономический рост. При этом положительный миграционный приток, характерный для предыдущего периода, способствовал поддержанию численности населения и активной экономической деятельности.

Также снижение рождаемости и высокий уровень смертности усугубляют демографическую ситуацию, создавая дополнительную нагрузку на социальные службы и систему здравоохранения. Эти проблемы требуют комплексных мер, включающих стимулирование рождаемости, улучшение качества жизни, поддержку молодых семей, а также создание благоприятных условий для миграционного притока.

В заключение отметим, что демографические процессы оказывают значительное влияние на социально-экономическое развитие Белгородской области. Усиление миграционного оттока и естественной убыли населения ставит перед региональными властями задачи по корректировке демографической политики, направленной на стабилизацию численности и улучшение структуры населения. Реализация таких мер важна для обеспечения устойчивого развития региона и повышения качества жизни его жителей в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Белгородская область в цифрах: краткий статистический сборник / Белгородстат. – Белгород, 2024. – 300 с.
2. Сетевое издание «Бел.Ру». Статья Евгений Грицков Белгородская область находится в демографическом кризисе – <https://bel.ru/news/2025-09-30/umiraem-po-ne-rozhdaemsya-chto-s-demografiei-v-belgorodskoy-oblasti-5482564>
3. Ковалева Е.И., Полякова В.А. Анализ динамики показателей уровня и качества жизни населения Белгородской области // Молодой ученый. – 2024. – № 3. – С. 441-446.
4. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (аналитические материалы) Рождаемость, смертность и естественный прирост населения по субъектам РФ- <https://rosstat.gov.ru/?ref>

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ФИНАНСОВЫХ ПЛАНОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

М.В. Первакова,

магистрант Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

З.К. Жалолов,

магистрант Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Н.А. Семенова,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме перехода от традиционных к современным подходам финансового планирования в условиях высокой рыночной волатильности. Рассматриваются ключевые гибкие методы: риск-ориентированное, сценарное планирование и скользящие прогнозы, подчеркивается необходимость их комплексного применения. Предлагается многоуровневая система оценки эффективности системы финансового планирования, объединяющая финансово-аналитический, процессный, стратегический и другие подходы. Работа демонстрирует, что современный финансовый план должен быть динамичным инструментом, обеспечивающим не только достижение стратегических целей, но и устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: финансовый план, бюджетирование, сценарное планирование, скользящий прогноз.

Введение. Формирование финансовых планов существенно повышает эффективность деятельности предприятия, особенно это важно в условиях замедления экономического роста, высокой волатильности рынков и геополитической нестабильности, наблюдаемых в последние годы. В текущих

условиях традиционные подходы к финансовому планированию, основанные на экстраполяции исторических данных, проявляют свою несостоятельность, поскольку не позволяют организациям оперативно адаптироваться к стремительно меняющимся внешним условиям. Как следствие, возникает необходимость во внедрении гибких, сценарных и интегрированных методов планирования, которые позволят обеспечить не только достижение стратегических целей, но и поддержание финансовой устойчивости предприятия.

Методы и организация исследования. Финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах [1]. Основную цель планирования можно сформулировать как выбор оптимальной финансовой модели организации, основанный на соотношении между доходностью, ликвидностью, надежностью и рисками в условиях реальных внешних и внутренних угроз. Традиционно в процессе финансового планирования чередуются два этапа:

1. Анализ выполнения финансового плана в предыдущем и текущем плановых периодах. На текущем этапе осуществляется определение степени выполнения плановых показателей за истекший период и сравнение их с фактическими данными. В качестве основных задач можно выделить поиск резервов увеличения дохода и определение возможностей экономии.

В рамках этапа применяются следующие виды анализа [2]:

– Горизонтальный анализ, который позволяет сравнить показатели текущего и предыдущего периодов, а также фактический показатели с плановыми.

– Вертикальный анализ, результатом которого является определение структуры показателей, их долей в статьях доходов и расходов и степень влияния на общие результаты.

– Трендовый анализ проводится с целью выявления тенденций изменения динамики финансовых показателей с помощью сравнения отчетных показателей за ряд прошедших периодов – несколько лет, кварталов, месяцев.

– Факторный анализ, который заключается в определении влияния отдельных факторов на финансовые показатели.

2. Расчет плановых показателей, отражающих цели и задачи по формированию и использованию финансовых ресурсов предприятия, выраженных числовыми значениями.

Однако, чтобы обеспечить компании конкурентное преимущество, современная функция планирования и анализа должна быть гибкой и динамичной, основываться на сложной аналитике. Значительное изменение роли планирования требует перестройки и применения современных методов управления изменениями.

В первую очередь, в современных условиях организациям требуется гибкий и динамичный процесс планирования, который легко адаптируется к различным сценариям, связанным с рисками и стратегиями. Реализация гибкой системы планирования требует расширенную аналитику и отсутствие, или возможное минимизирование, привязки к отчетному периоду. Также не менее важно уделить внимание сотрудничеству и повышению взаимодействия между подразделениями и использовать в процессе бюджетирования как нисходящий, так и восходящий подходы.

Можно выделить следующие основные методы гибкого планирования:

1. Планирование с учетом рисков. Влияние рисков, с которыми сталкивается предприятие, может как снижать производительность и качество результатов организации, так и оказывать положительное влияние. Важно то, что план, учитывающий риски, позволяет реагировать на меняющиеся обстоятельства и дает финансовую возможность действовать планомерно и на опережение. Рекомендовано составление плана реагирования на риски по отношению ко многим возможным событиям, а не только к одному конкретному сценарию. Возможные пути реагирования на риски представлены в таблице 1. Одна из потенциальных сложностей данного метода заключается в проблеме структуризации объемного реестра рисков разных сфер и уровней – для получения эффективного и реалистичного плана требуется разработать сценарии развития событий и определить, взаимосвязь каких рисков из реестра приведет к наибольшему ущербу для предприятия. Другая проблема, возникающая при оценке рисков, – сложность расчета и обоснования результатов при отсутствии достаточной статистики, экспертного мнения, качественной методики, так как требуется расчет вероятности возникновения риска и потенциальный ущерб, выраженный, предпочтительно, в абсолютных единицах.

2. Сценарное планирование. В период стремительных изменений данный тип используется для оценки рисков и жизнеспособности различных стратегических альтернатив, а также применяется для анализа чувствительности. Стандартный подход с использованием 3-х сценариев (лучший, средний,

худший) все чаще заменяется множеством сценариев по запросу руководства предприятия, в зависимости от потребностей конкретной организации в данный период. В рамках выбора направлений сценариев можно использовать вероятностный подход и метод ожидаемых значений.

Использование сценарного планирования преобразует финансовый план из статичного документа в динамичный инструмент управления. Такой подход позволяет компании активно адаптироваться к изменениям и оперативно перераспределять ресурсы в зависимости от реализующегося сценария. Критерием эффективности становится не точность прогноза, а способность компании минимизировать стратегические неожиданности и поддерживать финансовую устойчивость в любых условиях.

Таблица 1

Способы управления рисками и их содержание

Способ управления рисками	Содержание
Избегание	Полное уклонение от сфер деятельности, проектов и других действий, при которых возникает риск в таких масштабах, с которыми предприятие не способно эффективно справиться.
Принятие	Удержание риска под контролем и наблюдением, обучение персонала алгоритмам действий в кризисных ситуациях.
Снижение	Распределение риска в пространстве или времени, изоляция взаимосвязанных факторов риска, сокращение потерь.
Передача	Перенос ответственности за последствия и их устранение на третьих лиц в виде страхования, хеджирования и аутсорсинга.
Компенсация	Изучение потенциала компании и разработка комплекса мероприятий, позволяющих найти резервы для компенсации риска.

Источник: составлено авторами

3. Скользящий прогноз. Данный метод планирования заключается в прогнозировании тенденций, которые могут повлиять на финансовые результаты организации в ближайшие 4-8 кварталов. При использовании скользящего планирования количество периодов в прогнозе не изменяется, в видимость результатов деятельности не исчезает с окончанием года. Суть метода в том, чтобы через определенные регламентом промежутки времени корректировать план в соответствии с произошедшими изменениями и появлением новой информации, и при этом добавлять в конец цикла прогнозирования план на период, равный по длительности прошедшему. Бюджетный цикл в зависимости от специфики деятельности предприятия может составлять от одного месяца, что является более предпочтительным, до одного квартала.

Перечисленные методы практически не используются отдельно, в чистом виде. На практике предприятия используют комбинации методов, в которых может преобладать один из перечисленных.

Стоит отметить, что реализация современных подходов невозможна без актуальных технологических решений [3]:

- Ведущие компании отказываются от электронных таблиц и переходят на специализированные платформы, которые обеспечивают консолидацию данных, автоматизацию расчетов, удобство согласования, утверждения и мониторинга плановых и фактических показателей.

- Современные системы должны иметь ролевое администрирование, легкую интеграцию ERP и CRM, средства самостоятельного создания отчетов и настраиваемые аналитические метрики. Система должна уметь формировать бюджеты центров финансовой ответственности и консолидировать их в общий бюджет компании, а также необходима возможность поддерживать сценарии и версии бюджетов, в том числе те, которые утратили актуальность.

Оценка эффективности системы финансового планирования и бюджетирования представляет собой многоуровневый процесс, требующий комплексного анализа как количественных, так и качественных показателей, в том числе проверки функциональности и полноты решения поставленных задач, отсутствия избыточных функций. Основной целью такой оценки является определение того, насколько существующая система надежна, способствует ли она достижению стратегических целей компании и повышению ее финансовой устойчивости, достоверны ли получаемые результаты.

Финансово-аналитический подход фокусируется на измерении точности прогнозов и эффективности использования ресурсов. Ключевым аспектом здесь выступает план-фактный анализ отклонений по доходам, расходам и денежным потокам, то есть анализ соответствия фактических результатов запланированным целевым значениям. Не менее важны и показатели рентабельности инвестиций, и коэффициенты эффективности затрат, которые демонстрируют, насколько грамотно

распределяются финансовые ресурсы в соответствии с утвержденными планами. Принцип оценки заключается в следующем: чем меньше отклонение ожидаемых значений от прогноза, чем выше качество плановых разработок. Сумма отклонений также может быть подвергнута факторному анализу [1].

Процессный подход оценивает качество организации самого процесса планирования. Здесь учитываются такие параметры, как скорость подготовки бюджетов и прогнозов, гибкость системы при изменении внешних условий, а также трудозатраты на поддержание всего процесса. Современная эффективная система, как уже говорилось ранее, должна обеспечивать оперативное перепланирование – в идеале в течение нескольких рабочих дней, а не недель или месяцев.

Со стратегической точки зрения система финансового планирования признается эффективной, если она обеспечивает достижение стратегических ключевых показателей эффективности деятельности организации (KPI) компании и способствует росту ее стоимости. Этот подход предполагает оценку качества управления рисками через анализ стресс-тестирования и сценарного планирования. Особое значение имеет способность системы поддерживать долгосрочную финансовую устойчивость предприятия в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры. В данном подходе ключевую роль играет совмещение оценки эффективности функционирования самой системы планирования с оценкой степени достижения заданных показателей деятельности в ходе реализации утвержденного финансового плана.

Операционно-управленческий подход рассматривает практическую полезность системы для повседневного управления бизнесом. Эффективность здесь проявляется в том, насколько активно плановые показатели используются в оперативной работе менеджеров, как они интегрированы в систему мотивации и насколько глубоко проработана детализация по центрам финансовой ответственности.

Не менее важная оценка человеческого фактора учитывается при использовании элементов организационно-поведенческого подхода. Важно повышать вовлеченность сотрудников в процесс планирования через коммуникацию, обучение и делегирование ответственности за достижение плановых показателей, что способствует успешной реализации стратегии. Культура финансового планирования является важным индикатором зрелости системы. Если задача состоит в разработке или значительной редакции системы финансового планирования на предприятии, целесообразно для начала опросить сотрудников для оценки текущего уровня подготовки персонала в вопросах бюджетирования, и в дальнейшем включить проблемные вопросы в программу обучения, чтобы в будущем процессы финансового планирования проходили максимально точно и эффективно.

Технологический аспект оценки касается используемых инструментов и систем [3]. Современная эффективная система планирования характеризуется высокой степенью автоматизации расчетов, возможностью быстрого моделирования различных сценариев и качественной интеграцией с другими учетными системами компании. При этом система должна оставаться гибкой и адаптивной к изменениям бизнес-процессов. Однако, если стоимость разработки и внедрения технического сопровождения выше экономического эффекта, который приносит система, то она не эффективна.

Заключение. Таким образом, оценка эффективности финансового планирования предполагает применение разнообразных практик, дающих представление о достижении целей организации и соответствии деятельности установленным требованиям, стандартам и ожиданиям. На практике рекомендуется использовать сбалансированную систему показателей. Регулярный мониторинг должен включать не только финансовые метрики, но и процессные показатели, а также параметры развития системы.

Комплексная диагностика позволяет выявить не только текущие результаты работы системы, но и ее потенциал для дальнейшего совершенствования. Важно, чтобы системы финансового планирования были не только научно обоснованными, но и практическими, обеспечивающими максимальную эффективность в условиях высокой неопределенности и рисков.

Литература

1. Боровикова Е.В. Методы оценки эффективности финансового планирования в организации, его результатов и рисков // ЕГИ. – 2024. – №2 (52). – С. 294-299.
2. Исаева П.Г. Современные подходы к финансовому планированию как основа обеспечения финансовой устойчивости компаний в условиях экономической нестабильности // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – №12. – С. 61-66.
3. Мартыненко В.Ю. Долгосрочное планирование для эффективного управления деятельностью предприятий // Экономические исследования и разработки. – 2025. – №4. – С. 166-174.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ФИНАНСОВОГО МОНИТОРИНГА В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМОГО В ЦЕЛЯХ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ОТМЫВАНИЮ ПРЕСТУПНЫХ ДОХОДОВ И ФИНАНСИРОВАНИЮ ТЕРРОРИЗМА, В ОТНОШЕНИИ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА

У.Э. Пиловец,

студентка 3 курса, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова

С.Н. Коваленко,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры финансового контроля, анализа и аудита

Главного контрольного управления города Москвы

Аннотация. Данная статья посвящена исследованию методологии финансового мониторинга кредитными организациями юридических лиц в контексте противодействия отмыванию доходов и финансированию терроризма. Детально анализируется взаимосвязь систем бухгалтерского, операционного и управленческого учёта с эффективностью контрольных процедур. Особое внимание уделяется интеграционному подходу, предполагающему создание единого информационного пространства на основе данных автоматизированной банковской системы. В работе систематизирован аналитический инструментарий, включающий методы финансового анализа отчетности, оценку денежных потоков, операционный и сравнительный анализ транзакционной активности. Предложена авторская трехэтапная методика мониторинга, сочетающая автоматизированные процедуры скрининга с экспертной оценкой и реализующая принципы проактивности и адаптивности. Рассмотрены практические аспекты внедрения методики для различных отраслевых групп клиентов, а также система показателей для оценки ее эффективности. Результаты исследования представляют ценность для совершенствования систем внутреннего контроля кредитных организаций и могут быть использованы в практике риск-менеджмента.

Ключевые слова: финансовый мониторинг, ПОД/ФТ, юридические лица, внутренний контроль, банковский учёт, аналитические процедуры, риск-ориентированный подход, отмывание доходов, финансирование терроризма, автоматизированные системы, финансовый анализ, транзакционная активность.

Введение. Финансовый мониторинг в современном банковском деле невозможно представить как изолированную функцию. Его эффективность напрямую зависит от качества и глубины интеграции в фундаментальные процессы кредитной организации – учёт и внутренний контроль. Именно эти системы формируют информационную среду и задают организационные рамки для противодействия легализации преступных доходов. Без опоры на надежные учётные данные и выстроенные контрольные процедуры любые попытки выявления необычных операций превращаются в хаотичные действия, лишённые системности и доказательной базы.

Методы и организация исследования. Бухгалтерский и операционный учёт в банке выполняют роль центральной нервной системы, фиксирующей каждую финансовую операцию. Применительно к финансовому мониторингу учётные данные трансформируются из сухой статистики в мощный аналитический ресурс. Первичная информация о клиенте – реквизиты, вид деятельности, размер уставного капитала – заносится в учётные системы при открытии счета и составляет основу его профиля. Далее операционный учёт детализирует каждое действие: будь то перевод средств, инкассация наличности или получение кредита. Эти данные, аккумулируемые в автоматизированной банковской системе (АБС), являются сырьём для построения поведенческих моделей клиента и выявления аномалий.

Качество мониторинга находится в прямой зависимости от качества учётных данных. Неполная идентификация клиента, ошибки в классификации операций, несвоевременное отражение информации – всё это создает «слепые зоны», которыми могут воспользоваться недобросовестные участники рынка. Следовательно, требования к ведению учёта в контексте противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма (ПОД/ФТ) выходят за рамки стандартной бухгалтерии. Речь идёт о необходимости формирования структурированных и взаимосвязанных данных, пригодных не только для составления отчетности, но и для сложного аналитического поиска. Например, поле «назначение платежа» из учётной системы становится ключевым параметром для скрининга операций на предмет выявления признаков фиктивности.

Управленческий учёт рисков ПОД/ФТ представляет собой следующий уровень развития учётных практик. Если бухгалтерский учёт фиксирует свершившиеся факты, то управленческий фокусируется на будущих рисках и эффективности затрат на контроль. Он аккумулирует данные о количестве и характере срабатываний систем мониторинга, времени их обработки, финансовых и репутационных последствиях принятых решений. Это позволяет оценить, насколько эффективно выстроены внутренние процедуры и какие зоны требуют дополнительного внимания. Таким образом, учёт из пассивного регистратора событий превращается в активный инструмент управления безопасностью кредитной организации.

Взаимодействие между службой внутреннего контроля (СВК) и подразделением финансового мониторинга носит двусторонний характер. СВК осуществляет независимую проверку адекватности и эффективности всей системы ПОД/ФТ: оценивает качество методологии, проверяет корректность работы автоматизированных систем, тестирует соблюдение сотрудниками установленных регламентов. В свою очередь, подразделение финансового мониторинга предоставляет СВК данные о выявленных инцидентах и принятых мерах, которые служат материалом для аудиторской выборки и формирования общей картины рисков. Такое перекрёстное взаимодействие создаёт систему сдержек и противовесов, повышающую устойчивость банка к противоправным действиям.

Деятельность кредитных организаций в сфере противодействия легализации доходов жестко регламентирована. Краеугольным камнем является Федеральный закон № 115-ФЗ, который устанавливает базовые обязанности банков по идентификации клиентов, фиксации и хранению информации, а также обязательному направлению сведений в уполномоченный орган [1]. Однако данный закон задает лишь общие рамки. Детализация требований к организации учётных процессов и системы внутреннего контроля содержится в нормативных актах Банка России [7].

Ключевым документом, непосредственно затрагивающим предмет исследования, является Положение Банка России № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах». Этот документ предписывает создание в банке комплексной системы внутреннего контроля, важнейшим элементом которой является функция ПОД/ФТ. В частности, норматив обязывает кредитные организации разрабатывать и утверждать правила внутреннего контроля в целях противодействия легализации доходов, что включает в себя описание процедур сбора и актуализации информации о клиентах, методов оценки рисков и порядка документирования полученных результатов [2].

Для целей финансового мониторинга особое значение имеют Положение Банка России № 860-П и Приложение к письму Банка России № 92-Т. Первое содержит перечень признаков необычных операций, которые должны выявляться банками. Многие из этих признаков, такие как «несоответствие операции целям деятельности юридического лица» или «ведение юридическим лицом деятельности, не характерной для его организационно-правовой формы», требуют для своего обнаружения глубокого анализа учётных данных и применения аналитических процедур [3]. Второе утверждает требования к правилам внутреннего контроля в кредитных организациях, не являющихся участниками проекта «Знай своего клиента», что также подчеркивает важность риск-ориентированного подхода, основанного на качественных учётных данных [4].

Международные стандарты, в частности рекомендации группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (ФАТФ), оказывают существенное влияние на национальное регулирование. Принципы ФАТФ, такие как проведение национальной оценки рисков, применение риск-ориентированного подхода и обеспечение прозрачности юридических лиц, находят своё отражение в указаниях Банка России. Это заставляет кредитные организации выстраивать свои системы учёта и контроля таким образом, чтобы они позволяли не только формально соблюдать требования, но и реально оценивать и смягчать возникающие риски. Слабая организация внутреннего контроля рассматривается мегарегулятором как один из ключевых факторов, повышающих уязвимость финансового института для противоправных действий [8].

Современный финансовый мониторинг в банковской сфере представляет собой сложный многоуровневый процесс, который существенно превосходит простейший скрининг операций по формальным критериям (таблица 1).

Его подлинная ценность заключается в способности преобразовывать разрозненные массивы учётной информации в осмысленную аналитическую картину, служащую прочным основанием для принятия взвешенных управленческих решений в области противодействия легализации преступных доходов. Аналитический инструментарий службы мониторинга формирует комплекс взаимодополняющих методик, заимствованных из арсенала финансового анализа и существенно модифицированных для решения специфических задач выявления современных схем отмывания

доходов и финансирования терроризма. Именно глубина и всесторонность проводимого анализа определяют принципиальную способность кредитной организации достоверно дифференцировать действительно подозрительную финансовую активность от легитимных хозяйственных операций, избегая при этом двух крайностей – как опасного пропуска серьёзных угроз финансовой безопасности, так и экономически неэффективного превышения количества ложных срабатываний системы контроля. В своей совокупности аналитические методы образуют многоуровневый, последовательный фильтр, который поэтапно отсекает нормальную, легитимную хозяйственную деятельность и с возрастающей точностью выявляет операции, требующие профессиональной экспертной оценки сотрудников службы финансового мониторинга. Без системного владения этим диверсифицированным инструментарием деятельность мониторинга неизбежно рискует скатиться к примитивной, механической проверке операций по устаревшим, легко обходимым формальным признакам, что в конечном итоге сводит на нет его профилактическую и охранную функцию в борьбе с современными, технологически сложными финансовыми злоупотреблениями, представляющими реальную угрозу для стабильности финансовой системы государства в целом.

Таблица 1

Уровни аналитической работы финансового мониторинга

Уровень аналитики	Фокус на данных	Ключевая задача	Практический результат
Базовый (Транзакционный)	Операционный учёт, данные о движении средств	Фиксация отклонений от исторических паттернов и формальных правил	Выявление операций для первичной верификации
Глубинный (Финансово-событийный)	Бухгалтерская отчётность, управленческие отчёты	Выявление системных несоответствий между финансовым положением и характером операций	Формирование профиля риска клиента на основе экономической нецелесообразности
Контекстуальный (Сетевой)	Внешние источники (реестры, базы данных), цепочки контрагентов	Верификация легитимности деятельности и связей клиента в отраслевом и макроэкономическом контексте	Обнаружение признаков транзитных операций или работы "прокладных" фирм через анализ несвязанных контрагентов
Проактивный (Предиктивный)	Совокупные данные всех учётных систем, обогащённые внешними маркерами	Предвосхищение новых схем и оценка потенциальных уязвимостей на основе моделей	Оповещение о зарождающихся рисках и адаптация сценариев мониторинга до их массового проявления

Источник: составлено авторами

Предлагаемая методика представляет собой комплексный подход к организации финансового мониторинга юридических лиц, основанный на принципах глубокой интеграции с учётными системами банка и применении многоуровневой системы аналитических процедур. Ключевой особенностью методики является её ориентация на формирование единого информационного пространства, объединяющего данные бухгалтерского, операционного и управленческого учёта с инструментами финансового анализа для создания целостной системы контроля рисков ПОД/ФТ [5].

Методика базируется на трёх фундаментальных принципах, определяющих её практическую реализацию в деятельности кредитной организации. Принцип интеграции предполагает создание единой платформы, объединяющей данные из различных учётных систем банка – бухгалтерской, операционной и аналитической. Такой подход позволяет преодолеть традиционную разрозненность информации и обеспечивает комплексный взгляд на деятельность клиента. Принцип проактивности означает смещение акцента с реагирования на уже совершённые операции к предупреждению потенциальных рисков за счёт использования предиктивных аналитических моделей и сценарного анализа. Принцип адаптивности предусматривает постоянную корректировку параметров мониторинга в зависимости от изменений в поведении клиента, отраслевой динамики и макроэкономической ситуации. Практическая реализация методики осуществляется через систему последовательных этапов, образующих замкнутый цикл управления рисками (рис. 1) [6].

Первый этап – подготовительный – включает формирование нормативной базы и разработку регламентов взаимодействия между структурными подразделениями банка. На этом этапе создается классификатор рисков, разрабатываются форматы учётных документов и определяются показатели эффективности системы мониторинга. Особое внимание уделяется созданию единого профиля

клиента, аккумулирующего всю информацию из учётных систем банка, данных внешних источников и результатов предыдущих проверок.

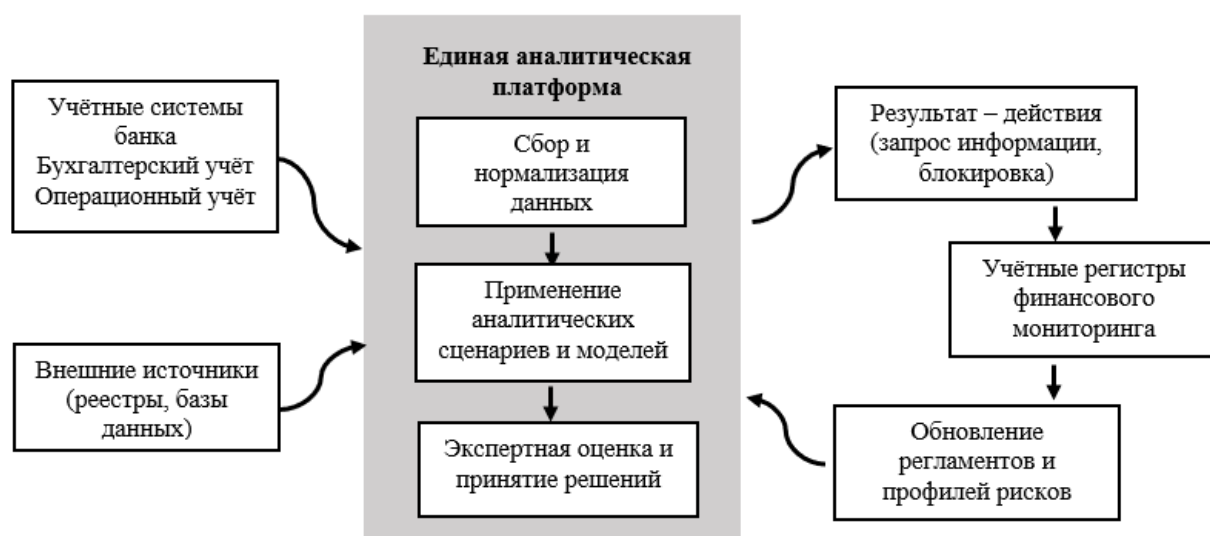


Рис.1. Цикл интеграции данных для целей финансового мониторинга

Второй этап – операционный – является центральным звеном всей системы мониторинга и состоит из постоянного сбора и изучения информации. Здесь применяется система сценарного анализа, которая сочетает в себе работу автоматических алгоритмов и оценку экспертов. Автоматизированная часть использует алгоритмы машинного обучения для обнаружения нестандартных моделей в поведении компаний. Экспертная же часть нужна для разбора сложных ситуаций, где требуется мнение специалиста. Ключевой особенностью методики можно назвать перекрёстный контроль – то есть сравнение данных из разных источников для обнаружения противоречий.

Третий этап – заключительный – сосредоточен на оформлении результатов и реализации решений. В его рамках заполняются специальные учетные регистры финансового мониторинга, куда заносится вся информация о найденных рисках, проведенных проверках и принятых мерах. Разработанная система отчетности дает возможность не только фиксировать итоги контроля, но и анализировать, насколько эффективно работает вся система мониторинга в долгосрочной перспективе.

Внедрение методики требует создания специализированного программного обеспечения, обеспечивающего интеграцию данных из различных учётных систем банка. Техническая реализация предполагает разработку единой платформы, объединяющей информацию из АБС, систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и внешних источников данных. Ключевым элементом платформы становится модуль аналитической обработки, использующий методы статистического анализа и машинного обучения для выявления скрытых закономерностей и аномалий.

Проверка методики на практике доказывает её работоспособность при наблюдении за операциями юридических лиц в разных отраслях. Для торговых компаний важно проанализировать, насколько заявленные мощности и логистические возможности соответствуют реальным объемам товарооборота. У производственных предприятий главным показателем является связь между количеством выпускаемой продукции и потребляемыми энергетическими ресурсами. Что касается строительных организаций, то мониторинг здесь сосредоточен на сроках выполнения работ и том, насколько их стоимость соответствует среднерыночным значениям.

Предложенная методика использует дифференцированный подход, который зависит от уровня риска по клиенту. Для клиентов с низким уровнем риска применяются обычные контрольные процедуры. В то же время для клиентов с высоким риском используется углубленный мониторинг, который включает привлечение дополнительных данных и тщательный финансовый анализ. Такой подход даёт возможность распределить ресурсы службы финансового мониторинга более эффективно, не жертвуя при этом качеством контроля. Перспективы развития методики связаны с дальнейшей интеграцией новых технологий анализа данных и искусственного интеллекта. Направления совершенствования включают разработку более сложных предиктивных моделей, использование методов сетевого анализа для выявления связанных групп клиентов, а также внедрение систем реального времени для мониторинга транзакций. Особое внимание уделяется автоматизации процессов документооборота и созданию интеллектуальных систем поддержки принятия решений.

Заключение. Таким образом, предложенная методика создает основу для построения комплексной системы финансового мониторинга, способной адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды постоянно совершенствующимся схемам легализации преступных доходов. Её практическая ценность заключается в обеспечении целостного подхода к организации контроля, сочетающего глубину аналитической работы с эффективным использованием ресурсов кредитной организации.

Литература

1. Федеральный закон "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" от 07.08.2001 № 115-ФЗ
2. Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. № 242-П "Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах" (с изменениями и дополнениями)
3. Положение Банка России от 18.06.2025 № 860-П "О требованиях к правилам внутреннего контроля кредитной организации, филиала иностранного банка, через который иностранный банк осуществляет деятельность на территории Российской Федерации, в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и экстремистской деятельности"
4. Письмо Банка России от 30 июня 2005 г. N 92-Т "Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах"
5. Королева Л. П. О взаимодействии государства и банков в борьбе с отмыванием доходов и финансированием терроризма // ЭКО. 2023. №11 (593) – С. 173-189.
6. Котова А. В. Проблемы организации финансового мониторинга в коммерческом банке // Прогрессивная экономика. 2021. №12 – С. 20-30.
7. Официальный сайт Банка России – URL: <https://cbr.ru/>
8. FATF (2025), Guidance on Financial Inclusion and Anti-Money Laundering and Terrorist Financing Measures, FATF, Paris – URL: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-9>

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТАТИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ДЛЯ АНАЛИЗА РИСКОВ МОШЕННИЧЕСТВА И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ В ФИНАНСОВЫХ СИСТЕМАХ

А.А. Поставничева,
студент, Волгоградский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации

А.Д. Швейко,
студент, Волгоградский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации

Науч. рук.: В.В. Суркова,
*кандидат экономических наук,
заведующий кафедрой экономики и финансов,
Волгоградский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации*

Аннотация. В статье исследуются статистические подходы к анализу рисков мошенничества и кибербезопасности в современных финансовых системах. Актуальность работы обусловлена стремительной цифровизацией финансовых услуг, которая, расширяя доступность сервисов, одновременно увеличивает уязвимость инфраструктуры перед киберугрозами. Финансовые потери от мошенничества и кибератак достигают значительных объемов, что требует системного применения статистических методов для оценки, мониторинга и прогнозирования угроз. Целью настоящей работы является проведение статистического анализа рисков мошенничества и кибербезопасности в финансовых системах России.

Ключевые слова: кибербезопасность, финансовое мошенничество, статистический анализ, риски, финансовая система.

Введение. Современная финансовая система России переживает активный этап цифровизации. Электронные платежи, онлайн-банкинг, мобильные приложения и дистанционное обслуживание клиентов

стали неотъемлемой частью экономической деятельности. Однако вместе с развитием цифровых технологий значительно возрастают риски, связанные с мошенничеством и киберугрозами. Из-за своей привлекательности для злоумышленников экономический сектор постоянно подвергается мошенничеству и кибератакам, что влечет за собой колоссальный ущерб. Финансовое мошенничество представляет собой одну из наиболее опасных форм преступной деятельности, наносящую ущерб не только отдельным организациям и гражданам, но и финансовой стабильности государства. В последние годы наблюдается рост числа случаев незаконных операций, утечек персональных данных и атак на банковские информационные системы. По данным Банка России, ежегодно совершаются сотни тысяч операций без согласия клиентов, а совокупный ущерб исчисляется десятками миллиардов рублей [1].

В условиях цифровизации финансового сектора особое значение приобретает статистика, а именно статистический анализ рисков мошенничества и кибербезопасности. Применение статистических методов позволяет, не только выявлять закономерности, определять факторы, влияющие на вероятность наступления инцидентов, оценивать вероятность их реализации, но и что самое важное разрабатывать меры по снижению угроз, на основе полученной информации.

Методы и организация исследования. Объект исследования – финансовая система России, подверженная рискам киберугроз и мошеннических действий. Предмет исследования – статистические методы и инструменты анализа, позволяющие количественно оценить риски и динамику киберугроз. Методы исследования – теоретические методы, методы обработки информации.

Понятие, сущность рисков мошенничества в финансовых системах и основные виды. Финансовое мошенничество представляет собой совокупность противоправных действий, направленных на незаконное получение денежных средств или иной выгоды путём обмана, злоупотребления доверием либо несанкционированного использования информационных технологий. В условиях цифровизации банковского сектора масштабы подобных преступлений значительно увеличились.

Согласно определению Банка России, мошенничество в финансовой сфере включает операции, совершаемые без согласия клиентов, фишинговые схемы, поддельные сайты банков, использование вредоносного программного обеспечения и методы социальной инженерии.

Кибербезопасность – совокупность условий, при которых все составляющие киберпространства защищены от максимально возможного числа угроз и воздействий с нежелательными последствиями [2, с. 39].

В контексте финансовой системы кибербезопасность играет ключевую роль, так как финансовые учреждения оперируют конфиденциальными сведениями о клиентах, транзакциях и капитале. Нарушение целостности или конфиденциальности информации может привести не только к прямым финансовым потерям, но и к снижению доверия клиентов и инвесторов.

Сейчас, когда практически все финансовые операции перешли в онлайн стало появляется большое количество методов кражи, которые мошенники постоянно совершенствуют. Одной из наиболее распространенных угроз является фишинг и социальная инженерия [3, с. 67]. Это методы, с помощью которых злоумышленники получают доступ к конфиденциальной информации или заставляют людей совершать действия, выгодные им [4]. Чаще всего это проявляется в виде электронных писем, SMS-сообщений или даже телефонных звонков, которые маскируются под сообщения от легитимных организаций – банков, платежных систем, государственных органов. Мошенничество с использованием платёжных карт продолжает оставаться широко распространённым явлением. Несмотря на заверения банков о надёжности пластиковых карт, преступники не перестают придумывать новые способы несанкционированного списания средств. Их приёмы варьируются от прямого похищения данных карт до физической подделки карт и оборудования – скимминга. В сети чаще всего используются фишинговые схемы: злоумышленники создают точные копии сайтов или письма от банков и крупных ритейлеров, чтобы обманом заставить пользователя перейти по ссылке и ввести данные карты на поддельном ресурсе, тем самым добровольно передав информацию в руки преступников.

Мошенничество в области онлайн-платежей и банковских услуг становится всё более сложным и многообразным. Злоумышленники применяют продуманные приёмы для компрометации банковских приложений и платёжной инфраструктуры. Кроме того, финансовые организации подвергаются целенаправленным кибератакам – в том числе DDoS-кампаниям, выводящим системы из строя, и внедрению вредоносного программного обеспечения. Отдельной проблемой является использование криптовалют и финтех-продуктов, которые из-за своей новизны и недостаточного регулирования становятся мишенью для мошенников. Рост числа и сложности мошеннических схем напрямую влияет на статистику финансовых преступлений. Официальные данные демонстрируют устойчивую тенденцию к увеличению размеров ущерба.

Для оценки масштабов проблемы рассмотрим ежегодный обзор ЦБ РФ о защите прав потребителей финансовых услуг и проведем статистический анализ:



Рис. 1 Операции без согласия клиентов и объём ущерба (2021–2024 гг.)

Источник: данные Центрального банка [5,6,7,8].

На рис. 1 динамика мошеннических операций демонстрирует явное изменение стратегии злоумышленников. В 2022 году, несмотря на сокращение числа случаев на 15,3%, прирост общего ущерба увеличился на 4,3%, что указывает на переход к более сложным и прибыльным схемам. В 2023 году эта тенденция продолжилась с ростом ущерба на 33%. В 2024 году, при стабильном количестве операций – 1 197,44 тыс. (прирост всего 2,7%), объём ущерба продемонстрировал впечатляющий рост в 74,3% по сравнению с предыдущим годом. Это, скорее всего, обусловлено внедрением новых, особо разрушительных методов мошенничества или повышением эффективности уже используемых. Следовательно, можно сделать вывод, что мошенники теперь делают ставку не на массовость, а на «качественные» атаки, стремясь извлечь максимальную прибыль за одну операцию.

Как уже отметили, наблюдается значительное увеличение финансовых потерь, связанных с кибератаками и мошенничеством, что усугубляется появлением все более сложных схем, требующих поиска новых способов противодействия. Официальные статистические данные предоставляют важную информацию для глубокого анализа этой проблемы, поэтому статистические методы имеют ключевое значение для адекватной оценки масштабов и разработки эффективных решений. Более того, эти методы дают возможность не только измерить понесенный ущерб, но и спрогнозировать будущие риски и, что крайне важно, выстроить действенные стратегии защиты. Использование статистических подходов, которые обеспечивают глубокий анализ и прогнозирование рисков, опираясь на проверенные модели и передовые разработки в области искусственного интеллекта, становится сегодня одним из ключевых элементов защиты.

Рассмотрим методы статистики, использующиеся для анализа рисков мошенничества и кибербезопасности в финансовых системах.

Описательная аналитика – это область статистики, методы которой ориентированы на сбор, систематизацию и обобщение «сырых» данных из различных источников с целью обнаружения в них интерпретируемых зависимостей и закономерностей. Она позволяет систематизировать и анализировать накопленные данные о случаях мошенничества, кибератаках, утечках данных и других инцидентах. Например, сводные таблицы помогают выявить распределение атак по различным признакам: типу операции, региону, используемым технологиям и времени совершения преступлений. Это важно для понимания общей картины и принятия решений по усилению защиты наиболее уязвимых каналов [9].

Регрессионный и корреляционный анализы, используются для установления взаимосвязей между показателями. Регрессией можно определить зависимость объема потерь от частоты использования мобильных приложений или новых платежных сервисов. Такие зависимости позволяют

финансовым организациям оценивать риски при внедрении инновационных продуктов. Они позволяют количественно оценить влияние отдельных факторов на риск, выявить значимые онлайн-транзакции, уровень защиты и построить прогноз вероятности наступления инцидентов.

Метод ARIMA его главная идея заключается в построении линейной модели зависимости от предыдущих значений временного ряда. За основу берут показатели нескольких месяцев или даже лет и, внимательно проанализировав их, составляют дальнейшую модель развития событий. Этот подход используется для изучения динамики показателей во времени – например, количества мошеннических операций или объёма ущерба за квартал или год.

Кластеризация – это метод анализа данных, с помощью которого объекты группируются по степени сходства между ними. Алгоритм сам находит закономерности и определяет, какие объекты можно отнести к одной группе, а какие – к другой. Кластеры помогают не только находить группы, но и обнаруживать то, что в группы не попадает – выбросы или подозрительные объекты, что помогает найти скрытые закономерности: может быть, есть какая-то новая, еще неизвестная схема мошенничества, которую модель сможет выделить, объединив похожие инциденты [10].

Для прогнозирования кризисных ситуаций в цифровой среде активно задействуются методы сценарного анализа и стресс-тестов. Они обеспечивают статистически обоснованную оценку вероятных негативных сценариев. Благодаря таким подходам удаётся существенно повысить уровень защищённости и детально проанализировать уязвимые зоны инфраструктуры.

Искусственный интеллект и методы машинного обучения, опирающиеся на статистические модели, стали важнейшим инструментом противодействия кибермошенникам. Они способны анализировать гигантские объёмы информации: отслеживают поведенческие особенности клиентов, изучают параметры финансовых операций и сетевые индикаторы. В работе используются различные алгоритмы – от метода главных компонент до факторного анализа. Обработка больших данных позволяет этим системам оперативно обнаруживать отклонения от нормы и предсказывать потенциальные мошеннические схемы.

Подводя итог, видим, что статистика выступает не просто как вспомогательное средство, но как фундаментальная база для успешного противодействия мошенничеству и кибератакам. Начиная с простого изучения актуальной информации и заканчивая разработкой комплексных моделей для предсказания, каждый статистический метод играет важную роль в укреплении финансовой стабильности. Исследование выявило, что финансовый сектор сегодня постоянно сталкивается с нарастающим давлением: число киберугроз и мошеннических операций неуклонно растёт. Становится очевидным, что именно статистические подходы являются одним из ведущих инструментов в ответ на современные вызовы. Они позволяют глубже проникнуть в суть угроз и наметить пути их нейтрализации. От базовых методов, вроде сводных таблиц и визуализаций, дающих обзор ситуации, до передовых решений машинного обучения, способных предсказывать новые формы атак и обнаруживать отклонения в режиме реального времени, – спектр доступных статистических инструментов впечатляет. Эти инструменты не только помогают увидеть масштаб проблемы, но и понять ее истоки, размеры, динамику развития и, что наиболее ценно, спрогнозировать ее будущую траекторию.

Таким образом, статистический анализ рисков мошенничества и кибербезопасности представляет собой основу для формирования современной системы управления финансовыми угрозами. Он позволяет оценивать масштабы и динамику преступной активности, выявлять ключевые факторы уязвимости, прогнозировать вероятность возникновения новых форм атак и принимать обоснованные управленческие решения.

Литература

1. Анализ операций, проводимых без согласия клиентов: отчёт Банка России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2021/ (31.10.2025). /2021/
2. Алпеев, А.С. Терминология безопасности: кибербезопасность, информационная безопасность / А.С. Алпеев // Вопросы кибербезопасности. – 2014. – №5 (8). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/terminologiya-bezopasnosti-kiberbezopasnost-informatsionnaya-bezopasnost> (дата обращения: 31.10.2025).
3. Данилова, Е.П. Финансовое мошенничество в современном мире / Е. П. Данилова, Е. М. Портняга // Siberian Socium. – 2023. – Т. 7, № 2 (24). – С. 67–97. – DOI: 10.21684/2587–8484-2023-7-2-67–97 (дата обращения: 31.10.2025).
4. Социальная инженерия: что это и как ее используют мошенники и манипуляторы [Электронный ресурс] // psychologies. – URL: <https://www.psychologies.ru/articles/socialnaya-inzheneriya-chto-eto-i-kak-ee-ispolzuyut-moshenniki-i-manipulyatory/> (дата обращения: 01.11.2025).

5. Обзор операций, совершенных без согласия клиентов финансовых организаций [Электронный ресурс] // cbr.ru. – URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2021/ (дата обращения: 01.11.2025).
6. Обзор операций, совершенных без согласия клиентов финансовых организаций 2023г. [Электронный ресурс] // cbr.ru. – URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2023/ (дата обращения: 01.11.2025).
7. Обзор операций, совершенных без согласия клиентов финансовых организаций 2023г. [Электронный ресурс] // cbr.ru. – URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2023/ (дата обращения: 01.11.2025).
8. Обзор операций, совершенных без согласия клиентов финансовых организаций 2024г. [Электронный ресурс] // cbr.ru. – URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/ (дата обращения: 01.11.2025).
9. Описательная аналитика (Descriptive analytics) [Электронный ресурс] // Вики. – URL: <https://wiki.loginom.ru/articles/descriptive-analytics.html> (дата обращения: 01.11.2025).
10. Кластерный анализ: методы, примеры и применение [Электронный ресурс] // skypro. – URL: <https://sky.pro/media/klasternyj-analiz-metody-primery-i-primenenie/> (дата обращения: 03.11.2025).

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ

Е.А. Приходько,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»,

Науч. рук.: Н.С. Мельникова,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В научной статье рассматривается, как внешние факторы влияют на функционирование финансовой системы России. В современном мире высокая степень интеграции российской экономики в глобальные процессы, где внешние шоки, такие как экономические санкции, колебания цен на нефть, изменения валютных курсов, геополитические риски, оказывают значительное воздействие на стабильность финансовых институтов, рынков и инструментов.

Ключевые слова: экономика, финансы, финансовая система России, финансовый рынок, внешние факторы, финансовая стабильность.

Введение. Финансовая система – это совокупность всех денежных отношений в стране. Финансовая система является важным элементом экономической инфраструктуры любой страны, обеспечивает рациональное распределение ресурсов, привлечение капитала, поддержку устойчивого роста экономики. Современный мир характеризуется глобализацией и интеграцией национальных экономик в мировое хозяйство, функционирование финансовой системы России становится все более зависимым от внешних факторов. Внешние факторы, такие как, международные экономические санкции, изменения валютных курсов, колебания мировых цен на энергоносители, геополитическая нестабильность, оказывают влияние на стабильность и развитие финансового сектора страны.

Методы и организация исследования. Финансы представляют собой многогранную экономическую категорию, которую можно анализировать как на уровне отдельных предприятий микроуровень, так и в масштабах всей экономики уровень. В более простом толковании финансы подразумевают денежные связи и финансовые операции, проявляющиеся в форме поступлений и расходов конкретных экономических агентов. Кроме того, финансы трактуются как общественные связи, возникающие в ходе распределения и перераспределения стоимости, произведенной в рамках ВВП, что в итоге описывает финансовую систему страны в целом (см. рис. 1).

С 2014 года геополитические риски, направленные против России, значительно усилились. Многочисленные ограничительные меры в отношении страны привели к временному нарушению стабильности финансовых операций, однако Российской Федерации удалось адаптироваться и разработать альтернативные подходы для поддержания своей деятельности. Тем не менее, подобные внешние ограничения способны вызвать существенные последствия. Ограничения негативно воздействуют на хозяйство, ограничивая доступ к передовым технологиям и финансовым средствам, а также снижая объемы экспорта.



Рис. 1. Система финансовых отношений в глобализационной финансовой системе

Источник: [3, с.6]

Геополитические вызовы извне сказываются на внутренней финансовой устойчивости государства. Они отрицательно влияют на активность инвесторов, привлечение капиталов, стоимость ценных бумаг на рынке, а также на колебания обменных курсов валют.

До 2022 года число санкций, наложенных на нашу страну, было в шесть раз меньшим по сравнению с текущим уровнем. В настоящее время Россия находится на втором месте в мире по объему введенных против нее ограничительных мер.

Ключевая ставка, устанавливаемая Центральным банком Российской Федерации, оказывает влияние на различные экономические механизмы и уровень цен в стране, поскольку служит инструментом контроля над инфляционными процессами.

С течением времени стратегия Центрального банка Российской Федерации адаптировалась к изменившимся экономическим условиям, обусловленным внешними воздействиями. Был установлен режим свободного плавающего курса рубля. Девальвация национальной валюты спровоцировала повышение цен и рост инфляции, что отрицательно повлияло на финансовую устойчивость государства и населения в целом. Несмотря на непростую экономическую обстановку, Банк России смог поддерживать стабильность банковской сферы. Чтобы ослабить давление на валютный рынок была повышена ставка рефинансирования. Рост ключевой ставки был ориентирован на поощрение увеличения депозитных ставок с целью минимизации угроз девальвации рубля. Однако, несмотря на принятые меры, инфляционные показатели продолжали увеличиваться.

В 2022–2024 годах финансовые операции в стране – крайне неустойчивые. В связи с геополитическими вызовами российские банки понесли значительные расходы на привлечение и управление кредитами. Центральный банк Российской Федерации своими решениями способствовал корректировкам ключевой ставки и уровню инфляции.

Риски на финансовом рынке, вызванные санкциями, способствовали самостоятельности от внешних геополитических угроз.

Чтобы поддержать стабильное развитие финансовой деятельности России следует предпринять такие меры:

- создание национальной криптоинфраструктуры, активное использование «крипторубля»;
- внедрение новых платежных систем и расчетов в национальных валютах;
- открытие банков, задача которых – обслуживать внешнеэкономическую деятельность.
- обеспечение взвешенного и предсказуемого подхода к управлению государственными финансами;
- внедрение новых технологий и поддержание инноваций.

Необходимо оценить влияние внешних факторов на функционирование финансовой системы России (Таблица 1).

Санкции, введенные странами Запада в отношении России, являются ключевыми угрозами. Но для оценки финансовых угроз внешней среды нужно учитывать также экономические, политические, социальные, технологические факторы.

Общая оценка влияния внешних факторов на функционирование финансовой системы России

Факторы	Изменение в экономике в целом	Изменения в отраслях и регионах	Действия
Уход из России брендов и производителей	Недостаточное предложение товаров	Дефицит товаров и комплектующих	Поиск заменителей товаров и продукции
Экономические санкции западных стран	Недостаток спроса на продукцию	Организация продажи товаров в дружественные страны	Поиск спроса в дружественных странах
Затруднения в расчетах между странами	Снижение финансового оборота по отдельным валютам	Снижение возможности закупок	Развитие расчета в альтернативных системах
Запрет сотрудничества с отдельными банками	Снижение доступности финансовых ресурсов	Дефицит средств у банков	Поддержка государством банков
Снижение доступности новых технологий из-за санкций	Снижение уровня инновационной экономики	Снижение инновационного потенциала предприятий	Отмена запрета на параллельный импорт, поиск новых технологий в дружественных странах

Источник: [2, с.6]

Внешние факторы оказывают существенное влияние на функционирование финансовой системы России и других стран. Геополитические события и санкции привели к значительным вызовам, ограничению доступа к международным финансовым рынкам, снижению ликвидности, росту издержек заимствований.

Но в тоже время трудности стимулировали процессы импортозамещения, способствовали улучшению отечественного производства, развитию национальных платежных систем, что повысило устойчивость финансового сектора.

Глобальные экономические тенденции, изменение в ценах на сырье, валютные колебания влияют на стабильность и динамику развития. Климатические и природные риски создают дополнительное давление, требующее адаптации и инвестиций в устойчивые технологии. Интеграционные процессы и регуляторные меры в рамках региональных объединений способствуют снижению негативных последствий.

Заключение. Финансовая система – это совокупность всех денежных отношений в стране, является важным элементом экономической инфраструктуры любой страны, обеспечивает рациональное распределение ресурсов, привлечение капитала, поддержку устойчивого экономического роста. Внешние факторы, такие как, международные экономические санкции, изменения валютных курсов, колебания мировых цен на энергоносители, геополитическая нестабильность, оказывают влияние на стабильность и развитие финансового сектора страны.

Финансовая система России оказалась способной сохранить стойкость, быстро адаптировалась в каждой отрасли и оказала противодействие внешним геополитическим угрозам.

Центральный банк Российской Федерации внес значительный вклад, благодаря своей политике, которая помогла минимизировать угрозы для стабильности финансов и цен, обеспечила защиту накоплений и доходов населения, а также создала благоприятные и прогнозируемые рамки для осуществления финансовых операций, способствуя тем самым экономическому росту государства и повышению уровня жизни граждан.

Литература

1. Байсаева М.У., Астамиров А.А. Устойчивость внешних воздействий на финансовую систему страны в условиях глобализации // Московский экономический журнал. 2019. №13.
2. Воробьева Е.И. Обеспечение устойчивости финансовой системы Российской Федерации в условиях глобализации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. №1 (50).
3. Жиганова Н.В., Ярмуллина А.С. Влияние внешних и внутренних факторов на финансово-хозяйственную деятельность // Скиф. 2022. №12 (76).
4. Качанова Л.С., Земецкая К.Е. Оценка влияния внешних факторов на финансово-экономическую безопасность государства // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №10-1.

5. Мельникова, Н. С. Колебания российского рубля: факторы, влияние и меры укрепления / Н. С. Мельникова, М. В. Мочалов // Экономико-управленческий конгресс : сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия, Белгород, 05–08 ноября 2024 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. – С. 398-401. – EDN JNOGTM.

6. Тенденции развития финансовой системы в условиях экономического кризиса / О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 183-193. – DOI 10.21869/2223-1552-2024-14-3-183-193. – EDN BVXNLW.

РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИНСТИТУТОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВЫХ СИСТЕМ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

Д. Е. Путилов,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Науч. рук.: Е. В. Самохвалова,

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье анализируется роль государства в поддержке проектов устойчивого развития финансовых систем, несмотря на сложную ситуацию в экономике. В этой связи задача государства заключается в разработке нормативных, экономических и административных мер поддержки проектов, которые учитывают важность решения этой задачи. Автором отмечено, что в настоящее время в РФ реализуются совместные проекты бизнеса и государства по обеспечению устойчивого развития национальной финансовой системы.

Ключевые слова: устойчивое развитие, финансовая система, государственные институты, контроль, надзор.

Введение. В условиях постпандемического восстановления мировой экономики, усиления санкционного давления и трансформации глобальных цепочек создания стоимости, вопросы обеспечения устойчивости финансовых систем выходят на первый план. Актуальность данной темы подтверждается и ростом научного интереса к институциональным аспектам финансовой стабильности, включая публикации Международного валютного фонда за 2022-2023 годы, в которых подчеркивается необходимость глубокого анализа роли государственных институтов в поддержании устойчивого развития финансовых систем в современных условиях.

Методы и организация исследования. Методологическая основа исследования сочетает систематизацию международного опыта государственного регулирования с критической оценкой мер, реализованных Банком России и Министерством финансов РФ в период 2020-2023 годов. Такой синтез позволяет разработать адаптированные решения для модернизации российского институционального дизайна в сфере финансовой стабильности. Полученные результаты лягут в основу практических рекомендаций по повышению устойчивости национальной финансовой системы.

Результаты исследования. Государственные институты играют центральную роль в обеспечении стабильности финансовых систем, выполняя функции регулирования, надзора и макропруденциальной политики. Регулирование включает разработку норм и правил, направленных на минимизацию системных рисков и защиту интересов участников финансового рынка. Надзор обеспечивает контроль за соблюдением этих норм финансовыми учреждениями, предотвращая недобросовестные практики и чрезмерные риски. Эти функции являются основополагающими для поддержания доверия к финансовой системе и ее бесперебойного функционирования. Макропруденциальная политика дополняет регулирование и надзор, фокусируясь на системных рисках, которые могут угрожать стабильности всей финансовой системы, а не только отдельных ее участников. Она направлена на предотвращение накопления чрезмерных рисков в масштабах всей экономики, таких как «пузыри» активов или избыточная задолженность. Применение этих инструментов позволяет государству эффективно реагировать на возникающие угрозы и поддерживать устойчивое развитие финансового сектора.

В контексте обеспечения устойчивости финансовых систем, макропруденциальные политики развитых стран демонстрируют высокую эффективность в предотвращении системных кризисов. Эти политики направлены на снижение системного риска путем регулирования всей финансовой системы, а не отдельных ее элементов. Примером может служить опыт Великобритании, где Банк Англии активно использует контрциклические буферы капитала для сглаживания кредитных циклов и повышения устойчивости банковского сектора. Сингапур также является показательным примером успешного применения макропруденциальных инструментов. Денежно-кредитное управление Сингапура (MAS) подразумевает комплексный подход, включающий регулирование соотношения кредитов к стоимости залога и долгового бремени, что способствует предотвращению пузырей на рынке недвижимости и чрезмерного роста задолженности. Такая превентивная политика позволяет значительно снизить вероятность возникновения финансовых потрясений.

Среди эффективных механизмов антикризисного реагирования выделяются кейсы страхования депозитов и программ количественного смягчения. Системы страхования депозитов, как правило, обеспечивают защиту вкладчиков, предотвращая панику и массовый отток средств из банков, что является критически важным в условиях кризиса. Программы количественного смягчения, применяемые центральными банками, направлены на стимулирование экономики путем увеличения денежной массы и снижения долгосрочных процентных ставок, что помогает стабилизировать финансовые рынки в периоды экономической нестабильности.

Применение зарубежных моделей регулирования в российской экономике сталкивается с существенными адаптационными ограничениями, обусловленными ее структурными особенностями. Российская финансовая система характеризуется высокой степенью концентрации капитала и доминированием государственных банков, что создает специфические риски. Данные структурные отличия затрудняют прямое заимствование практик, разработанных для децентрализованных рыночных экономик. Необходимость учета региональной диспропорции развития финансовой инфраструктуры дополнительно осложняет адаптацию к российским реалиям международного опыта.

Внедрение международных стандартов в России сдерживается и институциональными барьерами, включая конфликты регуляторных полномочий и координационные провалы между различными государственными органами. В целом, несмотря на общие тенденции в реагировании на кризисы, специфика российской институциональной среды требует особого подхода к координации между регуляторами.

Заключение. Анализ международного опыта и особенностей регулирования российской финансовой системы позволяет выделить в качестве практических рекомендаций следующие: усиление межведомственной координации, внедрение стресс-тестирования для новых классов рисков и адаптацию лучших мировых практик макропруденциального надзора. При этом необходимо учитывать структурные особенности национальной экономики.

Литература

1. Абышева, А. В. Актуальные вопросы повышения финансовой грамотности населения: отечественный и зарубежный опыт / А. В. Абышева, Е. С. Корчемкина // Вестник Евразийской науки. – 2018. – №2. – С. 1–5.
2. Греченюк, А. В. Подходы к анализу финансового состояния организации / А. В. Греченюк, О. Н. Греченюк // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №1. – С. 217–221.
3. Кузнецова, В. В. Эволюция роли национальных центральных банков / В. В. Кузнецова, О. И. Ларина // Финансы: теория и практика. – 2022. – № 2. – С. 62–73.
4. Точицкая, И. Влияние климатических рисков на финансовый сектор: оценки центральных банков / И. Точицкая // BEROG Green Economy Policy Paper Series. – 2020. – № 20. – С. 1–19.
5. Туменбаева, О. Ш. Сравнительный анализ подходов и методов реструктуризации банковского сектора / О. Ш. Туменбаева // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2013. – № 6. – С. 108–112.
6. Шелепов, А. В. Сотрудничество БРИКС по реформированию международной валютно-финансовой системы и ее институтов / А. В. Шелепов // Вестник международных организаций. – 2025. – №1. – С. 157–175.
7. Ярыгина, И. З. Частно-государственное партнерство как фактор дедолларизации экономического сотрудничества стран БРИКС / И. З. Ярыгина, А. В. Шелепов. – Москва: НП РСМД, 2024. – 52 с.

ЕАЭС-УЗБЕКИСТАН: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ТОРГОВЛИ

Ю.Л. Растопчина,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры мировой экономики, НИУ «БелГУ»*

Е.И. Ковалева,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры мировой экономики, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Настоящая статья посвящена исследованию современного состояния отраслевого сотрудничества между странами ЕАЭС и Узбекистаном, выявлению проблем и перспектив дальнейшего углубления интеграции. Представлен анализ динамично развивающихся торгово-экономических отношений между Евразийским экономическим союзом (ЕАЭС) и Республикой Узбекистан, имеющей с 2020 года статус государства-наблюдателя. В статье дан анализ товарооборота между странами ЕАЭС и Узбекистаном, демонстрирует уверенный рост, увеличившись более чем в полтора раза – с 15,6 до 25 миллиардов долларов США за последний год. Экспорт из ЕАЭС представлен энергоносителями, металлами, оборудованием и сельхозпродукцией, в то время как Узбекистан поставляет в страны Союза текстиль, автомобили, электротехнику и плодоовощную продукцию. Несмотря на позитивную динамику, отмечается наличие тарифных и нетарифных барьеров в совместной торговле стран. К основным проблемам можно отнести сложности в логистике и таможенных процедурах, вопросы санитарного и фитосанитарного контроля, необходимость сближения требований технических регламентов, а также ограничения доступа к государственным закупкам и вопросы финансовых расчетов. Узбекистан выражает заинтересованность в присоединении к механизмам промышленной кооперации ЕАЭС, вступлении в Евразийский банк развития, а также в подключении к интеграционной информационной системе Союза и проекту «Цифровой союз». Это открывает значительные возможности для цифровизации торговли, развития транспортных коридоров и реализации совместных проектов.

Ключевые слова: Евразийский экономический союз, Россия, Узбекистан, отрасль, внешняя торговля, географическая структура экспорта, /импорта, товарная структура экспорта /импорта.

Введение. Евразийский экономический союз (ЕАЭС) в современных условиях представляет собой ключевой центр экономического притяжения на постсоветском пространстве. Узбекистан, не являясь полноправным членом Союза, занимает особое место в системе его внешнеэкономических связей.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью системного анализа структуры современной торговли, выявления ключевых отраслей промышленного сотрудничества, а также оценки проблем и перспектив дальнейшей интеграции Республики Узбекистан с государствами-членами ЕАЭС в период 2020-2024 годов.

Целью статьи является разработка комплексного взгляда на динамику и содержание экономического взаимодействия ЕАЭС и Узбекистана, выделение будущих партнерских траекторий.

Методы и организация исследования. Методологической основой исследования стали общенаучные и специальные методы, в том числе сравнительный анализ (для сопоставления макроэкономических показателей стран ЕАЭС и Узбекистана, для выявления особенностей их отраслевой структуры экономики); статистический анализ (для обработки данных по динамике ВВП, внешнеторгового оборота, экспорта и импорта за период 2020-2024 гг.). Для анализа использованы статистические данные, опубликованные официальными источниками: Евразийской экономической комиссией (ЕЭК), Федеральной службой государственной статистики России (Росстат), Национальным статистическим комитетом Республики Узбекистан и международными организациями.

Основная часть. Экономическое взаимодействие стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и Республики Узбекистан играет важную роль в развитии региональной экономики Центральной Азии. Общеструктурный комплексный анализ структуры взаимной торговли, промышленного сотрудничества и инвестиционных проектов позволяет выявить ключевые направления взаимодействия и определить существующие проблемы и перспективы развития.

Республика Узбекистан – интенсивно развивающаяся страна с рекордными темпами роста экономики в 2025 году. По предварительным данным Национального комитета Республики

Узбекистан по статистике сфера рыночных услуг выросла на 12,6%, отрасль строительства – на 10,7%, сельского, лесного и рыбного хозяйства – на 3,8%. Общий размер ВВП за первый квартал 2025 года составил 333,6 трлн сумов¹.

Таблица 1

Ключевые макроэкономические показатели Узбекистана (2021-2024 гг.)

Показатель	2021	2022	2023	2024
Рост реального ВВП (%)	8,0%	6,0%	6,3%	6,5%
Уровень инфляции (%)	10,9%	11,4%	10,0%	9,6%
Уровень безработицы (%)	4,46%	4,47%	4,50%	4,49% – 4,50%

Данные, отраженные в таблице 1, показывают относительную устойчивость базовых макроэкономических метрик страны. С конца 2020 года, когда Узбекистан получил статус государства-наблюдателя при ЕАЭС, сотрудничество вышло на новый уровень, что отразилось в устойчивом росте товарооборота и углублении интеграционных связей (рис. 1).



Рис. 1. Эффекты от вступления Узбекистана в ЕАЭС²

Экономическое взаимодействие между ЕАЭС и Узбекистаном демонстрирует устойчивую положительную динамику, особенно ярко проявившуюся после предоставления Узбекистану статуса наблюдателя при Союзе. Выявим общие тенденции взаимной торговли, промышленного и инвестиционного сотрудничества стран ЕАЭС и Узбекистана в условиях геоэкономической и геополитической неопределенности.

Таблица 2

Внешнеторговый оборот Узбекистана с ЕАЭС

Показатель	2021 г.	2023 г.	2024 г.
Товарооборот, млрд. долл.	11,2	16,3	17,5

¹ Анализ экономического роста Узбекистана в 2025 году [Электронный ресурс] – <https://eabr.org/about/states-participants/uzbekistan/>

² Винокуров, Е., Цукарев, Т., Ахунбаев, А., Бабаджанян, В., Бердигулова, А., Кузнецов, А., Перебоев, В., Федоров, К., Харитончик, А., Чкония, А.-М. (2021) Узбекистан и ЕАЭС: перспективы и потенциальные эффекты экономической интеграции. Доклады и рабочие документы 21/2. Москва: Евразийский банк развития. – https://eabr.org/upload/EDB_2021_Report_Uzbekistan_and_the_EAEU_rus.pdf

Как видно из таблицы, Узбекистан утвердился в качестве ведущего торгового партнера ЕАЭС в СНГ. Важно отметить, что с момента образования ЕАЭС товарооборот с Узбекистаном значительно увеличился, что свидетельствует о высоком интеграционном потенциале. Рост товарооборота в 2024 году до 17,5 млрд долларов, что на 7,3% больше, чем в предыдущем периоде, подтверждает эту тенденцию, несмотря на глобальные экономические вызовы. На долю Узбекистана приходится почти половина внешнеторгового оборота ЕАЭС со странами СНГ.

Анализ структуры внешней торговли стран ЕАЭС и Узбекистана показывает устойчивый рост товарообмена за период 2020–2024 годов. Основные экспортные товары из стран ЕАЭС включают сельскохозяйственное сырье, металлы, химическую продукцию и машиностроение. Импорт из Узбекистана представлен преимущественно хлопком, плодоовощной продукцией и текстилем.

Таблица 3

Динамика экспортно-импортных показателей ЕАЭС и Узбекистана, млрд.долл

Год	Экспорт ЕАЭС в Узбекистан	Импорт ЕАЭС из Узбекистана
2020	8,5 млрд	2,3 млрд
2021	9,2 млрд	2,6 млрд
2022	10,1 млрд	2,9 млрд
2023	11,0 млрд	3,2 млрд
2024	11,8 млрд	3,5 млрд

Источник: Росстат, Национальный статистический комитет Республики Узбекистан.

По данным Национального комитета Узбекистана по статистике, за январь – сентябрь 2025 года внешнеторговый оборот Узбекистана со странами ЕАЭС составил 14,3 млрд долларов, из них экспорт – 4,9 млрд долларов, импорт – 9,4 млрд долларов¹. На рисунке 2 представлен внешнеторговый оборот Узбекистана со странами ЕАЭС за январь-сентябрь 2025 года.



Рис. 2. Внешнеторговый оборот Узбекистана со странами ЕАЭС за январь-сентябрь 2025 года, млн.долл., % от общего объема

¹ Внешнеторговый оборот Узбекистана со странами ЕАЭС за 9 месяцев превысил \$14 млрд [Электронный ресурс] – <https://uz.sputniknews.ru/20251108/vneshnetorgovyy-оборот-uzbekistana-s-eaes-prevysil-14-mlrd-53316911.html>

Экспорт Узбекистана в страны ЕАЭС представлен такими товарами как природный газ, нефть, нефтепродукты, медь, золото, уран, алюминий, хлопковая пряжа, трикотаж, готовая одежда, свежие фрукты (виноград, персики), овощи, сушеные плоды, орехи, удобрения, хлор, полимеры, электротехническое оборудование, стройматериалы.

В импорте Узбекистана из стран ЕАЭС преобладают железнодорожный подвижной состав, сельхозтехника, автокомпоненты, фармацевтика, пластмассы, удобрения, лакокрасочные материалы, чёрные и цветные металлы, трубы, проводка, молочная продукция (Беларусь), мясо, мука, растительное масло, синтетические ткани, промышленная обувь, бумага, электроника, медицинское оборудование.

Сотрудничество между Узбекистаном и странами ЕАЭС не ограничивается простой торговлей сырьевыми товарами, а затрагивает ряд важных промышленных и технологических отраслей. Узбекистан обладает значительными запасами природного газа и урана, что делает его привлекательным партнёром для стран ЕАЭС, особенно России и Казахстана. В 2021–2023 гг. были подписаны совместные соглашения с «Газпромом» и «Росатомом» по поставкам газа и строительству атомной электростанции в Узбекистане. Узбекистан экспортирует в ЕАЭС овощи, фрукты, виноград и сушеные плоды. В свою очередь, Беларусь и Россия поставляют в Узбекистан молочную и мясную продукцию, а также оборудование для агропромышленного комплекса. В 2024 году был запущен пилотный проект по сертификации узбекских аграрных продуктов на соответствие стандартам ЕАЭС.

Страны ЕАЭС получают ряд позитивных эффектов от вступления Узбекистана в ЕАЭС (рис. 3).



Рис. 3 Эффекты стран ЕАЭС от вступления Узбекистана в ЕАЭС

Несмотря на позитивную динамику, сотрудничество между ЕАЭС и Узбекистаном сталкивается с рядом вызовов:

- структурный дисбаланс и низкая доля высокотехнологичной продукции, зависимость от сырьевого экспорта и ограничение потенциала для углубления кооперации в наукоемких отраслях;
- недостаточное использование потенциала особых экономических зон (ОЭЗ). По данным на 2024 год, в 22 ОЭЗ Узбекистана работали 589 предприятий, но только 18% их продукции шло на внешние рынки. При этом 372 предприятия вообще не занимались экспортной деятельностью, что указывает на значительный нереализованный резерв;
- не являясь полноправным членом ЕАЭС, Узбекистан вынужден адаптироваться к правилам и техническим регламентам Союза, что может создавать дополнительные административные барьеры для бизнеса;

- логистические и инфраструктурные ограничения, связанные с эффективностью транспортных коридоров и таможенного администрирования на границах;
- различия в регулировании стандартов качества продукции создают дополнительные издержки для производителей и экспортеров.

Заключение. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что сотрудничество между ЕАЭС и Узбекистаном находится на стадии активного и поступательного развития. За период 2020-2024 годов был достигнут значительный прогресс: товарооборот вырос до 17.5 млрд. долл., Узбекистан укрепил свои позиции в качестве основного торгового партнера ЕАЭС в СНГ.

Структура сотрудничества является диверсифицированной и охватывает такие ключевые отрасли, как агропромышленный комплекс, химия и фармацевтика, энергетика и информационные технологии. Институциональная база, заложенная Меморандумом и работой совместной группы, создает прочный фундамент для дальнейшей интеграции.

Однако на пути к более глубокому партнерству сохраняются серьезные вызовы. К ним относятся сырьевая ориентация узбекского экспорта, низкая доля высокотехнологичной продукции, а также сохраняющиеся регуляторные и инфраструктурные барьеры. Среди стратегических векторов интенсификации сотрудничества Узбекистана и стран ЕАЭС можно выделить: создание совместных предприятий в несырьевых секторах, таких как автомобилестроение, электроника, фармацевтика и производство готовой пищевой продукции; использование научного и кадрового потенциала Узбекистана в кооперации с технологическими компаниями стран ЕАЭС для повышения доли продукции с высокой добавленной стоимостью; гармонизация законодательства и унификация технических стандартов и санитарных норм; реализация совместных проектов по модернизации транспортных коридоров для повышения эффективности взаимной и транзитной торговли.

Таким образом, при условии целенаправленной работы по устранению существующих барьеров, торгово-экономическое сотрудничество между ЕАЭС и Узбекистаном имеет все шансы выйти на качественно новый уровень, способствуя экономическому росту и повышению конкурентоспособности всех участников этого процесса.

Литература

1. Central Asian Light. Uzbekistan ranks first among EAEU trading partners in CIS. – 2023. – URL: <https://centralasianlight.org/news/uzbekistan-ranks-first-among-eaeu-trading-partners-in-cis/>
2. Invexi.org. Economic Situation of the Republic of Uzbekistan for the 1st Quarter of 2024. – 2024. – URL: <https://invexi.org/press/economic-situation-of-the-republic-of-uzbekistan-for-the-1st-quarter-of-2024/>
3. Tadviser. Экономика Узбекистана: обзор и статистика. – 2025. – URL: https://tadviser.com/index.php/Article:Economy_of_Uzbekistan
4. The World Bank. Economic growth: the rate of change of real GDP – Uzbekistan. 2024. – URL: https://www.theglobaleconomy.com/Uzbekistan/Economic_growth/
5. Винокуров, Е., Цукарев, Т., Ахунбаев, А., Бабаджанян, В., Бердигулова, А., Кузнецов, А., Перебоев, В., Федоров, К., Харитончик, А., Чкония, А. -М. (2021) Узбекистан и ЕАЭС: перспективы и потенциальные эффекты экономической интеграции. Доклады и рабочие документы 21/2. Москва: Евразийский банк развития. – https://eabr.org/upload/EDB_2021_Report_Uzbekistan_and_the_EAEU_rus.pdf
6. Джураева М.С., Алимова Ш.А. Экономический анализ ВВП стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и Узбекистана // Научная статья. – 2025.
7. Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК). Официальный сайт. – URL: <https://eec.eaeunion.org/en/news/predstaviteli->
8. Евразийский экономический союз (ЕАЭС). Официальный сайт. – URL: <https://eaeunion.org/?lang=en>
9. Социально-экономическое положение Республики Узбекистан. Внешнеэкономическая деятельность. [Электронный ресурс]// Официальный сайт Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике, 2025. URL: <https://stat.uz/ru/default/ezhekvtartal-nye-doklady/53710-2024>
10. Центр экономических исследований и реформ (CERR). Инфографика: Торговые отношения между Узбекистаном и ЕАЭС за январь 2024 года. – URL: <https://review.uz/en/post/infografika-torgove-otnosheniya-uzbekistana-s-eaes-za-yanvar-2024-goda>

КАМЕРАЛЬНЫЕ ПРОВЕРКИ В СИСТЕМЕ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

А.А. Рогова,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Науч. рук.: Сапрыкина Т.В.

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Одним из основных видов налогового контроля в России является камеральная налоговая проверка. Этот вид проверки охватывает все декларации и расчеты, подаваемые налогоплательщиком в налоговый орган. В статье представлен анализ динамики проведения камеральных проверок, раскрываются правила проведения этой проверки, порядок оспаривания результатов проверки.

Ключевые слова: камеральная налоговая проверка, налоговая декларация, налогоплательщик, налоговый орган, налоговый контроль.

Введение. В соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации камеральная проверка – это деятельность уполномоченных органов за соблюдением законодательства о налогах и сборах. Целью такого вида проверки является оценка правильности и достоверности представленной в налоговый орган налоговой декларации, которая отражает финансово-хозяйственную деятельность налогоплательщика за отчетный и налоговый период. Основывается она не только на налоговой декларации и расчетах плательщика, но и на иных документах, имеющихся у налогового органа.

Основная часть. Камеральная налоговая проверка проводится уполномоченными должностными лицами налогового органа без какого-либо специального решения руководителя налогового органа в течение трех месяцев со дня представления налогоплательщиком налоговой декларации (расчета) [1, п. 2 ст. 88].

Проверка проводится по месту нахождения налогового органа. Инспектор проверяет сведения, содержащиеся в документах налогоплательщика. Если инспектор не нашел нарушений, то проверка окончена. Если они есть, то составляется акт.

Проверка начинается с автоматизированного контроля и сверки контрольных соотношений. Если соотношения нарушены (были найдены ошибки в налоговой отчетности, противоречия между сведениями или несоответствия сведений), то проверяемому лицу направляется требование о представлении пояснений. В течение 5 рабочих дней налогоплательщик представляет пояснения об отсутствии ошибок либо подает уточненную декларацию.

В случае, если налогоплательщиком представлена уточненная налоговая декларация, камеральная налоговая проверка прекращается и начинается новая камеральная налоговая проверка на основе новой налоговой декларации [1, абзац 3 п. 2 ст. 88].

В случае, если установлен факт совершения налогового правонарушения или иного нарушения законодательства о налогах и сборах в ходе проведения камеральной налоговой проверки должностными лицами налогового органа, проводящими указанную проверку, должен быть составлен акт налоговой проверки по установленной форме в течение 10 дней после окончания камеральной налоговой проверки [1, п. 1 ст. 100].

Инспектор должен вручить акт в течение недели после его подготовки. Если налогоплательщик подключен к ЭДО (электронному документообороту), то чаще акт направляется ему через оператора ЭДО или в личный кабинет. Также инспектор может вручить акт лично.

«Лицо, в отношении которого проводилась налоговая проверка (его представитель), в случае несогласия с фактами, изложенными в акте налоговой проверки, а также с выводами и предложениями проверяющих в течение одного месяца со дня получения акта налоговой проверки вправе представить в соответствующий налоговый орган письменные возражения по указанному акту в целом или по его отдельным положениям. При этом лицо, в отношении которого проводилась налоговая проверка (его представитель), вправе приложить к письменным возражениям или в согласованный срок передать в налоговый орган документы (их заверенные копии), подтверждающие обоснованность своих возражений» [1, п. 6 ст. 100]. Если возражения не поступили, то через 30 дней инспекция выносит решение по проверке. В решении сумма налога к доплате будет соответствовать указанной в акте.

Если налогоплательщик написал возражения и отправил их в инспекцию, то назначаются день и время рассмотрения материалов проверки. Налогоплательщик или его представитель имеют право

присутствовать на рассмотрении. В случае неявки налогоплательщика инспекция рассматривает материалы самостоятельно.

Дополнительные мероприятия налогового контроля назначаются, если выяснилось, что нужно допросить дополнительно свидетелей, рассмотреть дополнительные документы, сделать дополнительные запросы контрагентам, провести экспертизу. На проведение мероприятий закон отводит не более месяца [1, п. 6 ст. 101]. По итогам налоговая инспекция составляет дополнение к акту проверки и вручает его налогоплательщику. Сроки составления и порядок вручения дополнения к акту аналогичны правилам составления и вручения акта. Инспекция назначает день и время рассмотрения дополнительных материалов. Рассмотрение проходит аналогично рассмотрению материалов по акту проверки.

После рассмотрения всех материалов выносится решение:

- о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения.;
- об отказе в привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения.

«Решение о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения и решение об отказе в привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения вступают в силу по истечении одного месяца со дня вручения лицу, в отношении которого было вынесено соответствующее решение (его представителю)» [1, п. 9 ст. 101].

Проверяемое лицо может не согласиться с решением и подать апелляционную жалобу в вышестоящий налоговый орган в течение 30 дней после получения решения инспекции. Тогда решение вступает в силу после рассмотрения жалобы.

«В случае, если вышестоящий налоговый орган, рассматривающий апелляционную жалобу, отменит решение нижестоящего налогового органа и примет новое решение, такое решение вышестоящего налогового органа вступает в силу со дня его принятия» [1, п. 2 ст. 101.2]. Налогоплательщик может не согласиться с решением и обратиться в суд или в ФНС России. Но он обязан заплатить налоги. Если в дальнейшем в суде он добьется отмены решения, то вернет излишне уплаченный налог.

Камеральные налоговые проверки позволяют выявить нарушения, допускаемые налогоплательщиками неосознанно либо преднамеренно. Анализ данных, позволяющих судить об эффективности осуществления камерального контроля представлен в таблице 1, Наглядное представление полученных результатов – на рисунке 1.

Таблица 1

Динамика проведения камеральных проверок, доначисления

Показатель	2022г.	2023г.	2024г.	Абс. отклонение 2023г. от 2022г.	Абс. отклонение 2024г. от 2023г.	Темп роста 2024г. к 2022г.,%
Камеральные проверки, тыс. ед.	55098,746	52712,246	54087,311	- 2386,5	1375,065	98,2
Из них: выявившиеся нарушения, тыс. ед.	2694,99	2325,014	2464,258	- 369,976	139,244	91,4
Нарушения к общему числу в %	4,9	4,4	4,6	-0,5	0,2	-
Доначислено, млн. руб.	94712,345	96069,969	130739,503	1357,624	34669,534	138

Наблюдается рост количества камеральных проверок, проводимы в России (табл. 1). Это говорит о введении новых отчетов, предоставляемых в налоговые органы, росте количества плательщиков по отдельным налогам в 2024г. по сравнению с 2023г. В целом за период 2022-2024г. количество камеральных проверок изменилось не существенно. Положительным моментом является количество выявленных правонарушений, что свидетельствует о развитии налоговой культуры и дисциплины плательщиков.

Таблица 1 и рисунок 1 показывают, что число камеральных проверок в 2023 году по сравнению с 2022 годом уменьшилось на 2386,5 тыс. ед., а в 2023 году по сравнению с 2024 годом увеличилось на 1375,065 тысяч проверки. Темп роста 2024 года по отношению к 2023 году составил 98,2%. Можно сделать вывод, что число проведенных камеральных проверок с 2022 года по 2024 год слегка колеблется, но все же имеет небольшую тенденцию к снижению.

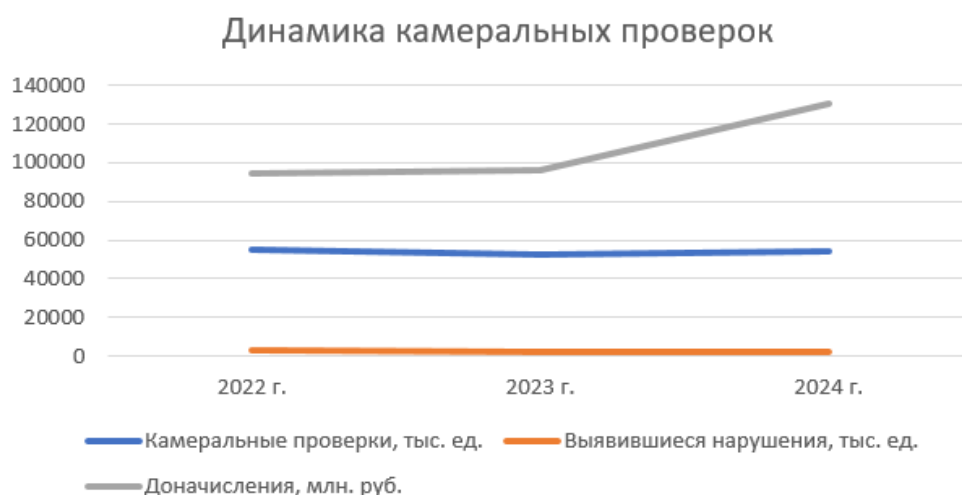


Рис. 1. Динамика проведения камеральных проверок, доначисления

Значения камеральных проверок, по которым были выявлены нарушения тоже незначительно колеблются, сначала наблюдается небольшое снижение на 369,976 тыс. ед. в 2023 году по отношению к 2022 года, а затем происходит небольшое увеличение на 139,244 тысяч проверки в 2024 году по отношению к 2023 году.

Доли проверок, по которым были выявлены нарушения, в общем количестве проведенных проверок, идут к снижению. От 4,9% в 2022 году до 4,6% в 2024 году.

Тенденцию к увеличению имеют суммы дополнительно начисленных платежей по результатам камеральных налоговых проверок за 2022 – 2024 года. Темп прироста за 2024 год по сравнению с 2022 годом составляет 138%. При сопоставлении со снижением количества проверок, можно говорить о росте объема доначислений на одну проверку.

Федеральная налоговая службы за 2024 год по сравнению с 2022 и 2023 годами охватила камеральными проверками большое количество налогоплательщиков. Налоговыми органами выявлено 2,5 миллиона нарушений в результате этих проверок.

Заключение. Таким образом, камеральная налоговая проверка является важным инструментом налогового контроля в Российской Федерации, которая помогает выявить нарушения законодательства о налогах и сборах. Проводится такая проверка на основании налоговой декларации. Налогоплательщик должен знать, как составляется эта декларация, какие этапы проверки она проходит, какие права и обязанности он имеет и как он может оспорить решение, с которым не согласен. Такая правовая осведомленность позволяет минимизировать риск возникновения переплат, санкций и судебных разбирательств.

Литература

1. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 29.11.2024). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (Дата обращения 12.10.2025).
2. Отчет о результатах контрольной работы налоговых органов (сведения о проведении камеральных и выездных проверок). Официальный сайт Федеральной налоговой службы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn14/related_activities/statistics_and_analytics/forms/14897956/ (дата обращения: 23.10.2025).
3. Баташев Р. В., Батаев И. Т. Камеральные налоговые проверки: результативность и проблемные аспекты реализации. Московский экономический журнал. — 2019. — № 19. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kameralnye-nalogovye-proverki-rezultativnost-i-problemnye-aspekty-realizatsii/viewer> (дата обращения: 28.10.2025).
4. Середа В. С., Иванова Д.Д. Роль камеральных проверок в системе налогового контроля. Научно образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet». — 2020. — № 4. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kameralnyh-proverok-v-sisteme-nalogovogo-kontrolya/viewer> (дата обращения: 23.10.2025).
5. Лагутин Л.Г. Организация и методика проведения налоговых проверок: Учебник для вузов / Л.Г. Лагутин. — Москва : Издательство «Юрайт», 2025. — С. 83-102

РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ: РОССИЯ И СТРАНЫ БРИКС+

Салех Мохамед Абделахим Габалла Ибрахим,
аспирант института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Науч. рук.: Е.В. Токарь,
доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры инновационной экономики и финансов НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье проводится комплексный сравнительный анализ развития и применения финансовых технологий (финтех) в социальной сфере России и стран расширенного объединения БРИКС+. С привлечением обширного фактического материала детально исследуются национальные модели ключевых участников объединения, включая системы «Мизза» (Египет), «САРИЕ» (Саудовская Аравия), а также опыт ОАЭ, Эфиопии, Китая и Индии. Выявлены общие тенденции, национальные особенности, синергетический потенциал и барьеры для взаимодействия. Разработана классификация моделей социального финтех и предложены практические рекомендации по усилению сотрудничества в рамках БРИКС+.

Ключевые слова: финансовые технологии, финтех, социальная сфера, страны БРИКС+, цифровизация, финансовая инклюзия, национальные платежные системы, «Мизза», «САРИЕ».

Введение. Расширение объединения БРИКС в 2024 году и формирование БРИКС+ создало качественно новую экономическую реальность, требующую глубокого научного осмысления. Развитие финансовых технологий (финтех) в социальной сфере является ключевым фактором повышения качества жизни населения и обеспечения устойчивого развития экономик стран-участниц. Сравнительный анализ подходов России, традиционных и новых членов БРИКС+ к цифровизации социальных услуг представляет значительный научный и практический интерес для выработки совместных стратегий и трансфера успешных практик.

Целью исследования является проведение комплексного сравнительного анализа развития и применения финтех в социальной сфере России и стран БРИКС+, выявление общих трендов, национальных особенностей, синергетического потенциала и барьеров для взаимодействия.

Задачи исследования:

1. Систематизировать ключевые направления влияния финтех на социальную сферу.
2. Провести детальный анализ национальных моделей России, новых (Египет, Иран, Саудовская Аравия, ОАЭ, Эфиопия) и традиционных (Китай, Индия, Бразилия, ЮАР) членов БРИКС+.
3. Разработать классификацию моделей социального финтех в рамках объединения.
4. Сформулировать практические рекомендации по развитию сотрудничества.

Финансовые технологии в социальном контексте (Social FinTech) можно определить как использование инновационных технологий для повышения доступности, качества и эффективности социальных услуг и финансовой поддержки населения. На основе анализа практик стран БРИКС+ можно выделить следующие доминирующие модели:

1. Государственно-центричная модель: ведущая роль государства в создании централизованных цифровых платформ (Россия, Индия, Египет).
2. Модель частных суперапов: интеграция социальных и муниципальных услуг в коммерческие платформы (Китай).
3. Модель «цифрового прыжка» (leapfrogging): внедрение передовых решений, минуя традиционные этапы (Эфиопия).
4. Модель «умных городов» и инфраструктурных решений: фокус на создании бесшовной цифровой среды и национальных платежных систем (ОАЭ, Саудовская Аравия).

Рассмотрим использование финансовых технологий в России и странах БРИКС.

Так российская экосистема основана на портале «Госуслуги» и Системе быстрых платежей (СБП) ЦБ РФ. К 2024 году портал интегрировал более 200 услуг, от записи к врачу до подачи заявлений на социальные пособия. СБП революционизировала переводы между гражданами и оплату ЖКУ. Основной вызов – цифровое неравенство, особенно среди пожилого населения.

В Египте используется Национальная платежная система «Мизза» (Meeza). «Мизза» – национальная платежная система Египта, разработанная при поддержке Центрального банка Египта. Система повышает финансовую инклюзию и сокращает использование наличных средств. Функционал

включает карты «Мизза», снятие наличных, оплату в точках продаж, онлайн-платежи и бесконтактные операции. Социальная роль: выплаты субсидий, пенсий и зарплат.

Саудовская Аравия: Система мгновенных платежей «САРИЕ» (SARIE) Система позволяет мгновенные межбанковские переводы 24/7, упрощает переводы зарплат, оплату услуг и взаимопомощь семей.

ОАЭ: Гибридная модель с акцентом на «умные города» Пример – приложение «Dubai Now», объединяющее более 130 услуг, создающее бесшовный цифровой опыт.

Эфиопия: Модель «цифрового прыжка» с системой «Файе» (Faye) Национальная цифровая идентификация для целевого распределения социальной помощи, субсидий и доступа к финансовым услугам.

Проведем сравнительный анализ моделей социального финтех в странах БРИКС+ (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ моделей социального финтех в странах БРИКС+

Страна	Ключевой проект	Модель	Преимущества	Социальный эффект
Россия	«Госуслуги», СБП	Государственно-центричная	Универсальность, масштабируемость	Доступность госуслуг, прозрачность выплат
Египет	«Мизза»	Государственно-центричная	Финансовая инклюзия, безопасность	Целевое распространение социальных выплат
Саудовская Аравия	«САРИЕ»	Инфраструктурная	Мгновенность, доступность 24/7	Упрощение социальных переводов
ОАЭ	«Dubai Now»	«Умный город»	Интеграция сервисов, удобство	Повышение качества жизни
Эфиопия	«Файе»	«Цифровой прыжок»	Адресность, охват	Борьба с бедностью
Китай	Alipay, WeChat Pay	Частные суперапы	Глубокая интеграция	Упрощение доступа к услугам
Индия	Aadhaar, UPI	Государственно-центричная	Масштаб, эффективность	Прямые целевые выплаты

Заключение. Страны БРИКС+ демонстрируют разнообразие высокоэффективных моделей внедрения социального финтех, адаптированных к национальным условиям. Отмечается общая тенденция – создание национальных цифровых инфраструктур для укрепления суверенитета и повышения эффективности социальной политики. Происходит расширение БРИКС+, что открывает возможности для синергии: обмен опытом, совместная разработка стандартов и трансфер технологий.

Литература

1. Meeza Egypt Official Website
2. Saudi Central Bank (SAMA) – SARIE System
3. Dubai Now – Government Services Portal
4. Peoples' Friendship University of Russia (RUDN) – Department of Innovative Economics and Finance
5. National Payment System – Central Bank of Russia
6. World Bank. Global Financial Inclusion Database
7. Alipay Official Website
8. WeChat Pay Official Website
9. Aadhaar & UPI (India)
10. National Bank of Ethiopia – Digital ID «Faye»
11. BRICS+ Social Fintech Reports
12. Kshetri, N. Fintech in Emerging Markets: Opportunities and Challenges. Journal of International Business Research, 2023, Vol. 15, № 2, С. 45–60.
13. Gomber, P., Koch, J.A., Siering, M. Digital Finance and Social Innovation. Springer, 2022, С. 112–138.
14. Singh, R., & Sharma, A. Digital Payment Systems and Financial Inclusion in BRICS Countries. International Journal of Finance, 2021, № 6, С. 88–101.

РОЛЬ УСТОЙЧИВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В СТРАТЕГИЯХ РОССИЙСКИХ ТНК: ПЕРСПЕКТИВЫ «ЗЕЛЕННЫХ» ОБЛИГАЦИЙ

А. В. Самсонова,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

И. Л. Митюшина,

ст. преп. кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается роль устойчивого финансирования в стратегиях российских транснациональных корпораций на примере использования «зеленых» облигаций. Представлен анализ динамики и структуры рынка долговых ценных бумаг сектора устойчивого развития в России, а также выявлены преимущества и ограничения применения «зеленых» инструментов. Особое внимание уделено практике РЖД как одной из наиболее активных компаний в данной сфере. Определены перспективы развития рынка, включая диверсификацию источников финансирования, повышение прозрачности отчетности и взаимодействие с международными партнерами. Сделан вывод о значимости «зеленых» облигаций как эффективного инструмента интеграции ESG-принципов в корпоративные стратегии российских ТНК.

Ключевые слова: устойчивое финансирование, ESG, зеленые облигации, социальные облигации, РЖД, транснациональные корпорации, рынок ценных бумаг, экологические проекты.

Введение. Современная глобальная экономика характеризуется возрастающим вниманием к устойчивому развитию, экологической ответственности и социальным аспектам деятельности компаний. В этом контексте транснациональные корпорации (ТНК) сталкиваются с необходимостью не только увеличивать финансовую эффективность, но и демонстрировать приверженность принципам ESG (Environmental, Social, Governance). Одним из ключевых инструментов интеграции ESG-принципов в корпоративные стратегии становятся ESG-облигации – долговые ценные бумаги, средства от которых направляются на проекты экологической, социальной или управленческой составляющей.

Методы и организации исследования. Применены методы анализа, синтеза и сравнения, а также структурно-динамический и статистический анализ. Информационная база включает данные Банка России, отчёты РЖД об устойчивом развитии и корпоративной ответственности, а также нормативно-правовые акты в сфере «зелёного» финансирования. Эмпирическая часть основана на анализе динамики рынка ESG-облигаций в России (2018–2025 гг.) и кейсе РЖД как крупнейшего эмитента «зелёных» облигаций.

ESG-облигации – это общий термин для долговых инструментов, выпускаемых с целью финансирования проектов, которые соответствуют принципам Environmental (экология), Social (социальная ответственность), Governance (корпоративное управление).

Внутри ESG-облигаций есть несколько подкатегорий:

1. Зеленые облигации (Green bonds) – средства идут исключительно на экологические проекты: возобновляемая энергия, энергоэффективность, очистка воды, охрана природы и т. д.
2. Социальные облигации (Social bonds) – финансирование социальных программ: здравоохранение, образование, доступное жильё.
3. Устойчивые облигации (Sustainability bonds) – комбинация зелёных и социальных целей.
4. Устойчивые ESG-облигации (Sustainability-linked bonds) – выплата процентов привязана к достижению ESG-показателей компании.

Для российских ТНК ESG-облигации представляют особый интерес: они позволяют привлекать инвестиции, соответствующие международным стандартам устойчивого финансирования, улучшать имидж компании на глобальных рынках и снижать финансовые и репутационные риски, связанные с несоответствием современным требованиям устойчивого развития. Более того, внедрение механизмов устойчивого финансирования способствует трансформации бизнес-моделей, стимулирует инновации в экологических технологиях и повышает социальную ответственность компаний перед обществом.

Зеленые облигации имеют ряд преимуществ перед обычными облигациями:

- зеленые облигации могут привлечь новых инвесторов, инвестиционные декларации которых дополнительно предусматривают инвестиции в экологические проекты;
- компании, выпускающие зеленые облигации, тем самым ориентированные на реализацию государственных инициатив по сохранению и улучшению экологии и климата, могут получить репутационные преимущества;

- доступ для компаний, реализующих проекты по устойчивому развитию, к финансированию.

Для российских ТНК использование инструментов устойчивого финансирования является сравнительно новым явлением. Первые в России облигации с «зеленой» маркировкой были размещены на Московской бирже в декабре 2018 года, эмитентом стала компания «Ресурсосбережение ХМАО», она выпустила долговых бумаг на 1,1 млрд руб.

По данным Банка России по состоянию на 01.08.2025 количество выпусков составило 38, из которых 18 были зелеными. а активизация данного направления пришлась на 2020–2021 гг., чему способствовало формирование нормативно-правовой базы и меры государственной поддержки.

По состоянию на 01.08.2025 задолженность по облигационным займам, включенным в сектор устойчивого развития, составила 428 млрд рублей, из которых основной объем задолженности приходился на зеленые облигации (227 млрд рублей). Доля облигаций, направленных на финансирование устойчивого развития, в общем объеме выпущенных долговых ценных бумаг составила 0,7% (рис 1.).

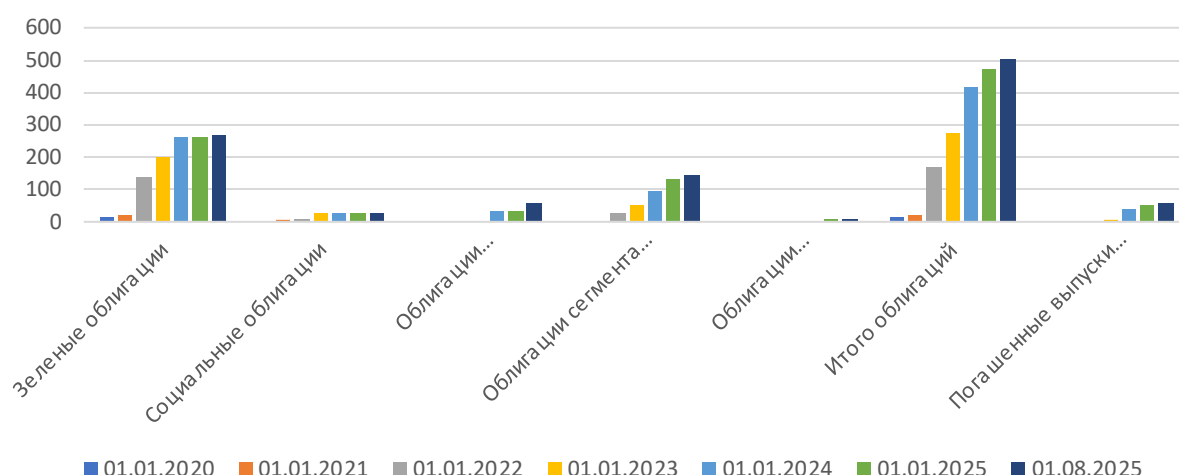


Рис. 1 Долговые ценные бумаги сектора устойчивого развития, млрд рублей [3].

Из графика видно, что зеленые облигации остаются ключевым драйвером рынка, но их рост замедлился в 2024-2025 гг. Новые сегменты (устойчивого развития, национальные проекты, климатический переход) активно формируются, занимая всё большую долю. Социальные облигации в свою очередь показали ограниченный рост. Общий рынок устойчиво расширяется, но темпы роста снижаются с пиковых значений в 2022-2023 гг. до умеренных в 2025 г.

Давайте рассмотрим перспективы зелёных облигаций на примере РЖД.

РЖД считается наиболее подходящей ТНК для выпуска зелёных облигаций в РФ. Транспорт официально включён в перечень «зелёных» направлений Минфина. Большой потенциал спроса со стороны институциональных инвесторов.

В сентябре 2020 года РЖД разместили первый в своей истории выпуск «зелёных» бессрочных облигаций. Они получили подтверждение о соответствии российским и международным стандартам. Полученные средства были направлены на финансирование экологических проектов холдинга. Выпуск 2020 г. показал высокий спрос книга была закрыта на 100 млрд руб. и привлёк как отечественных, так и иностранных инвесторов. Это доказывает, что при корректно подготовленной структуре облигации РЖД могут привлечь крупный спрос (рис 2.).

Из приведенной на официальном сайте таблицы обращения зеленных облигаций мы видим, что РЖД выступает эмитентом 3 еврооблигаций и 1 локальной это говорит о диверсификации инструментов: компания выходит как на международные рынки капитала (EUR, CHF), так и на внутренний рынок (RUR). Можно сказать, что компания активно использует зеленые облигации для привлечения финансирования. Валютная диверсификация позволяет снижать риски. О доверии инвесторов и ориентацию компании на долгосрочные инвестиции говорит наличие бессрочных выпусков.

Из официальных устойчивых отчётов и разделов по инвестициям видно, что у РЖД есть несколько крупных направлений, прямо подходящих для «зелёного» финансирования:

- электрификация линий и развитие контактной сети (модернизация тягового хозяйства, подключения к электросети);

- обновление подвижного состава на энергоэффективные электровозы и электропоезда;
- энергосбережение и цифровизация (оптимизация логистики, снижение простоя и холостых пробегов);
- утилизация опасных отходов, снижение загрязнения и водоохранные мероприятия.

Тип	Код ISIN	Дата размещения	Дата погашения	Объем эмиссии	Ставка купона (текущая), %	Периодичность выплаты купона, раз(а) в год
Еврооблигации	XS1843437036	23.05.2019	23.05.2027	500 000 000 EUR	2,200	1
Еврооблигации	CH0522690715	12.03.2020	12.03.2026	250 000 000 CHF	0,840	1
Еврооблигации	CH1100259816	23.03.2021	без установленного срока погашения	450 000 000 CHF	3,125	1
Локальные облигации	RU000A102564	30.09.2020	без установленного срока погашения	100 000 000 000 RUR		2

Рис. 2. Зеленные облигации в обращении [4].

Эти категории полностью соответствуют международным Green Bond Principles (проекты по чистой энергии, энергоэффективности, сокращению выбросов и предотвращению загрязнений).

В 2023 году РЖД в приказе приказом №726/г от 24.03.2023 декларирует методологию учета выбросов парниковых газов (GHG) и публикует детализацию по источникам выбросов и мероприятиям, что очень важно так как инвесторы в «зелёные» облигации требуют прозрачности использования средств и измеримых KPI.

РЖД так же публикует ежегодные Sustainability-отчёты (отчёты о устойчивости) и CSR-отчёты (отчёты о корпоративной социальной ответственности) с приложениями по энергосбережению, что облегчает подготовку раздела use-of-proceeds (использование средств) и регулярной отчётности для держателей зелёных облигаций.

Исходя из вышеизложенного, можно выделить следующие перспективы развития зелёных облигаций РЖД как инвестиций, либо как направление развития:

Рост объёмов локальных зеленых облигаций. Выпуская зеленые облигации в рублях может снизить зависимость от внешних рынков, а также уменьшит валютные и юридические риски.

Улучшение стандартов и отчетности. Чем прозрачнее будет становится отчетность, тем больше будет доверенности и спроса со стороны институтов, инвесторов как иностранных, так и отечественных ориентированных на ESG.

Взаимодействие с международными партнерами. Несмотря на санкции, есть страны, которые могут быть заинтересованы в экологически ориентированных проектах, особенно в Азии. Возможна кооперация в финансировании, технологиях, стандартах.

Так же стоит отметить важность поддержки со стороны государства. Для ускорения развития зеленых инструментов нужно законодательство, льготы, налоговые стимулы и возможные преференции для выпусков, которые позволили бы подтвердить «зеленость». Если правительство усилит такую поддержку это будет важным фактором

Управление рисками так же играет важную роль нужно следить за тем, чтобы экологические проекты давали реально ощутимые выгоды не только в имидже, но и в экономии, эффективности и снижении издержек.

Заключение. Устойчивое финансирование становится значимым элементом стратегий российских транснациональных корпораций, позволяя им адаптироваться к современным требованиям ESG и формировать положительный имидж на мировых рынках капитала. Анализ динамики «зелёных» облигаций в России показывает рост интереса к данному инструменту, несмотря на новизну и замедление темпов в последние годы. Пример РЖД демонстрирует, что при наличии прозрачной отчетности, диверсификации инструментов и государственной поддержки выпуск «зелёных» облигаций способен обеспечить долгосрочное финансирование экологических проектов и повысить доверие инвесторов. Перспективы дальнейшего развития напрямую связаны с расширением нормативно-правовой базы, совершенствованием стандартов отчетности, а также стимулирующими мерами со стороны государства.

Литература

1. Годовой отчет / Отчет об устойчивом развитии / РЖД. – Режим доступа: <https://ar2021.rzd.ru/ru> (дата обращения: 26.09.2025).
2. Годовой отчет / Отчет об устойчивом развитии / РЖД. – Режим доступа: <https://sr2023.rzd.ru/ru/#> (дата обращения: 26.09.2025).
3. Выпущенные на внутреннем рынке долговые ценные бумаги, включенные в сектор устойчивого развития / Банк России. – Режим доступа: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/sec_st/issue_sector/ (дата обращения: 26.09.2025).
4. Раздел «устойчивое финансирование» / РЖД. – Режим доступа: <https://company.rzd.ru/ru/9972> (дата обращения: 26.09.2025).
- 5.
6. Развитие рынка финансирования «зеленых» проектов: роль Банка России – Режим доступа: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=9549>
7. Гаранина О.Л., Абрамова А.В. Влияние санкций на развитие российских ТНК в рамках глобальных цепочек стоимости // 2019. – С. 35-48.

МЕТОДИКА АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИЯ УРОВНЯ ЗАПАСОВ В СРАВНЕНИИ КЛАССИЧЕСКИХ И СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ

Н.А. Семенова,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

А.Н. Бачарова,

магистрант Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

А.С. Никитина,

магистрант Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В условиях глобальной нестабильности и роста требований к эффективности логистических процессов управление запасами становится критически важным элементом финансового здоровья компании. Запасы представляют собой один из наиболее значительных активов в балансе, и их оптимизация напрямую влияет на ключевые показатели: рентабельность, оборачиваемость капитала и уровень сервиса. В статье проводится сравнительный анализ классических и современных методов анализа и оптимизации запасов. Рассматриваются проверенные временем инструменты, такие как ABC-XYZ анализ и модель Уилсона (EOQ), а также инновационные подходы, основанные на машинном обучении и имитационном моделировании. Выявляются их преимущества, ограничения и области наилучшего применения. На основе проведенного анализа предлагается гибридная модель, интегрирующая оба подхода для построения работоспособной и эффективной системы управления запасами в XXI веке.

Ключевые слова: управление запасами, EOQ, ABC-XYZ анализ, машинное обучение, прогнозирование спроса, оптимизация, цепочка поставок.

Введение. Управление запасами остается одной из наиболее актуальных задач современного бизнеса. Согласно исследованию Ассоциации профессионалов управления цепями поставок (АПУЦП), оптимальное управление запасами позволяет повысить рентабельность бизнеса на 15-25%. В условиях глобальной экономической нестабильности и растущих требований к эффективности логистических процессов компании сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционных подходов к управлению товарно-материальными ценностями.

Методы и организация исследования. Классические теории управления запасами, сформировавшиеся в XX веке, остаются основой для многих систем и по сей день. Их сила – в простоте, наглядности и минимальных требованиях к данным.

Эффективное управление тысячами наименований товаров невозможно без их предварительной классификации. Наиболее распространенным инструментом для этого является совмещенный ABC-XYZ анализ.

«В основе метода ABC-анализа лежит принцип Парето: 20% усилий обеспечивают 80% результата. Применительно к товарному ассортименту его можно сформулировать так: 20% товаров делают 80% оборота компании» [3, с. 55].

Управленческие решения:

- Группа А это постоянный жесткий контроль, частый пересчет страховых запасов, использование надежных поставщиков, индивидуальные стратегии заказа.
- Группа В – регулярный, но не ежедневный контроль, стандартные системы управления.
- Группа С – упрощенный контроль, крупные заказы для минимизации транзакционных издержек.

XYZ-анализ дополняет ABC, фокусируясь не на стоимости, а на стабильности спроса. Он оценивает коэффициент вариации (Кв) потребления по каждой позиции.

«XYZ-анализ – это метод классификации товаров или услуг на основе стабильности их спроса. Помогает оптимизировать управление запасами, улучшить планирование закупок и повысить эффективность цепочки поставок» [2, с. 93].

Сегментация в XYZ-анализ:

- Группа X: $K_v < 10\%$. Спрос хорошо прогнозируем.
- Группа Y: $10\% \leq K_v \leq 25\%$. Наблюдается предсказуемая нестабильность.
- Группа Z: $K_v > 25\%$. Прогнозирование затруднено

Совмещенный ABC-XYZ анализ позволяет построить интегральную матрицу из 9 сегментов, что является мощным инструментом для выработки дифференцированной стратегии.

Таблица 1

Матрица ABC-XYZ анализа и рекомендуемые стратегии управления

	Х (Стабильный)	Y (Колеблющие.)	Z (Нестабильные)
A	AX Точный EOQ min/max	AY Прогноз+ страховой запас	AZ Высокий страховой запас
B	BX Стандартный	BY Прогноз+ стандарт. система	BZ Упрощенный контроль, аутсорсинг
C	CX Крупные партии, автозаказ	CY Периодичность проверки, упрощённое управление	CZ ликвидация

Матрица ABC-XYZ анализа. Для сегмента AX применяются точные детерминированные модели (EOQ), в то время как для AZ требуются продвинутые методы на основе машинного обучения (ML) и динамического расчета точки заказа (ROP).

Самая известная модель в этой категории – модель Уилсона (EOQ – Economic Order Quantity). Она рассчитывает оптимальный размер заказа, который минимизирует суммарные затраты на хранение и размещение заказов. Основная формула EOQ, которая указана в книге Ткаченко, Ю. А., Васильева, Е. П.:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot S}{H}}$$

Q^* – оптимальный размер заказа.

D – годовой спрос (в единицах).

S – стоимость размещения одного заказа.

H – стоимость хранения одной единицы в год [4, с. 133].

Модель с «разрывом» цен модифицирует формулу EOQ, учитывая скидки за объем, и рассчитывает общие затраты для разных ценовых диапазонов, чтобы найти глобальный минимум.

«Система с фиксированным размером заказа (модель Q) предусматривает поступление материалов равными, заранее определёнными партиями через изменяющиеся интервалы времени. Заказ на поставку очередной партии даётся при уменьшении размера заказа на складе до установленного критического уровня – «точки заказа». Система требует непрерывного учёта текущего запаса на складе.

Система с фиксированной периодичностью заказа (модель P) предполагает поступление материала через равные, регулярно повторяющиеся промежутки времени (периоды проверки наличия запасов). При каждой проверке запасов определяют наличный остаток, после чего оформляют заказ, размер которого зависит от интенсивности потребления материалов. Система требует лишь периодического контроля количества запаса.

Таким образом, основное различие между системами в том, что система с фиксированным размером заказа требует непрерывного учёта, а система с фиксированной периодичностью заказа – лишь периодического контроля.» [1, с. 94].

Таблица 2

Сравнение систем контроля уровня запасов

Критерий	Система с фиксированным размером заказа	Система с фиксированной периодичностью
Размер заказа	Постоянный	Переменный
Момент заказа	При достижении ROP	В заранее установленные моменты
Объем учета	Постоянный	Только в момент заказа
Уровень запасов	Ниже, более эффективен для дорогих товаров	Выше, требуется больший страховой запас
Применение	Товары групп А и В	Товары групп В и С, с низкой стоимостью

В моменты глобализации, пандемии и цифровой трансформации показали ограниченность классических моделей. На смену им приходят подходы, использующие всю мощь современных технологий.

Вместо использования среднего значения спроса современные системы строят вероятные прогнозы.

Статистические модели ARIMA (AutoRegressive Integrated Moving Average), экспоненциальное сглаживание (Holt-Winters) и другие методы позволяют улавливать тренды, сезонность и циклы.

Интеграция факторов влияния. Модели могут учитывать сотни факторов: проведение рекламных акций, колебания курсов валют, данные из социальных сетей, что значительно повышает точность.

Наивный прогноз на основе среднего значения не улавливает сезонные пики, что ведет к дефициту. Статистическая модель (ARIMA) предсказывает сезонный всплеск, позволяя подготовить запасы.

Метод Монте-Карло позволяет оценить риски в условиях неопределенности. Вместо единого значения времени поставки и спроса, система использует их вероятностные распределения.

Проводится тысячи «прогнозов» модели, в каждом из которых спрос и время поставки выбираются случайным образом из своих распределений. В результате компания получает не одно число для страхового запаса, а распределение вероятностей уровня запаса и риска дефицита.

«Цифровой двойник – это динамическая виртуальная копия физического объекта, процесса, системы или окружения, которая используется для мониторинга, анализа и прогнозирования его поведения.» [1, с. 786].

Машинное обучение (ML) выводит управление запасами на качественно новый уровень.

Алгоритмы, такие как XGBoost или рекуррентные нейронные сети, анализируют сложные нелинейные зависимости между факторами и спросом, обеспечивая беспрецедентную точность прогнозов.

Самообучающиеся системы – это алгоритмы обучения с подкреплением, которые могут автоматически корректировать параметры управления (ROP, размер заказа), постоянно обучаясь на новых данных о продажах и поставках.

Примером является организации, использующие ML для прогнозирования спроса на скоропортящиеся продукты, динамически регулируя цены для минимизации потерь.

Таблица 3

Сводная таблица сравнения классических и современных подходов

Критерий для сравнения	Классические подходы (ABC, EOQ)	Современные подходы (ML, Имитация)
Требования к данным	Минимальные (средний спрос, стоимость заказа/хранения)	Очень высокие (большие исторические данные, внешние факторы)
Гибкость и адаптивность	Низкая, параметры пересматриваются вручную	Высокая, система постоянно обучается и адаптируется в реальном времени

Точность в нестабильной среде	Низкая, основаны на статичных допущениях	Высокая, учитывает волатильность, нелинейности и аномалии
Затраты на внедрение и поддержку	Низкие	Высокие (дорогое ПО, вычислительные ресурсы)
Учет рисков	Опосредованно, через фиксированный страховой запас	Прямо, через вероятностное моделирование и оценку распределений
Лучшая сфера применения	Стабильный спрос, товары с низкой оборачиваемостью/стоимостью (СХ, ВХ)	Волатильный спрос, сложные цепочки поставок, ключевые товары (АУ, АЗ, АХ)
Интерпретируемость	Высокая, логика прозрачна	Часто является "черным ящиком", решения сложно объяснить

Выбор между «старой школой» и «новой школой» является ложной дихотомией. Наиболее эффективной является гибридная модель, которая использует сильные стороны обоих подходов.

Пример практической интеграции:

Шаг 1: Стратификация. Нужно провести классический ABC-XYZ анализ для всей номенклатуры. Это создаст карту приоритетов и поможет распределить ресурсы управления.

Шаг 2: Применение EOQ для стабильных сегментов. Для товаров с высокой стоимостью и стабильным спросом, то есть сегменты АХ, ВХ. Классическая модель EOQ позволит с минимальными затратами поддерживать оптимальный уровень запасов и снизить транзакционные издержки.

Шаг 3: Внедрение ML для нестабильных и ключевых позиций. Для наиболее важных и непредсказуемых товаров, так как сегменты АУ, АЗ, ВУ необходимо развернуть систему на основе машинного обучения.

Для АУ ключевые товары с колеблющимся спросом ML будет использоваться для точного прогнозирования с учетом внешних факторов.

Для АЗ ключевые товары с нестабильным спросом ML-алгоритмы будут в реальном времени динамически рассчитывать точку заказа и размер страхового запаса, адаптируясь к рыночным шокам.

Шаг 4: Стресс-тестирование системы, которое заключается в регулярном использовании имитационного моделирования Монте-Карло для всей гибридной системы. Данное действие позволит оценить поведение системы в условиях кризиса, а также срыв поставок и резкий скачок спроса, и скорректировать стратегии для наиболее уязвимых сегментов.

«Классические методы управления запасами, такие как ABC-анализ и модель Уилсона, не утратили своей актуальности. Они образуют прочный концептуальный фундамент и остаются чрезвычайно эффективными для значительной части товарного портфеля со стабильными характеристиками. Однако в современном мире, характеризующемся неопределенностью и сложностью, одного этого фундамента недостаточно» [1, с. 786].

Заключение. Современные подходы, основанные на больших данных, имитационном моделировании и машинном обучении, предлагают необходимую гибкость и интеллект для управления самыми рискованными и важными активами. Будущее эффективного управления запасами лежит не в замене старых методов новыми, а в их разумной интеграции. Гибридная модель, которая использует классическую логику для рутинных операций и мощь ИИ для управления сложностью и неопределенностью, позволяет компаниям достигать новой высоты в оптимизации издержек и повышении уровня сервиса.

Литература

1. Рабаданова, Ж. Д. Особенности оценки материально-производственных запасов по ФСБУ 5/2019 // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 4. – С. 785-788.
2. Решетов К. Ю., Филиппова Т.Е. Сравнение методик списания материально-производственных запасов в России и за рубежом // Вестник Национального института бизнеса. – 2022. – № 4. – С. 92-97.
3. Слабая М. А., Серая Н. Н. Особенности оценка и материально-производственных запасов в системе управленческого учета // Инновационная экономика: Перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 3. – С. 52-57.
4. Ткаченко, Ю. А., Васильева, Е. П. Материально-производственные запасы как элементы учетно-аналитической системы / Ю. А. Ткаченко, Е.П. Васильева. – М.: КноРус, 2022. – 214 с.

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ В КОМПЛЕКСНОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Э.А. Суворова,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»,

Науч. рук.: Е.В. Токарь,

доктор экономических наук, доцент,

профессор кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматриваются современные тенденции в комплексном экономическом анализе хозяйственной деятельности (КЭАХД), направленные на повышение его эффективности посредством интеграции Big Data, Data Mining, бизнес-аналитики, визуализации данных, интегрированного и KPI-ориентированного подходов. Особое внимание уделяется преимуществам использования этих технологий и подходов для принятия обоснованных управленческих решений.

Ключевые слова: КЭАХД, Big Data, Data Mining, бизнес-аналитика, KPI, цифровизация, информационные технологии.

Введение. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности (КЭАХД) является основным инструментом оценки эффективности деятельности предприятия и принимаемых им решений. Глобализация, цифровизация экономики и растущая конкуренция делают традиционные методы неэффективными. Поэтому современные тенденции в комплексном экономическом анализе деятельности предприятия направлены на повышение эффективности, точности и глубины анализа за счет использования новых информационных технологий, методов и подходов.

Основная часть. В современных условиях компании генерируют большие объемы данных (Big Data) из разнообразных источников, включая бухгалтерский учет, CRM-системы, социальные сети, платформы интернет-торговли, устройства интернета вещей (IoT) и т.д. Эти данные, сами по себе, не представляют ценности без умения их осмысленно анализировать. В связи с этим, особую актуальность приобретают технологии интеллектуального анализа данных. Data Mining – это «исследование и обнаружение машиной (алгоритмами, средствами искусственного интеллекта) в сырых данных скрытых знаний, которые ранее не были известны, нетривиальны, практически полезны, доступны для интерпретации человеком» [2, с. 13]. Таким образом, Data Mining позволяет извлекать ценную для бизнеса информацию, которая, в свою очередь, может стать основой для принятия более эффективных управленческих решений. Рассмотрим преимущества использования Big Data и Data Mining в КЭАХД, которые представлены на рисунке 1.

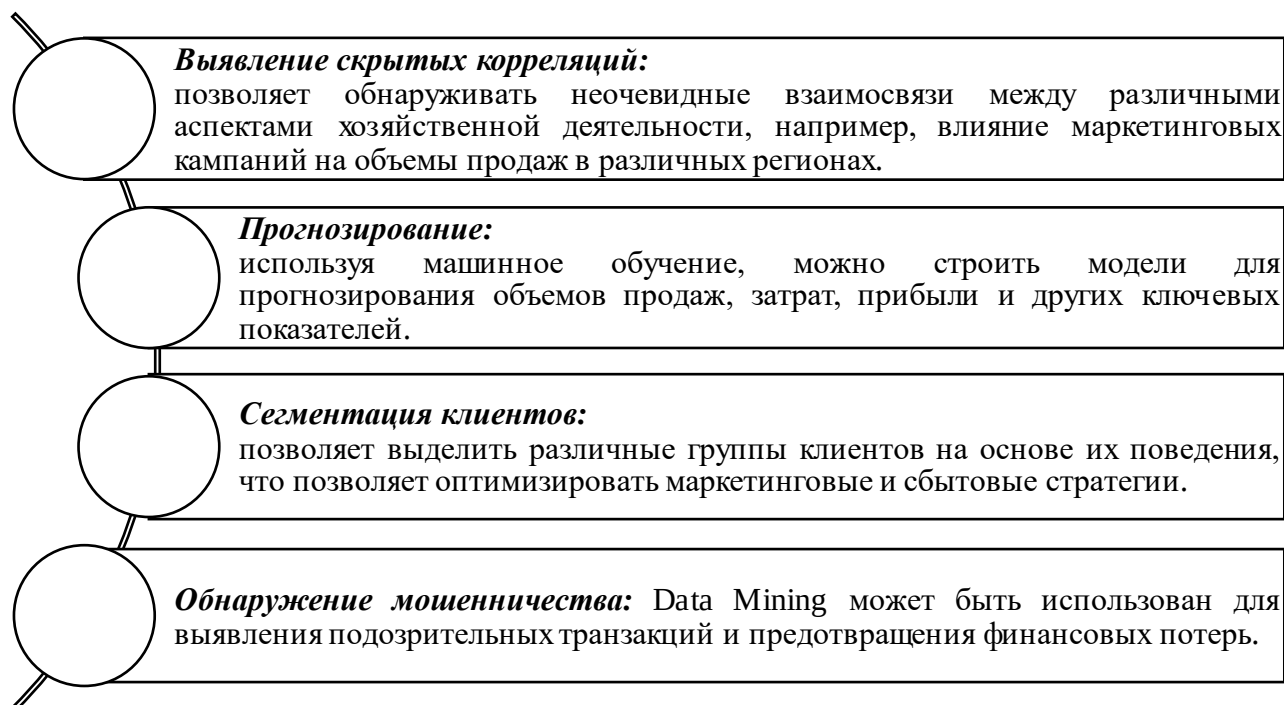


Рис. 1. Преимущества использования Big Data и Data Mining в КЭАХД

Успешная работа с Big Data невозможна без инструментов, позволяющих эффективно обрабатывать, анализировать и представлять данные. В этой связи, особое значение приобретает бизнес-аналитика (BI) – это «комплекс технологий, методов и инструментов для преобразования необработанных данных в осмысленную и полезную информацию для бизнес-анализа» [8]. Другими словами, BI позволяет организациям извлекать ценную информацию из огромных объемов данных, которая может быть использована для улучшения деятельности предприятия.

Важным элементом BI является визуализация данных. Инструменты визуализации данных, такие как дашборды, интерактивные графики, позволяют иллюстративно представить результаты анализа и сделать их понятными для пользователей. Визуальное представление данных не только упрощает понимание, но и выявляет закономерности и тенденции, давно скрытые в, казалось бы, разрозненных табличных данных. Рассмотрим преимущества, достигаемые благодаря использованию бизнес-аналитики и визуализации данных, которые представлены на рисунке 2.

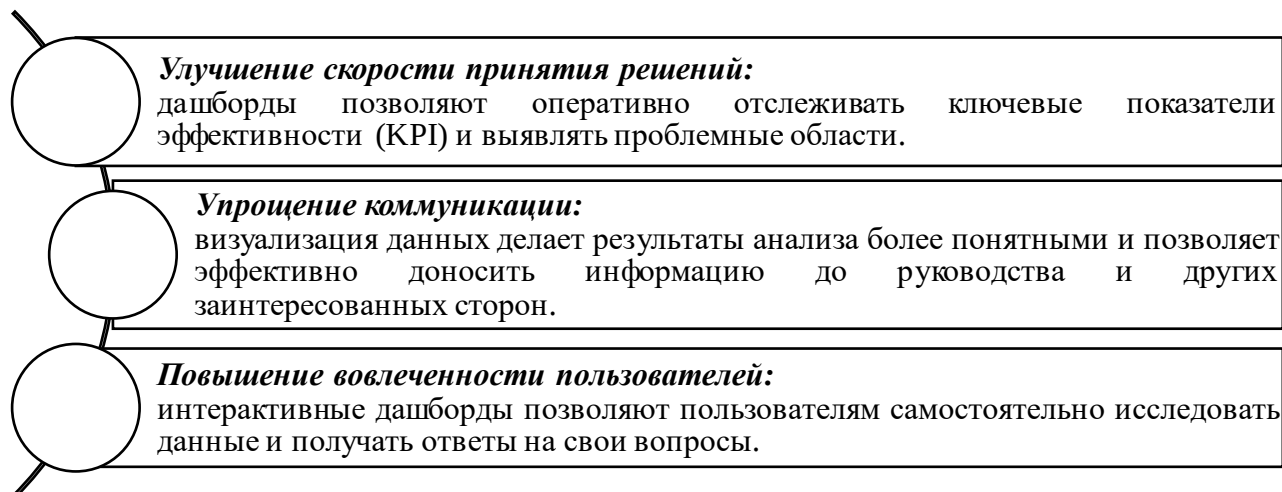


Рис. 2. Преимущества использования BI и визуализации данных в КЭАХД

Современные методы анализа бизнес-деятельности все больше используют разные факторы и современные инструменты. Отказ от только финансового анализа и внедрение учета нефинансовых аспектов помогает лучше понять работу компании. Интегрированный подход к КЭАХД дает более полное представление о деятельности предприятия и показывает связи между разными показателями [10].

Проанализируем ключевые аспекты интегрированного КЭАХД, подкрепляя их конкретными примерами применения. Основой этого подхода являются:

— Сбалансированная система показателей (BSC): BSC позволяет оценить эффективность деятельности компании с четырех перспектив: финансовой, клиентской, внутренней и обучения и роста.

— Анализ цепочки создания ценности: позволяет оценить вклад каждого этапа производственного процесса в создание ценности для потребителя.

— Оценка социальных и экологических показателей: учет воздействия деятельности компании на окружающую среду и общество.

В качестве примеров применения можно привести:

— Анализ влияния удовлетворенности клиентов на лояльность и повторные покупки.

— Оценка влияния инвестиций в обучение персонала на повышение производительности труда.

— Анализ влияния экологических инициатив на репутацию компании и привлечение инвесторов.

Для результативного управления предприятием необходим не только углубленный анализ деятельности, но и ясное определение целей и задач, а также систематический мониторинг прогресса в их достижении. Для этого используются ключевые показатели эффективности (KPI). Ключевые показатели эффективности (KPI) – это «набор взаимосвязанных показателей, используемых современными компаниями для эффективного управления и реализации стратегических и тактических целей» [1, с 35]. KPI-ориентированный КЭАХД предполагает, что анализ должен быть сфокусирован на отслеживании и улучшении KPI, которые имеют наибольшее значение для успеха компании. Рассмотрим преимущества KPI-ориентированного КЭАХД, которые представлены на рисунке 3.

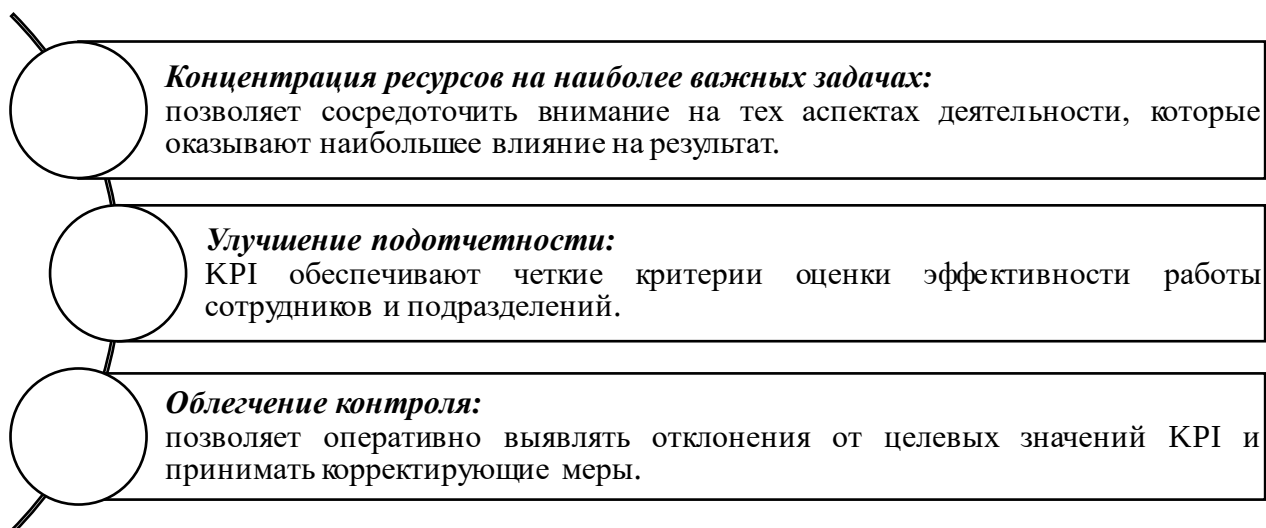


Рис. 3. Преимущества KPI-ориентированного КЭАХД

Помимо вышеперечисленных трендов, в КЭАХД активно используются новые инструменты и технологии, такие как:

- Process Mining: технология, позволяющая анализировать бизнес-процессы на основе данных из информационных систем.
- Robotic Process Automation (RPA): использование роботов для автоматизации рутинных задач, таких как сбор и обработка данных для анализа.
- Artificial Intelligence (AI) и Machine Learning (ML): использование AI и ML для автоматизации анализа данных, прогнозирования и выявления аномалий.
- Cloud computing: использование облачных технологий для хранения и обработки больших объемов данных.

Таким образом, современные тенденции в КЭАХД ориентированы на повышение результативности аналитических процедур и оптимизацию принятия управленческих решений посредством использования современных информационных технологий, прогрессивных методов и комплексных подходов. Интеграция технологий обработки больших данных (Big Data), интеллектуального анализа данных (Data Mining), средств бизнес-аналитики, инструментов визуализации данных, а также внедрение интегрированных и KPI-ориентированных стратегий позволяют предприятиям достичь более глубокого понимания своей деятельности, обнаруживать скрытые возможности для развития и принимать обоснованные решения, направленные на повышение конкурентоспособности и реализацию стратегических целей. Внедрение этих инноваций требует от аналитиков не только глубоких экономических знаний, но и уверенного владения современными информационными технологиями и методами анализа данных.

Литература

1. Коломиец, А. И. Система KPI: учебник / А. И. Коломиец. – Москва: Директ-Медиа, 2022. – 64 с.
2. Маркшанов А. В., Журавлев А. Е., Тындыкарь Л. Н. Современные технологии интеллектуального анализа данных: учебное пособие для СПО / А. В. Маркшанов, А. Е. Журавлев, Л. Н. Тындыкарь. Санкт-Петербург: Лань, 2025. 228 с.
3. Толпегина О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов / О. А. Толпегина. Москва: Издательство Юрайт. 2025. 573 с.
4. Пудеян Л. О., Запорожцева Е. Н., Медвецкая Т. К. Применение инструментов моделирования и анализа больших данных в управлении бизнес-процессами // Вестник Академии Знаний. – 2022. – № 53 (6). – С. 229-233.
5. Роголев С. А. Современные подходы к комплексному анализу хозяйственной деятельности предприятий в России // Вестник науки. – 2024. – № 11. – С. 184-192.
6. Токарь Е.В. Основные тенденции развития учетно-аналитического обеспечения управления финансовым состоянием организаций / Токарь Е.В., Региг И.: Научный результат. Сер. Экономические исследования. – 2025. – Т.10, №1. – С. 75-84.

7. Токарь Е.В. Учетно-аналитическое обеспечение управления финансовым состоянием организаций: современное состояние и развитие / Токарь Е.В., Региг Иссам. // «Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика». – 2025. – Том 52 № 2. – С. 372-382.

8. BI в сравнении с Big Data и Data Mining [Электронный ресурс]. URL: https://sanatel.kz/paper_bi_vs_big_data_vs_data_mining.htm (26.09.2025).

9. Business intelligence (BI): что это такое, зачем бизнесу BI-системы и как они работают [Электронный ресурс]. URL: <https://skillbox.ru/media/management/business-intelligence-bi-chto-eto-takoe-zachem-biznesu-bisistemy-i-kak-oni-rabotayut/> (дата обращения: 20.09.2025).

10. Современные тенденции экономического анализа [Электронный ресурс]. URL: https://spravochnick.ru/ekonomicheskij_analiz/sovremennye_tendencii_ekonomicheskogo_analiza/ (20.09.2025).

ФИНАНСОВЫЙ МОНИТОРИНГ В ЦЕЛЯХ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЛЕГАЛИЗАЦИИ ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ, И ФИНАНСИРОВАНИЯ ТЕРРОРИЗМА

М.Ю. Тараскина,

студентка 3 курса, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова

С.Н. Коваленко,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры финансового контроля, анализа и аудита

Главного контрольного управления города Москвы

Аннотация. В статье рассматривается актуальная тема финансового мониторинга в кредитных организациях Российской Федерации, направленного на противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Проводится изучение первопричин, в связи с чем увеличивается число экономических правонарушений и проникновение незаконных денежных средств в банковский сектор. Акцентируется внимание на критической значимости улучшения систем внутреннего контроля и строгого следования положениям Федерального закона № 115-ФЗ. Исследование освещает ключевые направления и механизмы финансового мониторинга, такие как идентификация клиентов, выявление подозрительных операций и взаимодействие с надзорными органами, включая Росфинмониторинг и Банк России. Особое внимание уделяется трудностям, с которыми сталкиваются кредитные организации, в том числе недостатку квалифицированных кадров, усложнению схем отмывания и высокому уровню репутационных рисков. В статье приводятся статистические данные по количеству возбужденных уголовных дел за последние десять лет, что отражает ужесточение контроля и рост ответственности банковского сектора. На основе проведенного анализа сформулированы заключения о необходимости неустанного улучшения системы мониторинга финансовых операций и укрепления взаимодействия между государственными органами и частными организациями в целях результативной борьбы с финансовой преступностью. Подчеркивается, что только совместными усилиями можно добиться ощутимых результатов в борьбе с отмыванием доходов, полученных преступным путем, и финансированием терроризма.

Ключевые слова: финансовый мониторинг, противодействие отмыванию доходов, легализация средств, банковский сектор, внутренний контроль, Росфинмониторинг, Банк России, идентификация клиентов, подозрительные операции, законодательство, экономическая безопасность, отмывание денег.

Введение. В текущих условиях цифровизации и роста экономической преступности для России сохраняет свою значимость формирование результативной системы контроля за финансовыми операциями в банковских учреждениях. Это связано с активизацией криминальной деятельности и расширением масштабов проникновения нелегальных финансовых ресурсов в банковскую систему, выступающую ключевым каналом для их перемещения. Схемы отмывания денег используются в различных областях экономики, но именно банки играют центральную роль в узаконивании "теневых" доходов [7, с. 143].

Основой российской экономики выступает банковская система, играющая ключевую роль в рыночных отношениях и оказывающая существенное влияние на экономическую активность страны

[1]. В силу своей значимости, этот сектор тщательно регулируется как государственными, так и независимыми структурами. В связи с этим, модернизация системы финансового контроля в банках приобретает особую важность. Она должна соответствовать актуальным требованиям и эффективно препятствовать легализации доходов, полученных преступным путем.

Существующая проблема заключается в возможности интеграции незаконных доходов, полученных от наркоторговли и террористической деятельности, в экономику через банковские транзакции.

Методы и организация исследования. Сегодня в российской экономике термин "финансовый мониторинг" прочно вошел в обиход профессионалов, работающих на финансовых рынках. Вступление в силу Федерального закона № 115-ФЗ, датированного 7 августа 2001 года "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма", послужило толчком к существенным изменениям в области борьбы с обозначенными опасностями. Внедренная система внутреннего контроля оказала двоякое воздействие на деятельность организаций, охваченных финансовым мониторингом, одновременно облегчив и усложнив ее. Согласно предписаниям Федерального закона № 115-ФЗ, на эти организации возлагается обязанность идентификации своих клиентов и конечных бенефициаров, а также фиксации и передачи в надзорный орган данных о финансовых операциях, подлежащих обязательному контролю.

Ключевые сферы деятельности, регулируемые Федеральным законом № 115-ФЗ, представлены следующим образом [8]:

- предотвращение легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма (глава 2);
- организация деятельности по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (глава 3);
- международное сотрудничество в сфере борьбы с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма (глава 4);
- обеспечение исполнения положений Федерального закона (глава 5).

Банковская система, являясь одним из главных субъектов первичного финансового мониторинга [1], сталкивается с возрастающей угрозой использования ее операций для целей отмывания денег и финансирования терроризма. Высокая скорость и анонимность финансовых операций делают банки привлекательными целями для преступных элементов. Проникновение незаконных денег в банковский сектор ведет к негативным последствиям: подрыву макроэкономической стабильности, росту коррупции и созданию условий для экстремистской деятельности (рисунок 1) [10, с. 18].



Рис. 1 Кредитные организации в системе борьбы с ОД и ФТ

Для действенной борьбы с этими угрозами необходима реализация эффективной системы финансового мониторинга. Финансовый мониторинг представляет собой комплекс мер по наблюдению за операциями с денежными средствами и имуществом, направленный на предотвращение легализации доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма [4, с. 84303.1].

Основными органами, ответственными за контроль в сфере противодействия отмыванию доходов и финансированию терроризма (ПОД/ФТ), являются:

- Федеральная служба по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг) – осуществляет контроль и надзор за организациями, которые занимаются операциями с денежными средствами и имуществом, если отсутствуют иные надзорные органы [2]. В его функции входит разработка государственной политики, нормативное регулирование, координация деятельности других федеральных органов, а также выявление угроз национальной безопасности, связанных с отмыванием доходов и финансированием терроризма. Росфинмониторинг также проводит проверки по соблюдению законодательства, а в случае нарушений применяет административные меры [3].

- Центральный банк Российской Федерации – осуществляет контроль за соблюдением требований законодательства о ПОД/ФТ кредитными организациями и финансовыми учреждениями, проверяет внутренний контроль и привлекает их к ответственности за нарушения. Надзорные меры направлены на предотвращение использования финансового сектора для преступных целей и соблюдение правил по борьбе с отмыванием денег и терроризмом [9].

Кредитным организациям, не выполняющим требования законодательства в сфере противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, назначаются санкции, в том числе и отзыв лицензии как крайняя мера. Банк России активно работает в сфере ПОД/ФТ, аннулируя лицензии банков, замешанных в незаконных финансовых операциях. Заметна тенденция к увеличению числа уголовных дел, возбужденных правоохранными органами на основании информации, предоставленной Росфинмониторингом [8].

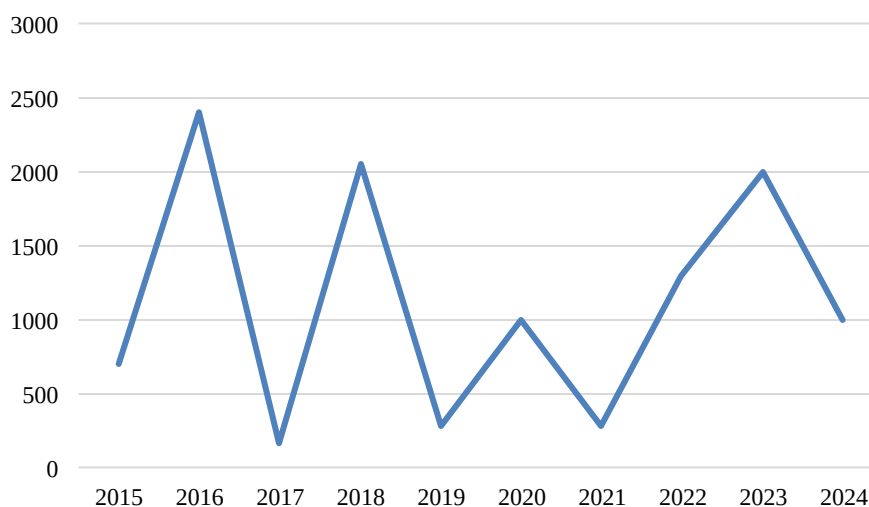


Рис. 2 Динамика количества уголовных дел, возбужденных правоохранными органами в кредитно-финансовой сфере за 2015-2024 гг.

Изучение данных, предоставленных Росфинмониторингом, выявляет заметные колебания в количестве открытых уголовных расследований в финансово-кредитном секторе. В 2015 году было зафиксировано 700 инцидентов, что представляет сравнительно умеренным значением в контексте последующей динамики. 2016 год отличился ощутимым подъемом до 2400 дел, что может указывать на интенсификацию контроля и улучшение выявляемости противозаконных действий. Тем не менее, в 2017 году зарегистрировано внезапное сокращение до 163 прецедентов. В 2018 году число уголовных деяний возобновило рост, достигнув уровня в 2050, что свидетельствует о продолжающемся акценте на преступлениях в денежной области. В 2020 году отмечено очередное увеличение до 1000 уголовных дел, что отображает воздействие пандемических мер на экономическую обстановку и результативность надзора. В 2021 году наблюдается снижение до 280 дел, что совпадает с одними из самых низких

значений за весь период. В 2022 и 2023 годах количество уголовных дел стабильно высоко – 1300 и 2000 соответственно, что отражает продолжающие существовать вызовы в борьбе с финансовыми преступлениями. В 2024 году число дел уменьшилось до 1000 по причине улучшения механизмов предотвращения правонарушений. В целом, динамика количества уголовных дел в финансово-кредитном секторе характеризуется неоднородностью и высокой изменчивостью ввиду различных факторов, влияющих на выявление и возбуждение уголовных дел в данной сфере.

Анализ демонстрирует, что ужесточение надзора и совершенствование практик ПОД/ФТ в последние годы позволили как оздоровить банковский сектор, так и сфокусировать борьбу на действительно критических нарушениях. Главные вызовы теперь связаны с поддержанием высокого уровня компетентности и технологического совершенства систем внутреннего контроля, а также с непрерывным мониторингом стандартов международной и российской отчетности о подозрительных операциях в условиях возрастающей гибкости финансового рынка.

В ходе реализации мероприятий по противодействию легализации преступных доходов и финансированию терроризма банковская система Российской Федерации и Банк России сталкиваются с рядом существенных проблем. Наиболее значимыми из них являются:

1. Циклическое появление сомнительных клиентов остается значительной проблемой в банковской системе. Часто выявление сомнительной операции приводит к тому, что банк расторгает договор с клиентом, однако этот клиент не прекращает деятельность, а просто переходит в другой банк. Такой переход затрудняет эффективный контроль и противодействие легализации преступных доходов, поскольку информация о подозрительной деятельности не всегда передается или анализируется системно между банками. В результате система ПОД/ФТ теряет свою эффективность, а подозрительные операции продолжают [5, с. 341];

2. Значительные репутационные риски кредитных организаций обусловлены тем, что нарушения требований в области ПОД/ФТ, нередко возникшие вследствие человеческого фактора или технических сбоев, рассматриваются как серьезные правонарушения в соответствии с законодательством о противодействии легализации преступных доходов и финансированию терроризма. Недостаточное уточнение и разъяснение таких ситуаций приводит к формированию негативного общественного мнения о банках, что в свою очередь ослабляет доверие клиентов и партнеров. Это создает угрозу для репутации и устойчивости кредитных учреждений, так как им приходится сталкиваться с обвинениями, которые порой не отражают реального положения дел [6, с. 19];

3. Сознательное уклонение филиалов кредитных организаций от прямого взаимодействия с региональными надзорными органами осложняет контроль и надзор. Филиалы передают необходимые данные и отчеты через головной офис, что приводит к задержкам и искажению информации. Такая схема взаимодействия ограничивает возможности региональных контролирующих органов – «мегарегулятора» – вести эффективный финансовый мониторинг и своевременно выявлять потенциальные риски, связанные с отмыванием денег и финансированием терроризма. В результате снижается общая эффективность системы ПОД/ФТ, а вероятность пропуска подозрительных операций возрастает.

Выявление процесса легализации осложняется постоянным усовершенствованием изощренности финансовых схем, ускоренных неправомерных транзакций и активного применения проходных счетов. Растущее число случаев аннулирования лицензий свидетельствует о серьезных убытках, которые несут банки, как в материальном, так и в имиджевом плане. Для оперативного выявления сомнительных операций и детального разбора информации необходима непрерывная модернизация системы внутреннего контроля. Банковский финмониторинг представляет собой сложный механизм, охватывающий контроль, аналитическую работу и содействие руководству в принятии решений, основной целью которого является противодействие отмыванию денег, полученных преступным путем, и финансированию террористической деятельности.

В свете возрастающей значимости финансового мониторинга и ужесточения государственного контроля в этой области, становится критически важным укрепление сотрудничества между государственными структурами и частными организациями. Координация усилий значительно увеличит эффективность предотвращения легализации незаконных доходов и поддержки террористических группировок. Развитие данного сотрудничества дает возможность обмениваться важными данными, согласовывать стратегии надзора и быстро адаптироваться к возникающим вызовам в финансовом секторе. Недостаток доработки в системе самоконтроля банков увеличивает риск узаконивания нелегально нажитого имущества, следовательно, устранение этих упущений и усиление контроля – важнейшие инструменты для снижения подобных рисков [11, с. 31].

Заключение. Таким образом, финансовый мониторинг в банках является важнейшим элементом в борьбе с легализацией незаконных доходов и финансированием терроризма. Успех этой

системы во многом определяется полнотой и качеством применения принципа "Знай своего клиента", что включает в себя идентификацию владельцев счетов, проверку происхождения денежных средств и анализ планируемых операций. Недостаточная проверка клиентов создает репутационные риски для банков и ведет к возможным регуляторным санкциям, вплоть до отзыва лицензий.

Для повышения эффективности внутреннего контроля необходима независимость специализированных подразделений по ПОД/ФТ и их оснащение необходимыми ресурсами. Особое внимание стоит уделять автоматизации мониторинга и обучению кадров, поскольку современные схемы отмывания становятся все более сложными. Важным фактором является также обмен информацией между банками и регуляторами, что снижает шансы бегства сомнительных клиентов в другие учреждения.

Только системный подход с постоянным совершенствованием нормативной базы, технологической модернизацией и укреплением сотрудничества между государственными и частными структурами обеспечит устойчивость финансовой системы и снизит риски вовлечения банков в преступные операции.

Литература

1. Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1
2. Федеральный закон "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" от 07.08.2001 N 115-ФЗ
3. Указ Президента РФ от 13 июня 2012 г. N 808 "Вопросы Федеральной службы по финансовому мониторингу"
4. Бединова Э.Г. Проведение первичного финансового мониторинга кредитными организациями в целях обеспечения экономической безопасности государства //Россия молодая. – 2022. – С. 84303.1-84303.4.
5. Верников Е.А., Коноваленко И.Е. Контроль банками своих клиентов по 115-ФЗ. – 2021.
6. Евстафьева О.А. и др. Противодействие легализации незаконных доходов как особый вид финансового контроля //Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – №. 2. – С. 19.
7. Кулешова Л.В., Фролов А.В., Шамрина С.Ю. Финансовый мониторинг в кредитных организациях //Современная экономика: проблемы и решения. – 2023. – Т. 3. – С. 139-151.
8. Федеральная служба по финансовому мониторингу [Электронный ресурс / <https://www.fedsfm.ru> (Дата обращения 11.10.2025)
9. Центральный Банк России [Электронный ресурс] / <https://www.cbr.ru> (Дата обращения 11.10.2025).
10. Lovinska L., Kryshchtopa I., HRABOVYI V. International and National Legislation on Counter-Terrorism and Its Financing in the Financial Monitoring System //Journal of International Economic Policy. – 2024. – Т. 40. – №. 1.
11. Shevtsiv L., Senishin B. FINANCIAL MONITORING AS AN EFFECTIVE MECHANISM AGAINST LEGALIZATION (LAUNDERING) OF INCOME OBTAINED BY CRIMINAL WAY //Journal of science. Lyon №. – 2021. – С. 31

РОЛЬ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА В ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ СТРАНЫ И КАК ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВЛИЯЕТ НА НАЦИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ

А. Р. Тарасова,

студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Науч. рук.: Н.С. Мельникова,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается роль Центрального банка как ключевого института финансовой системы государства. Определяются его функции в обеспечении стабильности национальной валюты, регулировании денежного обращения, поддержании устойчивости банковского сектора и проведении денежно-кредитной политики. Особое внимание уделено механизмам влияния Центрального банка на экономический рост, инфляционные процессы, инвестиционную активность и уровень доверия к финансовой системе. Анализируется взаимодействие Центрального банка с

органами государственной власти, коммерческими банками и международными финансовыми институтами.

Ключевые слова: Центральный банк, финансовая система, национальная экономика, финансовая стабильность.

Введение. Центральный банк – один из ключевых институтов финансовой системы государства. В России эта роль закреплена конституционно и законодательством, а деятельность Банка России влияет на множество экономических параметров: инфляцию, уровень кредитования, стабильность финансового рынка, доверие инвесторов, обменный курс рубля и др. Согласно статье 75 Конституции РФ, Банк России обладает исключительным правом на денежную эмиссию, а его основная функция – защита и обеспечение устойчивости рубля. Федеральный закон № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10 июля 2002 года определяет цели, функции и полномочия регулятора. Основные цели: защита рубля, развитие банковской системы, обеспечение стабильности финансового рынка и национальной платёжной системы. Тем не менее, основная цель центральных банков состоит в том, чтобы обеспечить валютам своих стран стабильность цен путем контроля инфляции.

Методы и организация исследования. Центральный банк представляет собой уникальный институт финансовой системы, совмещающий функции монопольного эмитента платёжных средств, регулятора денежно-кредитной политики и кредитора последней инстанции. Его ключевая особенность – институциональная независимость от органов исполнительной власти, которая позволяет принимать решения исходя из долгосрочных макроэкономических целей, минимизируя влияние краткосрочных политических интересов. Именно благодаря автономности Центральный банк способен сохранять нейтралитет в отношениях с коммерческими банками и обеспечивать равные условия для всех участников рынка.

В качестве эмиссионного центра Центральный банк обладает исключительным правом на выпуск банкнот и монет, что даёт ему возможность напрямую регулировать объём денежной массы в обращении. Для контроля инфляции он использует комплекс инструментов, среди которых особое место занимают операции на открытом рынке. Механизм их действия достаточно прозрачен: при необходимости расширения денежной массы регулятор покупает государственные ценные бумаги, увеличивая ликвидность банковской системы и способствуя снижению процентных ставок. Однако такой подход несёт в себе риск ускорения инфляционных процессов. В ситуации, требующей сдерживания инфляции, центральный банк продаёт государственные облигации, сокращая объём денег в обращении и повышая стоимость заимствований.

Существенным инструментом регулирования выступает система обязательных резервов, устанавливающая фиксированное соотношение между объёмом привлечённых депозитов и средствами, которые коммерческие банки обязаны хранить в Центральном банке. Этот механизм ограничивает возможности банков по выдаче кредитов, препятствуя избыточной мультипликации денежной массы. При этом подходы к применению резервных требований различаются в зависимости от национальной специфики: в Российской Федерации они являются обязательными для всех кредитных организаций, тогда как в Великобритании от них отказались, сделав ставку на иные методы регулирования.

Особую роль в системе денежно-кредитного регулирования играет ставка дисконтирования – процент, по которому Центральный банк предоставляет краткосрочные кредиты коммерческим банкам. Данный показатель выполняет несколько важных функций: служит базовым ориентиром для формирования рыночных процентных ставок, сдерживает избыточное заимствование за счёт установления невыгодных условий повторного обращения и сигнализирует участникам рынка о текущем направлении денежно-кредитной политики. Для повышения эффективности операций на открытом рынке Центральный банк может варьировать ставку дисконтирования: повышать её при избыточной ликвидности системы или снижать в периоды дефицита ресурсов. Такой подход позволяет поддерживать баланс между доступностью кредитных ресурсов и необходимостью контроля над инфляцией.

Как кредитор последней инстанции Центральный банк обеспечивает стабильность финансовой системы в кризисных ситуациях. Когда коммерческий банк сталкивается с временной нехваткой ликвидности, он может обратиться за поддержкой к регулятору. При этом Центральный банк действует на независимой основе, не отдавая предпочтения отдельным участникам рынка. Это способствует поддержанию доверия к банковской системе и предотвращает распространение негативных отношений между кредиторами и вкладчиками [5].

В круг обязанностей Центрального банка входит широкий спектр задач, направленных на обеспечение устойчивости национальной валюты, сдерживание инфляционных процессов,

поддержание бесперебойности расчётов и надзор за деятельностью кредитных организаций. Его эффективность определяется не только набором доступных инструментов регулирования, но и прозрачностью коммуникационных стратегий, а также способностью адаптироваться к меняющимся условиям глобальной экономики. В эпоху цифровизации и усиления трансграничных финансовых потоков перед Центральным банком встаёт задача постоянного совершенствования механизмов денежно-кредитного регулирования с учётом новых вызовов – от распространения цифровых активов до необходимости учёта климатических рисков. Таким образом, Центральный банк остаётся ключевым звеном национальной финансовой системы, чьи решения оказывают непосредственное влияние на макроэкономическую стабильность и благосостояние общества [2].

Кроме того, право Центрального банка осуществлять эмиссию денег необходимо для обеспечения устойчивости рубля как национальной валюты. Осуществляя денежную эмиссию, Банк России, с одной стороны, влияет на денежную массу, с другой – может контролировать устойчивость рубля. Конституционная монополия Центрального банка РФ является правовой основой выполнения его конституционной обязанности по защите и обеспечению устойчивости рубля, а контроль над эмиссией наличных денежных знаков является гарантией контроля над обращением денежной массы в экономике Российской Федерации. Его деятельность в этой сфере носит разносторонний характер и включает:

1. Систематический мониторинг национальной платёжной системы с целью выявления и пресечения нарушений действующего законодательства;
2. Последовательное развитие платёжной системы Центрального банка как фундамента финансовой архитектуры страны;
3. Внедрение инновационных решений, направленных на повышение операционной эффективности платёжных механизмов;
4. Обеспечение непрерывности функционирования платёжной инфраструктуры даже в условиях внешних шоков и внутренних вызовов.

В результате реформирования Центральный банк России приобрел особый правовой статус, фактически став государственным органом. В связи с неопределенностью статуса Центрального банка его невозможно причислить к органам законодательной, исполнительной или судебной власти [6].

Таким образом, правовое положение Центрального банка Российской Федерации обуславливается двойственностью, которая обусловлена разнообразием его функций в финансовой системе государства. Так, в сфере денежно-кредитного регулирования Банк России реализует полномочия, свойственные органам государственной власти. Он наделён исключительным правом на осуществление эмиссии денежных знаков и организацию наличного денежного обращения, что формирует фундамент финансовой стабильности страны. В рамках обслуживания счетов бюджетной системы РФ регулятор выполняет операции по зачислению и списанию бюджетных средств, обеспечивая бесперебойность финансовых потоков государства. Вместе с тем в ряде финансовых отношений Банк России действует как самостоятельное юридическое лицо, обладающее полной гражданско-правовой правосубъектностью. Это проявляется в его хозяйственной деятельности, связанной с покрытием операционных расходов, в том числе затрат на размещение государственных долговых обязательств и выплату доходов по ним [3].

Понимая, что финансовая стабильность государства во многом зависит от уровня осведомлённости граждан, побуждает Банк России системно подходить к вопросам финансового просвещения. Банк России разрабатывает и внедряет специализированные образовательные программы, дифференцированные по возрастным и социальным категориям. Для школьников создаются интерактивные учебные модули, позволяющие в доступной форме осваивать базовые принципы управления личными средствами, разбираться в видах банковских продуктов и понимать риски финансовых операций. Студенты же получают более углублённые знания о механизмах инвестирования, кредитных инструментах и особенностях функционирования финансовых институтов.

Заключение. В заключение можно сказать, что в современной экономической системе Центральный банк Российской Федерации выступает не только как регулятор денежно-кредитных процессов, но и как ключевой институт, формирующий основы финансовой грамотности населения. Эта функция органично дополняет традиционные задачи по обеспечению устойчивости финансовой системы и создаёт долгосрочные предпосылки для сбалансированного развития экономики.

Литература

1. Братко, А.Г. Центральный банк в банковской системе России / А.Г. Братко. М.: Спарк, 2001. – 335 с.

2. Ильина Е.В., Илюшин В.Е. Влияние Центрального банка на депозитную политику коммерческих банков // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. – 2015. – №4 [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23658740_21183755.pdf (дата обращения: 30.10.2025).

3. Лисицкий, А. Н. Ключевая ставка и ее роль в денежно-кредитном регулировании / А. Н. Лисицкий, Н. С. Мельникова // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 105-4. – С. 141-144. – DOI 10.18411/trnio-01-2024-202. – EDN LPJRV.

4. Мельникова, Н. С. Усовершенствование механизма ценообразования и оценка эффективности внедрения новой банковской услуги / Н. С. Мельникова, Н. А. Носкова // Экономика устойчивого развития. – 2024. – № 4(60). – С. 223-226. – EDN HDRXEM.

5. Мельникова Н.С. Устойчивость экономики России: уроки прошлых кризисов и перспективы преодоления настоящего // Журнал правовых и экономических исследований. – 2025. – №2. – С. 462-470.

6. Мухаметгалиева, А. И. Роль и функции Центрального банка Российской Федерации в современной экономике / А. И. Мухаметгалиева // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2024. – № 2(36). – С. 426-430.

7. Никитина, В. С. Роль Центрального Банка РФ в современной экономике / В. С. Никитина // 73-я Международная студенческая научно-техническая конференция: материалы конференции, Астрахань, 17-22 апреля 2023 года. – Астрахань: Астраханский государственный технический университет, 2023. – С. 588-590.

8. Шамхалян, Ю. Е. Особенности правового статуса центрального банка РФ / Ю.Е. Шамхалян // Проблемы и перспективы развития экспериментальной науки. сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 104–107.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАПАСОВ В УЧРЕЖДЕНИИ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Е.В. Токарь,

доктор экономических наук, доцент,

профессор кафедры инновационной экономики и финансов НИУ «БелГУ»,

Н.А. Зарубина,

магистрант Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В данной статье представлен детальный обзор современного состояния процессов управления запасами в российских образовательных учреждениях. Рассматриваются особенности формирования и использования материально-технических ресурсов в условиях ограниченных бюджетных возможностей. Статья раскрывает проблемы, такие как неэффективность учета материально-технических ресурсов, трудности в определении оптимальной величины запасов и отсутствие четкой регламентации процедур закупки и списания. Анализируются причины возникновения дефицитных ситуаций, связанных с неправильным управлением складскими остатками и устаревшими методами планирования потребностей. Полученные выводы будут интересны, ответственным сотрудникам, занимающимся снабжением и обеспечением жизнедеятельности школы, а также исследователям, изучающим организационные аспекты управления образовательными системами.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, материальные запасы, анализ расходов запасов, бюджетная организация, образовательная организация.

Введение. Современная российская образовательная система испытывает постоянный рост требований к качеству образовательных услуг, параллельно сталкиваясь с серьезными проблемами ограниченного финансирования. Одной из главных задач руководителей образовательных учреждений становится обеспечение стабильного функционирования школы путем эффективного управления различными ресурсами, включая материальные активы.

Особое внимание должно уделяться управлению запасами, поскольку от правильного подхода зависит успешное выполнение учебно-воспитательных функций, финансовая устойчивость школы и удовлетворение запросов педагогического коллектива, обучающихся и их семей.

Методы и организация исследования. Образовательные учреждения сталкиваются с множеством вопросов, касающихся управления запасами, такими как правильное определение

размеров запасов, точное ведение учета, а также эффективный механизм списания использованных материалов. Практика показывает, что недостатки в области управления запасами приводят к серьезным финансовым потерям, дефициту нужных материалов и негативным последствиям для образовательного процесса. Одна из важнейших задач руководителя школы заключается в обеспечении устойчивого функционирования учреждения путём эффективного управления всеми видами ресурсов, включая материальные активы.

Целью настоящего исследования является комплексное изучение процессов формирования и использования материальных запасов в муниципальном бюджетном образовательном учреждении на примере средней общеобразовательной школы №1 города Строитель, выявление недостатков действующей системы управления запасами.

Задачи данной научной статьи состоят в анализе современного состояния управления запасами в российских образовательных учреждениях, изучении практических особенностей учета и контроля товарно-материальных ценностей на примере школы «СОШ №1 г. Строитель». Важнейшей задачей является выявление ключевых трудностей, таких как неверное планирование объемов запасов, нехватка квалифицированных кадров и устаревшие технологии учета.

Гипотезой исследования выступает предположение о том, что улучшение механизма планирования и учета запасов в муниципальной бюджетной образовательной организации позволит значительно сократить финансовые и временные ресурсы, используемые на поддержание материально-технического обеспечения учебного заведения, повысит эффективность образовательного процесса и улучшит общие показатели финансового благополучия учреждения.

Школьные учреждения обладают большим количеством позиций материального имущества, среди которых особое место занимают запасы. Это и горюче-смазочные материалы, которые используются для эксплуатации школьного транспорта, обеспечивают мобильность учащихся и сотрудников. И канцелярские принадлежности, необходимые для ведения учебного процесса и документооборота. Хозяйственные запасы, включающие бытовую химию, оборудование и прочие предметы повседневного пользования. Бюджетные учреждения формируют комиссию по поступлению и выбытию материальных запасов, которая действует на постоянной основе. Правильное управление этими запасами оказывает значительное влияние на финансовую устойчивость школы, обеспечивает качественное функционирование образовательного процесса и повышает доверие родителей и общества к учреждению.

Иногда крупные школы испытывают трудности в управлении своими запасами. Недостаточное внимание уделяется вопросам своевременного обновления запасов, правильной расстановки приоритетов списания и контролю за уровнем использования. Возникают ситуации нехватки материалов или наоборот – неоправданного накопления запасов, что ведет к дополнительным финансовым издержкам [4].

Система правового регулирования запасов в российских бюджетных учреждениях основана на совокупности федеральных законов, постановлений Правительства Российской Федерации и ведомственных нормативных правовых актов. Основопологающим документом является Федеральный закон от 06 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» [3], определяющий базовые принципы ведения бухгалтерского учёта и составления финансовой отчётности организациями государственной сферы. В дополнение к нему действуют специальные отраслевые правовые акты, утверждаемые Министерством финансов Российской Федерации, в частности, приказ № 157н от 01 декабря 2010 года «Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учёта для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкции по его применению» [1]. Этот акт детализирует процедуры и механизмы учета запасов, устанавливает правила их классификации и определения стоимостной оценки. Помимо перечисленных основополагающих актов, действует ряд специальных стандартов, утвержденных Минфином России, таких как Стандарт бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Запасы», введенный приказом № 256н от 07 декабря 2018 года, который вводит новые критерии отнесения активов к запасам и определяет порядок их оценки и учёта [2].

Процесс формирования запасов в бюджетных учреждениях основывается на ряде фундаментальных принципов, направленных на достижение максимальной эффективности использования ресурсов и обеспечение непрерывности оказания образовательных услуг.

Принцип достаточности означает, что запасы формируются исходя из реальных потребностей учреждения, чтобы исключить как недостаток ресурсов, негативно влияющий на работу школы, так и их избыток, ведущий к ненужному увеличению расходов и заморозке оборотных средств.

Принцип сбалансированного распределения – процесс формирования запасов должен предусматривать равномерное распределение ресурсов между различными структурными подразделениями школы, чтобы обеспечить оптимальное снабжение материалами и оборудованием.

Принцип целевого назначения. Согласно этому принципу, все виды запасов создаются исключительно для удовлетворения конкретных целей и задач, связанных с деятельностью учреждения, будь то учебно-воспитательная работа, административные процессы или эксплуатация технических средств.

Принцип оперативного реагирования – управление запасами предполагает постоянное отслеживание динамики их изменения и оперативное принятие решений относительно восполнения недостающих позиций или сокращения чрезмерных объёмов.

Принцип экономического обоснования – каждая закупка должна проводиться с учётом обоснованных расчётов, предполагаемых сроков поставки и оптимальной цены товара, соответствующей установленным стандартам качества [5].

Соблюдение этих принципов помогает создать прочную основу для эффективной деятельности бюджетной организации, повышая уровень удовлетворённости пользователей услугами и снижая нагрузку на финансовый ресурс учреждения.

Для реализации указанных подходов важное значение имеет грамотная организация учёта и контроль над движением материальных ценностей. На примере школы «Средняя общеобразовательная школа №1 города Строитель», такие процессы реализуются посредством ведения специальной оборотной ведомости по товарно-материальным ценностям. Данная ведомость отражает динамику прихода и расхода запасов, позволяя контролировать остатки и оперативно реагировать на возможные отклонения.

В целях изучения практики управления запасами в МБОУ «СОШ №1 г. Строитель» был выбран полный календарный год – с 1 января 2024 года по 31 декабря 2024 года. Такой временной интервал даёт возможность проследить закономерности использования запасов в течение разных сезонов и выявить факторы, влияющие на характер их потребления. Для углубленного анализа из всей массы записей в ведомости были отобраны ключевые позиции, активно используемые школой в течение указанного периода. Отбор осуществлялся на основе частоты использования и значимости этих категорий для обеспечения учебного процесса и административных нужд школы. Далее приведён фрагмент таблицы, иллюстрирующий движение отдельных видов запасов в указанный период.

Таблица 1

Движение товарно-материальных ценностей МБОУ «СОШ №1» за 2024 год

Показатели	Сальдо на начало		Выбытие		Поступление		Сальдо на конец	
	кол-во	сумма, руб.	кол-во	сумма, руб.	кол-во	сумма, руб.	кол-во	сумма, руб.
Бумага Svetocopy A4500л	204	59160	150	43500,00	0	0,00	54	15660
Бумага Снегурочка	95	26125	55	15125,00	0	0,00	40	11000
Дизельное топливо	0	0	2263,79	144077,93	2284,79	145448,28	21	1370,35
Масло моторное полусинтетическое LUKOIL ЛЮКС SL/CF 5л	0	0	2	3244,00	2	3244,00	0	0,00
Бензин АИ-92-К5	44,19	2219,84	804,19	40827,84	760,00	38608,00	0	0,00
Колер Palizh №07 апельсин 100мл	0	0	20	1140,00	20	1140,00	0	0,00
Колер Palizh №14 фисташковый 100мл	0	0	30	1710,00	30	1710,00	0	0,00
Колер Palizh №17 синий 100мл.	0	0	20	1140,00	2	1140,00	0	0,00
Колер апельсин 0,1л	10	550	10	550,00	0	0,00	0	0,00
Краска ВДК Русские узоры фасадная белоснежная 14 кг	0	0	280	24680,07	280	24680,07	0	0,00

Исследование движения товарно-материальных ценностей в муниципальных бюджетных образовательных учреждениях носит специфичный характер, обусловленный особенностями функционирования самой образовательной среды. Одним из ключевых аспектов анализа является выявление явлений сезонности, проявляющихся в структуре расходования запасов. Так, летний период

традиционно характеризуется значительным спадом интенсивности образовательных мероприятий и снижением востребованности ряда материалов. Учебники и рабочие тетради остаются невостребованными, школьный автобус простаивает, а канцелярская продукция используется лишь для оформления административно-хозяйственной документации. Соответственно, уровень расходования топлива, бумаг и канцелярских принадлежностей существенно уменьшается.

Однако именно в летний период активизируется деятельность по ремонту помещений, замене изношенного оборудования и подготовки зданий к началу нового учебного года. Данный фактор вызывает резкое возрастание спроса на лакокрасочную продукцию, строительные материалы и запчасти для ремонта помещений и территории школы. Подобная ситуация диктует особую осторожность в отношении сроков годности и условий хранения указанных изделий, поскольку многие из них теряют потребительские свойства при длительном хранении.

Именно поэтому одним из важнейших элементов успешного управления запасами является разработка четкого графика закупок и рационального планирования временных рамок использования той или иной категории материалов. Регулярные проверки остаточного количества запасов и планирование потребностей на предстоящий период становятся неотъемлемыми элементами стратегии, направленной на оптимизацию материальных потоков и предотвращение возникновения кризисных ситуаций, вызванных недостаточностью или перенасыщенностью запасов.

Представленная таблица позволяет провести анализ особенностей формирования и использования некоторых запасов в рамках изучаемого учреждения. Обращая внимание на данные, содержащиеся в указанной таблице, необходимо отметить, что на начало 2024 года имелось значительное количество бумаги, общее число которой составило 299 пачек, что эквивалентно 85 285 рублям в денежном выражении. В течение всего 2024 года закупки бумаги не проводились, вместе с тем итоговый остаток бумаги на конец года остался достаточно высоким и составил 94 пачки, что указывает на превышение обычного объема необходимого запаса.

Исходя из указанных данных, можно сформулировать два возможных сценария ситуации. Первоначальная закупка бумаги оказалась существенно завышенной, не соответствовала реальной потребности школы и привела к образованию избыточного запаса. Или изменившаяся внешняя среда повлияла на величину расходования бумаги: перенесение значительной части учебного процесса в виртуальное пространство могло вызвать существенное снижение физической потребности в бумаге, так как взаимодействие преподавателей и учащихся происходило преимущественно в электронной форме.

Необходимо акцентировать внимание на последствиях неправильного планирования запасов: образование большого остатка снижает ликвидность активов, затрудняет свободный оборот средств и увеличивает вероятность порчи материалов в связи с продолжительным хранением. Такие явления препятствуют достижению поставленных стратегических целей образовательного учреждения и снижают его эффективность.

Помимо отмеченных тенденций в использовании бумаги, заслуживает внимания динамика горюче-смазочных материалов. На начало года остаток состоял исключительно из бензина, тогда как на конец года образовался значительный остаток дизельного топлива. Подобная тенденция позволяет предположить, что в течение 2024 года произошла замена транспортного парка школы. Вероятно, один или несколько автомобилей были заменены моделями, оснащёнными дизельным двигателем, что привело к изменению структуры расхода топлива. Полученные результаты демонстрируют положительную динамику в развитии материально-технической базы школы. Замена автотранспортных средств на автомобили с дизельным двигателем свидетельствует о стремлении руководства к модернизации транспортной инфраструктуры, что является признаком финансово-экономического благополучия учреждения.

Одним из ключевых моментов эффективного управления запасами является правильная организация учета расхода горюче-смазочных материалов. В данном исследовании выявлено, что списание бензина и дизельного топлива осуществляется своевременно и регулярно – ежемесячно. Такое положение дел достигается благодаря соблюдению установленного порядка, связанного с оформлением путевых листов водителей. Путевые листы выступают основным документом, подтверждающим правомерность расхода топлива. Каждый выданный путевой лист подлежит обязательной регистрации и проверке ответственными лицами, что гарантирует точность и обоснованность произведенных расчетов. Такая практика позволяет минимизировать потери и злоупотребления, обеспечивает прозрачность учета и контроль над расходованием дорогостоящего ресурса.

Дополнительным позитивным фактором представляется полное отсутствие остатка лакокрасочных и отделочных материалов, предусмотренных для проведения ежегодного планового ремонта здания школы. Столь высокая степень расхода объясняется правильным планированием

ремонтных работ, точностью подбора объемов закупок и соблюдением сроков выполнения ремонтных мероприятий. Использование материалов строго в пределах запланированных сроков свидетельствует о высоком уровне компетенции специалистов, занимающихся вопросами капитального и текущего ремонта. Полное освоение выделенных ресурсов исключает появление лишних остатков, предотвращает необоснованное увеличение складских площадей и снижает риск порчи неиспользованных материалов.

В ходе рассмотрения оборотной ведомости по ТМЦ в МБОУ «СОШ №1 г. Строитель» было установлено, что управление запасами в школе подвержено факторам сезонности, зависимости от графика учебного года и внешних политических факторов.

Одним из положительных примеров является своевременное и полное использование лакокрасочных материалов в рамках летней подготовки школы к новому учебному году, что характеризует высокий уровень компетентности ответственных лиц и способность планировать и осуществлять ремонтные работы с минимальным риском образования излишних запасов.

Тем не менее, выявлены случаи избыточного накопления бумаги, возникшие в результате недостаточно точного прогнозирования потребности в материалах. Этот факт указывает на необходимость совершенствования механизма планирования закупок и повышения ответственности за рациональное использование ресурсов.

Заключение. Таким образом, эффективное управление запасами требует интеграции научных подходов и внимательной аналитики, а также систематического контроля за процессом использования материалов, что позволит улучшить финансовую стабильность школы и повысить качество материального обеспечения образовательных услуг.

Литература

1. Приказ Минфина РФ от 01.12.2010 № 157н «Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учёта для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкции по его применению».
2. Стандарт бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Запасы», утверждён приказом Минфина РФ от 07.12.2018 № 256н.
3. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте».
4. Тарасенко Г. В. Принципы осуществления расходов бюджета В РФ // Форум молодых ученых. 2017. №4 (8).
5. Токарь, Е.В. Ресурсный потенциал предприятия как условие его эффективного функционирования / Е. В. Токарь, М.И. Чуев, Д.А. Рогов// Вест. Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 2 (99). – С. 33-45. (0,75 п.л., авторских – 0,25 п.л.).

МИРОВОЙ РЫНОК ЗОЛОТА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

С.Д. Щербак,

магистрант Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Науч. рук.: Н.И. Быканова,

доцент, кандидат экономических наук,

доцент кафедры инновационной экономики и финансов, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается мировой рынок золота как способ инвестирования в условиях экономической нестабильности. Авторы подчеркивают важность изучения рынка золота и на основе разных подходов авторов к данному понятию приводят свое, отражающее экономическую и правовую составляющую. Особое внимание в статье уделяется анализу мирового рынка золота в период 2016-2024 гг. и оценке его инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: Экономика, мировой рынок золота, золотовалютные резервы, золото.

Введение. В условиях стремительно развивающегося мира рынок золота занимает особое место в мировой экономике и финансовом секторе благодаря своему историческому, экономическому и

стратегическому значению. Золото на протяжении веков считалось ценным ресурсом, который служит средством не только сбережения, но и гарантии стабильности национальной экономики. Для любой страны наличие значительных золотовалютных резервов укрепляет доверие инвесторов и позволяет стабилизировать национальную валюту.

Методы и организация исследования. В работе использовали теоретические, эмпирические и количественные методы, среди которых метод познания, метод системного и статистического анализа.

Понятие «рынок золота» весьма многогранно и имеет многообразие разных подходов, которые базируются на экономическом понимании, некоторые из них представлены на рисунке 1.

А. С. Букато

- Мировой рынок золота представляет собой систему циркуляции этого драгоценного металла в масштабах мира (производство, распределение, потребление).

А. С. Булатов

- Мировой рынок золота в узком смысле как мировые центры международной торговли золотом, где концентрируется спрос и осуществляется торговля им в значительных количествах.

С. Г. Кашуба

- Рынок золота как определённое пространство, в рамках которого регулярно осуществляются наличные, срочные и иные операции с драгоценным металлом.

А. И. Шмырева

- Рынок золота является особым центром торговли золотом, где по рыночным ценам регулярно продаётся промышленное и внутреннее потребление, частное накопление, инвестирование, страхование рисков, спекуляция, для международных расчётов с целью получения иностранной валюты.

А. А. Горохов

- Рынок золота современного мира представляет собой разветвлённую структуру повседневной мировой торговли физическими металлами и производными инструментами, во многом освобождённую от регулирования

Рис. 1. Разные подходы авторов к определению рынок золота [3]

Учитывая то, что приведенные понятия «рынок золота» не являются эталонными, следовательно, можно сформулировать авторское определение, которое в отличие от приведенных является комплексным понятием, включая в себя как экономическую, так и законодательную составляющую: «Рынок золота – это совокупность экономических отношений, связанных с добычей, производством, покупкой, продажей и обращением золота как финансового актива и материального ресурса, регламентированная законодательными нормами и нормативными актами, обеспечивающими правовую защиту прав участников рынка, регулирование его функций, стабилизацию цен и обеспечение прозрачности сделок». Его роль и значение очень велики для каждой страны, поскольку рынок золота влияет на экономическое развитие страны через добычу и экспорт металла, способствуя формированию доходов государственного бюджета. Так, к основной цели рынка золота относится обеспечение стабильности цен, регулирования добычи и обращения золота, а также воздействие на развитие финансовых и инвестиционных инструментов. К основным функциям рынка золота относится следующее [5, с. 378]:

- Обеспечение международных расчетов;

Золото является международным стандартом обмена, используемым для хеджирования экономических рисков и укрепления валютных резервов центральных банков.

- Формирование и пополнение золотовалютных резервов;

Центральные банки используют золото как надежный актив для диверсификации своих резервов, укрепления финансовой стабильности и защиты от валютных рисков.

- Страхование рисков;

Золото является надежным активом, сохраняющим стоимость в периоды экономической нестабильности, инфляции или валютных кризисов.

- Диверсификация инвестиционного портфеля.

В периоды экономической нестабильности спрос на золото возрастает, сохраняя стоимость инвестиций. В этот период инвесторы используют золото для балансировки рисков и повышения стабильности своих капиталовложений.

Мировой рынок золота имеет большое значение в глобальной финансовой системе, поскольку способствует обеспечению стабильности и доверия к международным финансам, а также служит инструментом, с помощью которого пополняются золотовалютные резервы стран [6, с. 85]. За последние 10 лет состояние мирового рынка золота характеризовалось значительной динамикой, обусловленной глобальными экономическими и политическими факторами, изменениями в спросе и предложении.



Рис. 2. Стоимость золота в период 2016-2024 гг., выраженная в долл. США/т. унц. [1]

Исходя из данных рисунка 2, можно заметить постоянный и значительный рост стоимости золота, который обусловлен экономическими, политическими и финансовыми факторами. Так, после 2016 года мировая экономика столкнулась с рядом вызовов, к которым относятся торговый конфликт между США и Китаем, пандемия COVID-19, начавшаяся в 2020 году, что в свою очередь сказалось на колебании валют, снижении доверия к традиционным активам и росте спроса на драгоценные металлы, к которым относится золото. С 2024 года стоимость золота имела резко восходящую тенденцию, достигнув в сентябре 2025 года 3886,6 долл. США/т. унц.. Такой рост связан с геополитической нестабильностью в мире, особенно выраженной в Европе и на Ближнем Востоке, а также с санкциями и политической неопределенностью, которая влечет за собой повышение спроса и стоимости золота.

Стоит отметить, что 50% всего мирового потребления золота приходится на ювелирные изделия, 40% приходится на инвестиции и 10% на промышленность. Крупнейшими производителями золота являются Китай, Австралия, США, Южная Африка, Россия, Перу и Индонезия.

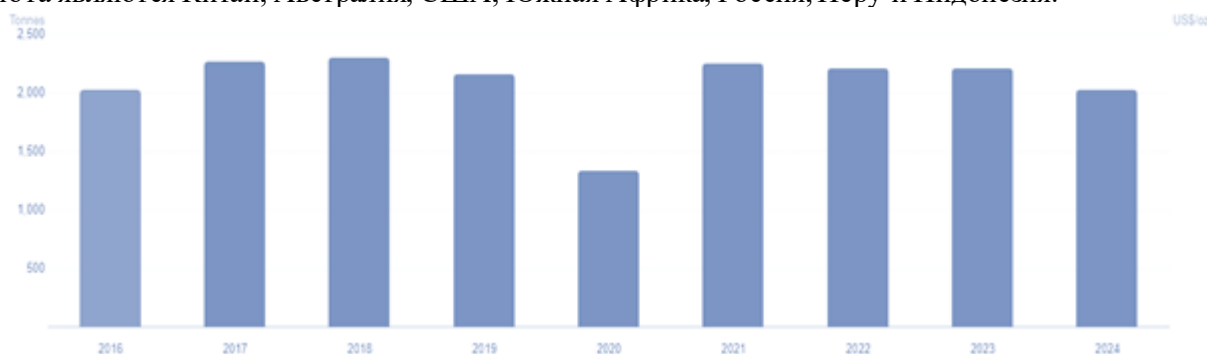


Рис. 3. Изготовление ювелирных изделий в мире в период 2016-2024 гг., выраженное в долл. США/т. унц. [2]

Исходя из данных диаграммы, можно заметить производство ювелирных изделий в мире имело нестабильный характер. Так, в 2020 году значение изготовленных изделий в мире достигло самого низкого показателя за анализируемый период и составило 1331,8 долл. США/т. унц., что вызвано пандемией COVID-19, из-за которой компании столкнулись с временными задержками, ограничениями и перебоями в логистике. С 2021 году данная индустрия быстро восстановилась и достигла 2252,5 долл. США/т. унц. с помощью адаптации к новым условиям и внедрению цифровых технологий и онлайн-продаж, ведь «процессы цифровизации затрагивает больше, чем когда-либо финансовый рынок» [4, с. 160].

В 2023-2024 гг. также наблюдаются высокие показатели изготовления ювелирных изделий в мире, что связано с использованием современных технологий, в том числе 3D-печати, которые позволяют расширять возможности дизайнерских решений.

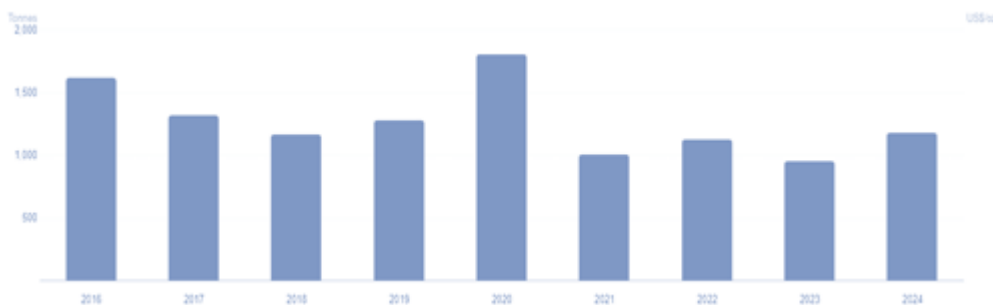


Рис. 4. Инвестиции золота в мире в период 2016-2024 гг., выраженные в долл. США/т. унц. [2]

На основе данных диаграммы, можно сказать, что инвестиции золота на мировой арене имели нестабильный характер. Так, в 2016 году они составили 1622,1 долл. США/т. унц., а к 2018 году уменьшились на 455 долл. США/т. унц., что связано с укреплением доллара и с улучшением ситуации в мировой экономике. В 2020 году инвестиции золота в мире составили 1805,3 долл. США/т. унц. Такой рост связан со снижением процентных ставок во многих странах мира, массовым введением мер экономической поддержки, сделав золото более привлекательным. В период с 2020 года по 2024 год показатель инвестиций золота в мире имели нисходящую тенденцию из-за восстановления экономики после пандемии, снизив потребность в безопасных активах.

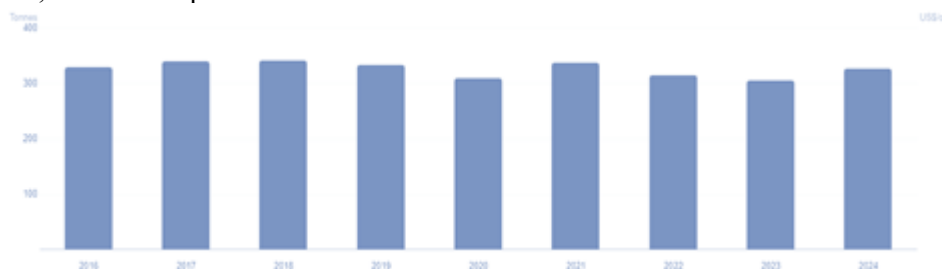


Рис. 5. Вложение золота в промышленность в мире в период 2016-2024 гг., выраженные в долл. США/т. унц. [2]

Исходя из данных диаграммы, можно заметить, что показатель вложения золота в промышленность имели стабильный характер, так как его использование составляет важную часть мирового спроса в производстве электроники, медицинских услуг и ювелирных украшений. В 2016-2018 году спрос на промышленное золото имел восходящую тенденцию и был связан с расширением рынка электроники. В 2020 году использование золота в промышленной сфере временно снизилось с началом пандемии COVID-19 и составило 309 долл. США/т. унц. С 2022 года вложения золота в промышленность продолжали расти, что связано с ростом производства электроавтомобилей и развитию высокотехнологичных решений.

В 2024 году на мировой арене рынок золота остается актуальным и выгодным для инвестирования по нескольким причинам:

- Мировой рынок золота продолжает сталкиваться с геополитической нестабильностью и экономическими вызовами;
- Центральные банки продолжают аккумулировать золото, укрепляя его роль в глобальных финансовых резервах.

Поскольку золото традиционно остается одним из самых надежных и инвестиционно привлекательных активов, то особое внимание стоит уделить рассмотрению его инвестиционной привлекательности. К таким элементам привлекательности золота как инвестиционного актива относится следующее:

- Оно является универсальным защитным активом;

В периоды экономической нестабильности, геополитических конфликтов и инфляции золото сохраняет и даже растет в своей стоимости. Его ценность не зависит напрямую от валюты, позволяя ему служить эффективным инструментом хеджирования валютных рисков.

- Золото обладает высокой ликвидностью;
- Ограниченность запасов золота.

Заключение. Таким образом, можно сказать, что современный мировой рынок золота – это разветвленная структура глобальной круглосуточной торговли физическим металлом и производными инструментами, которая в значительной мере освобождена от государственного регулирования. Он имеет особое значение в глобальной экономике, являясь важным инструментом хеджирования и

сохранения стоимости. Рынок золота является для многих инвесторов средством сохранения стоимости в периоды экономической нестабильности, инфляции и кризисов.

Литература

1. Trading Economics [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/commodity/gold> (дата обращения: 04.10.2025).
2. Исторический спрос и предложение [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gold.org/goldhub/data/gold-demand-by-country> (дата обращения: 04.10.2025).
3. Мировой рынок золота и перспективы его развития [Электронный ресурс]. URL: <https://elib.pnzgu.ru/files/eb/doc/dzclCdZF6SYF.pdf> (дата обращения: 04.10.2025).
4. Быканова Н.И., Гордя Д.В. Цифровая трансформация финансового рынка в России // Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации: сборник научных трудов XV Международной научно-практической конференции (Белгород, 21 октября 2021 г.) / под науч. ред. д-ра пед. наук, проф. Е.Н. Камышанченко, к-та экон. наук Ю.Л. Растопчиной, А.А. Швецовой. – Белгород : ООО «Эпицентр», 2021. – С. 160-163.
5. Чжэн Синьсинь, Развитие функций рынка золота в условиях глобализации мировой экономики // Экономика и социум. – 2020. – №5 (72). – С. 377-380.
6. Шаповалова А.В., Чирков М.А., Чистяков М.С. Мировой рынок золота и перспективы его развития // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2023. – С. 83-110.

ДИАГНОСТИКА БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ КИТАЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ СТРАНЫ

Ян Юйсинь,

магистрант Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Ю.Л. Растопчина,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры мировой экономики, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В данном исследовании рассматривается банковская система Китая, тенденции развития банковской отрасли и динамика роста обменного курса юаня. Китай ускоряет формирование национального финансового центра и активно развивает технологическое финансирование, зелёное финансирование, инклюзивное финансирование, пенсионное финансирование и цифровое финансирование.

Ключевые слова: Банковские системы, юань, денежно-кредитная политика, финансы, кредитная политика, валютные курсы, финансовые институты

Введение. После основания Китайской Народной Республики и ряда социально-экономических реформ в стране была сформирована банковская система, основными институтами которой являются национальный центральный банк, органы банковского регулирования, саморегулируемые организации и другие финансовые учреждения.

Основная часть исследования. Основная правовая/законодательная база, регулирующая банковскую систему Китая, представлена следующими законами:

- «Закон КНР о надзоре и управлении банковской деятельностью (в редакции)»;
- «Закон КНР о коммерческих банках»,
- «Закон КНР о Народном банке Китая»,
- «Закон КНР о противодействии отмыванию денег»,
- «Гражданский кодекс КНР»,
- «Закон о надзоре и управлении банковской деятельностью»,
- «Закон КНР о простых и переводных векселях»¹.

Народный банк Китая является центральным банком Китая. Под руководством Государственного совета Народный банк Китая разрабатывает и реализует национальную денежно-кредитную политику, предотвращает и устраняет финансовые риски, поддерживает финансовую стабильность и предоставляет финансовые услуги.

¹Департамент обследования и статистики [Электронный ресурс] //Народный банк Китая– 2025. –URL: <http://www.pbc.gov.cn/diaochatongjisi/116219/index.html>

Органом банковского регулирования, ответственным за надзор за банковскими финансовыми учреждениями, является Комиссия по банковскому регулированию Китая.

На рисунке 1 представлена структура банковской системы Китая.

По данным Китайской банковской ассоциации за 2025 год, в список ТОП-10 крупнейших банков Китая вошли следующие:

Таблица 1

Список 10 крупнейших банков Китая в 2025 году

№	Название организации	Чистый капитал (Миллиард юаней)	Размер активов (Миллиард юаней)	Чистая прибыль (Миллиард юаней)	Соотношение Расходы/Доходы (%)	Ставка по кредиту (%)
1	Промышленный и коммерческий банк Китая Industrial and Commercial Bank of China Limited (ICBC) 中国工商银行	36 243,42	488 217,46	3 669,46	28,04	1,34
2	Строительный банк Китая China Construction Bank Corporation (CCB) 中国建设银行	31 655,49	405 711,49	3 362,82	29,44	1,34
3	Сельскохозяйственный банк Китая Agricultural Bank of China (ABC) 中国农业银行	25 823,05	432 381,35	2 826,71	34,40	1,30
4	Банк Китая Bank of China Limited (BOC) 中国银行	23 442,61	350 612,99	2 527,19	28,77	1,25
5	Чайна Мерчантс Банк China Merchants Bank(CMB) 招商银行	10 230,48	121 520,36	1 495,59	31,89	0,95
6	Банк коммуникаций Bank of Communications (BOCOM) 交通银行	9 645,68	149 007,17	942,29	29,90	1,31
7	почтовый сберегательный банк Китая Postal Savings Bank of China (PSBC) 中国邮政储蓄银行	8 241,91	170 849,10	867,16	64,23	0,90
8	Промышленный банк (Китай) China Industrial Bank(CIB) 兴业银行	7 650,42	105 078,98	774,91	29,50	1,07
9	CITIC Банк (Китай) China CITIC Bank (CNCB) 中信银行	6 871,34	95 327,22	694,68	32,49	1,16
10	Шанхайский банк развития "Пудун" (SPDB) Shanghai Pudong Development Bank 上海浦东发展银行	6 415,45	94 618,80	458,35	29,16	1,36

Источник: [3]

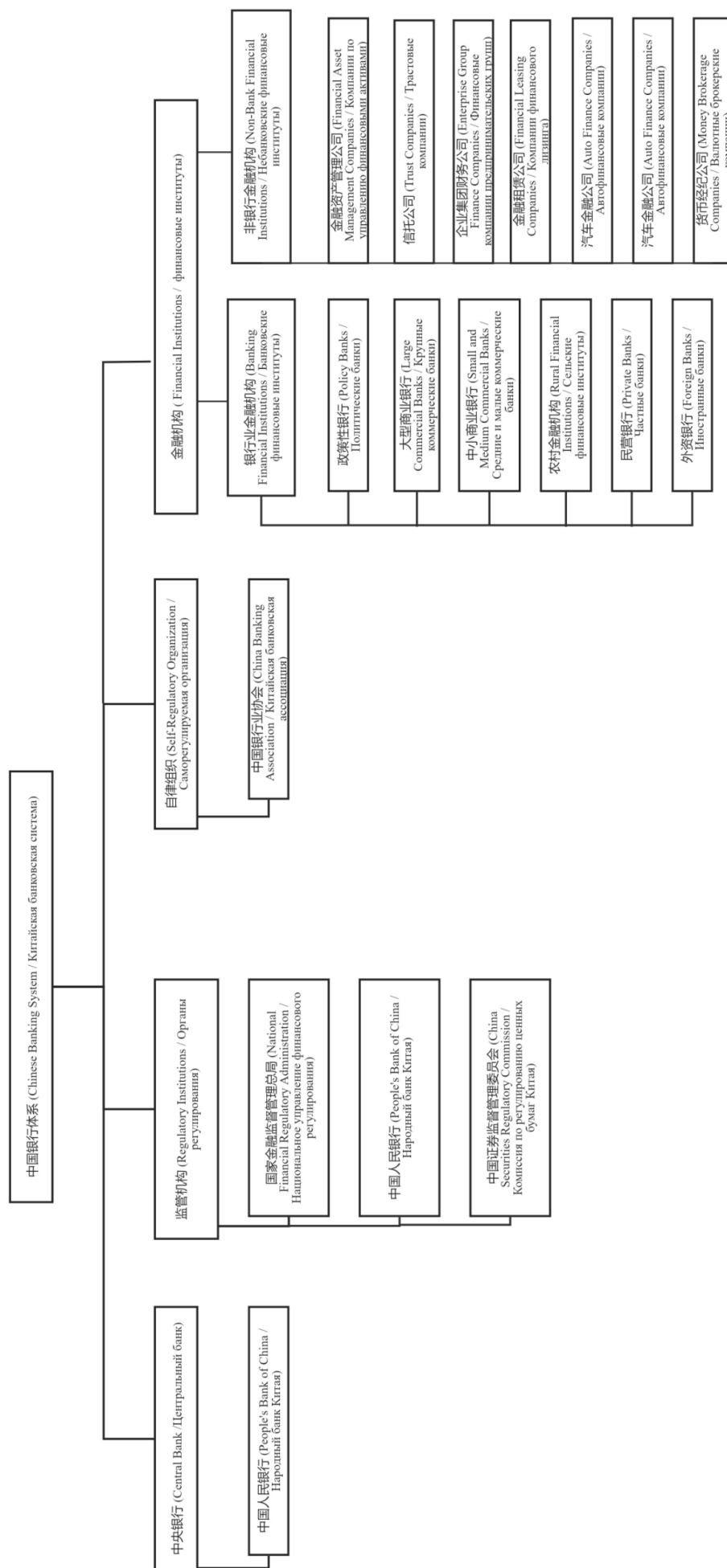


Рис. 1. Банковская система Китая

В первую четверку входят четыре крупных государственных банка: Промышленно-коммерческий банк Китая (ICBC), Китайский строительный банк (CCB), Сельскохозяйственный банк Китая (ABC) и Банк Китая (BOC). Согласно информации, опубликованной Китайской банковской ассоциацией, в 2025 году общий капитал 100 крупнейших банков страны достиг 23,37 трлн. юаней, что составляет 95,09% от общего числа коммерческих банков, а общий объем активов составил 342,15 трлн. юаней, что составляет 89,92%[3].

Промышленный и коммерческий банк Китая (Industrial and Commercial Bank of China, ICBC) в настоящее время является крупнейшим банком в мире, с совокупными активами в размере 40,32 трлн юаней (примерно 5,6 трлн долларов США). Банк зарегистрирован на Гонконгской фондовой бирже и Шанхайской фондовой бирже. У ICBC более 720 миллионов клиентов, около 16 000 местных и 400 зарубежных отделений. За первые три квартала 2025 года Промышленно-торговый банк Китая (ICBC) получил чистую прибыль в размере 271,882 млрд юаней, увеличившись на 0,52% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Операционный доход составил 640,028 млрд юаней, увеличившись на 2,17% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Чистый процентный доход составил 473,416 млрд юаней, снизившись на 0,70%. Общие активы достигли 52813,421 млрд юаней, увеличившись на 3991,675 млрд юаней, или на 8,18% по сравнению с концом предыдущего года. Общие обязательства достигли 48 619,638 млрд юаней, увеличившись на 3785,158 млрд юаней, или на 8,44% по сравнению с концом предыдущего года.

Строительный банк Китая (China Construction Bank Corporation, CCB). Это ведущий крупный коммерческий банк Китая, котирующийся на Гонконгской фондовой бирже и Шанхайской фондовой бирже. По состоянию на конец 2024 года его рыночная капитализация составила около 212,427 миллиардов долларов США, что заняло 6-е место среди мировых публичных банков. Банк обслуживает 771 миллион частных клиентов и 11,68 миллиона корпоративных клиентов, имея 14750 операционных отделений. По состоянию на 30 сентября 2025 года Строительный банк Китая (CCB), чистая прибыль составила 258,446 млрд юаней. Операционный доход составил 560,281 млрд юаней, увеличившись на 1,44% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Общие активы достигли 45,37 трлн юаней, увеличившись на 4,80 трлн юаней, или на 11,83%, по сравнению с концом предыдущего года. Общие обязательства достигли 41,71 трлн юаней, увеличившись на 4,49 трлн юаней по сравнению с концом предыдущего года.

Китайский сельскохозяйственный банк (Agricultural Bank of China, ABC) Банк является одним из ведущих универсальных финансовых поставщиков Китая. Прошло листинг на Шанхайской фондовой бирже и Гонконгской фондовой бирже. По состоянию на конец 2024 года общие активы банка достигли 43238,135 млрд юаней (далее – RMB). На конец 2024 года в материковом Китае насчитывалось 22877 отделений банка, за рубежом – 13 филиалов и 4 представительства. По показателю основного капитала банк занял 3-е место в мировом рейтинге банков за 2024 год. По состоянию на 30 сентября 2025 года Китайский сельскохозяйственный банк (ABC), чистая прибыль составила 222,323 млрд юаней, что на 3,28% больше, чем за аналогичный период прошлого года. За девять месяцев, закончившихся 30 сентября 2025 года, операционный доход достиг 550,876 млрд юаней, увеличившись на 1,97% в годовом исчислении. Чистые процентные доходы составили 427,308 млрд юаней, снизившись на 2,40%. На 30 сентября 2025 года общие активы банка достигли 48 135,429 млрд юаней, а общие обязательства – 44960,218 млрд юаней, что на 4819,356 млрд юаней (12,01%) больше по сравнению с концом предыдущего года.

Банк Китая (Bank of China Limited, BOC) было основано 5 февраля 1912 года и является старейшим банком страны с непрерывной историей. Банк котируется на Гонконгской и Шанхайской фондовых биржах и на протяжении 14 лет подряд входит в число ведущих мировых банков по международному статусу, конкурентоспособности и комплексной мощи. Банк имеет представительства в Китае, а также в 64 странах и регионах мира. По состоянию на конец третьего квартала 2025 года (сентябрь) Банк Китая чистая прибыль банка достигла 1 895,89 млрд юаней, а совокупные активы составили 37 550,163 млрд юаней, увеличившись на 2 488,864 млрд юаней (7,10%) по сравнению с концом предыдущего года. Совокупные обязательства банка достигли 34 312,849 млрд юаней, что на 2 204,514 млрд юаней (6,87%) больше показателя на конец прошлого года.

Чайна Мерчантс Банк (China Merchants Bank, CMB) основанное в 1987 году, стало первым в Китае акционерным коммерческим банком, полностью находящимся в собственности корпоративных юридических лиц. Банк прошёл листинг на Шанхайской и Гонконгской фондовых биржах. По состоянию на конец июня 2025 года банк располагает 143 отделениями (включая филиалы в зонах свободной торговли) и 1800 филиалами второго уровня в Китае, охватывая более 130 городов страны, а также имеет 6 зарубежных филиалов и 1 представительство за границей. В 2025 году China Merchants

Bank в 14-й раз подряд вошёл в глобальный рейтинг Fortune Global 500. За период с января по сентябрь 2025 года операционный доход банка СМВ составил 251,420 млрд юаней, что на 0,51% меньше показателя за аналогичный период прошлого года. Совокупные активы достигли 12 644,075 млрд юаней, увеличившись на 4,05% с конца предыдущего года. Совокупные обязательства составили 11 368,939 млрд юаней, прирост на 4,12% с конца прошлого года. Чистые процентные доходы достигли 160,042 млрд юаней, что на 1,74% больше, чем за аналогичный период прошлого года.

Банк Коммуникаций (Bank of Communications, BOCOM), основанный в 1908 году, является одним из старейших банков Китая. Банк котируется на фондовых биржах Гонконга и Шанхая, а в 2023 году был включён в список глобальных системно значимых банков. Банк обслуживает корпоративных и частных клиентов через более 2 800 отделений в Китае и 24 зарубежных филиала (дочерних банка) и представительства. Обслуживая 2,84 млн корпоративных клиентов и 199 млн частных клиентов, банк предлагает комплексные финансовые услуги. Совокупные активы группы составили 15 499,783 млрд юаней, что на 4,02% больше показателя на конец предыдущего года. Совокупные обязательства достигли 14 208,315 млрд юаней, увеличившись на 3,37% с конца прошлого года. За период с января по сентябрь 2025 года операционный доход банка составил 199,645 млрд юаней, что на 1,80% превышает показатель за аналогичный период прошлого года. Чистая прибыль (принадлежащая акционерам материнской компании) достигла 69,994 млрд юаней, демонстрируя рост на 1,90% в годовом исчислении.

Почтово-сберегательный банк Китая (Postal Savings Bank of China, сокращённо PSBC) ведёт свою историю с 1919 года, когда начала функционировать почтово-сберегательная служба, насчитывая таким образом столетнюю историю. Банк котируется на Гонконгской и Шанхайской фондовых биржах. Банк располагает почти 40 000 отделениями и обслуживает более 670 миллионов частных клиентов. За период с января по сентябрь 2025 года операционный доход банка достиг 265,080 млрд юаней, увеличившись на 4,731 млрд юаней (на 1,82%) в годовом исчислении. Чистая прибыль составила 76,794 млрд юаней, что на 0,811 млрд юаней (1,07%) больше, чем за аналогичный период прошлого года. Совокупные активы банка по состоянию на отчётную дату составили 18 605,653 млрд юаней, увеличившись на 1 520,743 млрд юаней (8,90%) по сравнению с концом предыдущего года. Совокупные обязательства достигли 17 439,778 млрд юаней, прирост составил 1 386,517 млрд юаней (8,64%) с конца прошлого года.

Промышленный банк (Китай) (China Industrial Bank, CIB) было основано в 1988 году и прошло листинг на Шанхайской фондовой бирже в 2007 году. Банк располагает 45 филиалами первого уровня, охватывая 31 провинцию, автономный район и город центрального подчинения, а также имеет зарубежное представительство в виде филиала в Гонконге и представительства в Лондоне. В 2024 году China Industrial Bank занял 232-е место в рейтинге Fortune Global 500. Совокупные активы банка достигли 10,67 трлн юаней, что на 1,57% больше показателя на конец предыдущего года. Чистые процентные доходы составили 1 10,959 млрд юаней, сократившись на 0,56% в годовом исчислении, при этом темп снижения замедлился на 0,96 процентного пункта по сравнению с данными за первое полугодие. За период с января по сентябрь 2025 года операционный доход банка составил 1 612,34 млрд юаней, операционная прибыль – 736,93 млрд юаней. Совокупные активы достигли 10 673,253 млрд юаней, совокупные обязательства – 9 770,788 млрд юаней.

CITIC Банк (Китай) (China CITIC Bank, CNCB) был основан в 1987 году и входит в листинг на Шанхайской и Гонконгской фондовых биржах. По состоянию на конец 2024 года банк располагает 1 470 отделениями в 153 крупных и средних городах Китая, объём активов превышает 9,5 трлн юаней, а численность сотрудников составляет более 65 000 человек. В 2024 году банк занял 19-е место в рейтинге «500 самых ценных банковских брендов мира» по версии Brand Finance (Великобритания) и 18-е место по показателю основного капитала в рейтинге «Топ-1000 банков мира» журнала The Banker (Великобритания). По состоянию на конец 2024 года совокупные активы группы достигли 9 898,128 млрд юаней, увеличившись на 3,83% по сравнению с концом предыдущего года. Совокупные обязательства составили 9 055,936 млрд юаней, что составляет рост на 3,79% с конца прошлого года. Чистая прибыль группы составила 53,391 млрд юаней, что на 3,02% больше показателя прошлого года, в то время как операционный доход достиг 156,598 млрд юаней, снизившись на 3,46% в годовом исчислении.

Шанхайский банк Пудун (Shanghai Pudong Development Bank Co., Ltd., SPDB/SPDBANK) – это национальный акционерный коммерческий банк, основанный в 1999 году и прошедший листинг на Шанхайской фондовой бирже. Банк создал общенациональную сеть обслуживания, открыв 40 филиалов первого уровня и в общей сложности 1 295 отделений в 30 провинциях, городах центрального подчинения и автономных районах (за исключением Тибета). По итогам первых трёх

кварталов 2025 года совокупные активы группы достигли 9 892,214 млрд юаней, увеличившись на 430,334 млрд юаней (4,55%) по сравнению с концом предыдущего года. Совокупные обязательства составили 9 051,370 млрд юаней, прирост на 334,271 млрд юаней (3,83%). Операционный доход группы составил 132,280 млрд юаней, увеличившись на 2,441 млрд юаней (1,88%) в годовом исчислении. Чистая прибыль достигла 38,819 млрд юаней, что на 3,596 млрд юаней (10,21%) больше показателя за аналогичный период прошлого года.

Доля активов китайских банковских финансовых учреждений за сентябрь 2025 года представлена на рисунке 2.



Рис. 2. График распределения активов китайских банковских финансовых учреждений в сентябре 2025 года

Источник: [8]

На долю крупных коммерческих банков приходилось 43,6%. Сюда входят национальные банки, такие как "ICBC, Сельскохозяйственный банк Китая, Банк Китая, Строительный банк, Банк коммуникаций, Китайский почтовый сберегательный банк", активы которых превышают сумму активов акционерных банков, городских коммерческих банков и сельскохозяйственных банков. Акционерные банки (доля на рынке 16%), сельские финансовые учреждения (13,1%) и городские коммерческие банки (14%) образуют второй эшелон банковского рынка.

По данным Государственного управления финансовых учреждений Китая, совокупные активы банковских финансовых учреждений с января 2024 года по сентябрь 2025 года показаны на рисунке 3.

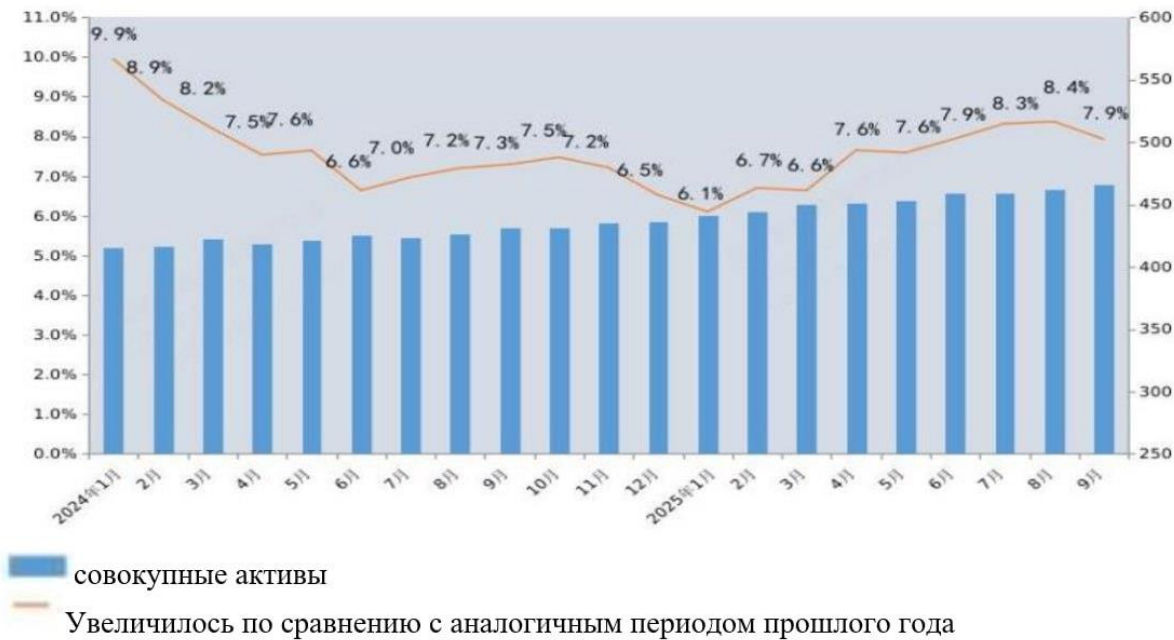


Рис. 3. График совокупных активов банковских финансовых учреждений

Источник: [8]

На диаграмме представлена динамика совокупных активов банковского сектора Китая с помесечной разбивкой. Общие активы демонстрируют устойчивый рост, увеличившись с примерно 250 трлн юаней до более чем 550 трлн юаней за весь период наблюдений. Годовой темп прироста колеблется в диапазоне от 6% до 11%, сохраняя в целом стабильную траекторию развития банковской системы.

Следующим элементом для анализа был выбран валютный курс юаня. По данным Народного банка Китая тенденции изменения валютного курса юаня за сентябрь 2015-2025 гг. представлена в таблице 2.

Таблица 2

Валютный курс юаня к доллару США с января 2015 года по сентябрь 2025 года

год	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
2016	6,5527	6,5311	6,5064	6,4762	6,5315	6,5874	6,6774	6,6474	6,6715	6,7442	6,8375	6,9182
2017	6,8918	6,8713	6,8932	6,8845	6,8827	6,8019	6,7654	6,6736	6,5634	6,5154	6,6186	6,5942
2018	6,4364	6,3162	6,322	6,2975	6,3758	6,4556	6,7034	6,8433	6,8448	6,9246	6,9351	6,8853
2019	6,7897	6,7364	6,7093	6,7151	6,8524	6,882	6,8752	7,0214	7,0785	7,0702	7,0177	7,0128
2020	6,9172	6,9923	7,0119	7,0686	7,0986	7,0867	7,0088	6,9346	6,8148	6,7111	6,6088	6,5423
2021	6,4771	6,4602	6,5066	6,5204	6,4316	6,4228	6,4741	6,4772	6,4599	6,4192	6,3953	6,37
2022	6,3588	6,347	6,3457	6,428	6,7071	6,6991	6,7324	6,7949	6,9621	7,1287	7,1628	6,9833
2023	6,7976	6,8296	6,8982	6,8852	6,9912	7,1492	7,1619	7,1733	7,1839	7,1786	7,1544	7,1039
2024	7,1060	7,1051	7,0978	7,1007	7,1057	7,1162	7,1316	7,1342	7,0791	7,1058	7,1729	7,1887
2025	7,1833	7,1711	7,1737	7,2034	7,1950	7,1757	7,1491	7,1309	7,1068			

Источник: [1]

С 2015 по 2016 год валютный курс юаня стремительно снижался, поднявшись с 6,13 до 6,92. С 2017 по 2018 год он повышался поэтапно, вернувшись к отметке 6,32. В 2019-2020 годах он снова ослаб, преодолев отметку в 7,0 пункта. В 2021 году он был относительно стабильным, колеблясь в диапазоне 6,37-6,48. С 2022 по 2024 год он вступит в новый виток девальвационного цикла и продолжит работать на высоком уровне, превышающем 7,0.

По данным статистики Народного банка Китая, процентная ставка по кредитам (LPR) с января 2019 года по октябрь 2025 года гг. 3,0% на срок в 1 год (1Y) и 3,50% на срок в 5 лет (5Y).

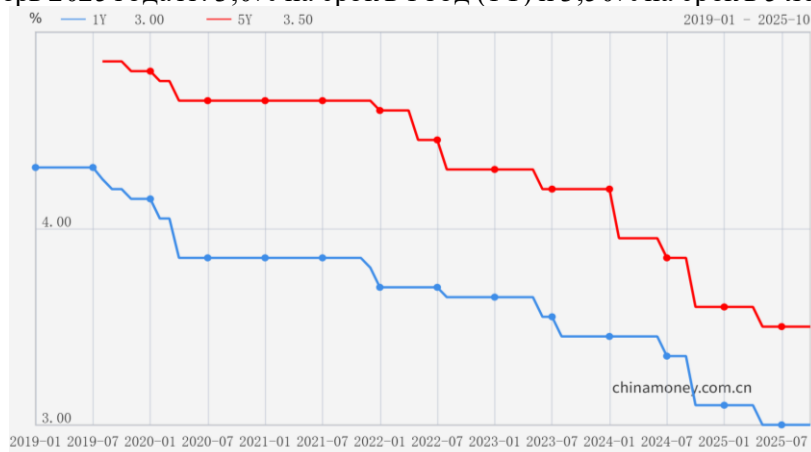


Рис. 4. График процентная ставка по кредитам (LPR)

Источник: [1]

Две кривые процентных ставок (годовая и пятилетняя) в целом демонстрируют ступенчатую тенденцию к снижению с 2019 года. 2019 год ознаменовал собой начальный этап реформы механизма LPR, когда процентные ставки были впервые опубликованы. Значительное снижение процентных ставок произошло в начале 2020 года после пандемии для поддержки реальной экономики. Во время спада на рынке недвижимости в 2022–2023 годах пятилетняя LPR претерпела ещё более значительное снижение для стабилизации рынка жилья. В 2024–2025 годах процентные ставки оставались на

исторически низких уровнях, что свидетельствует о взвешенной, но при этом достаточно мягкой денежно-кредитной политике.

Китайский юань в последние годы укрепил свои позиции в качестве одной из ключевых валют мировой финансовой системы. Он выполняет функции резервной валюты и входит в состав корзины специальных прав заимствования (СПЗ, SDR) Международного валютного фонда.

В мае 2022 года Международный валютный фонд провёл очередной, пятилетний пересмотр структуры корзины СПЗ. Данная процедура стала первым пересмотром после 2016 года, когда юань впервые был включён в корзину резервных валют. В результате оценки подтвердилось возросшее значение китайской валюты в международных финансовых отношениях.

23 октября 2025 года Общество всемирных межбанковских финансовых телекоммуникаций (SWIFT) опубликовало ежемесячный отчёт RMB Tracker и сопутствующие статистические данные, отражающие использование китайского юаня в международных платежах. Согласно данным за сентябрь 2025 года, юань занял пятое место среди наиболее активно используемых валют в глобальных платёжных операциях, его доля составила 3,17% от общего объёма мировых платежей. По сравнению с августом 2025 года позиция юаня повысилась на одну строчку, а общий объём платежей в данной валюте увеличился на 15,53%. Кроме того, Банк международных расчётов (BIS) проводит глобальные обследования валютных операций один раз в три года с целью анализа структуры и особенностей мирового валютного рынка. Согласно отчёту, опубликованному BIS в сентябре 2025 года, доля юаня в общем объёме валютных сделок по состоянию на апрель 2025 года достигла 8,5%. Это значительно выше показателя предыдущего исследования 2022 года, где доля юаня составляла 7% [2].

В июле 2025 года на пресс-конференции Народный банк Китая заявил о дальнейшем выполнении умеренно экспансионистской денежно-кредитной политики. На следующем этапе Народный банк Китая будет и далее надлежащим образом реализовывать умеренно экспансионистскую денежно-кредитную политику, обеспечивать выполнение всех уже принятых мер денежно-кредитной политики и повышать качество и эффективность финансового обслуживания реальной экономики.

Факторы, влияющие на обменный курс, разнообразны – экономический рост, денежно-кредитная политика, финансовые рынки, геополитика, рисковые события и т.д. В настоящее время тенденция доллара США остается неопределенной, но внутренняя базовая ситуация в Китае продолжает улучшаться, что создает прочную основу для сохранения двусторонней плавающей и в основном стабильной ситуации с курсом юаня. Китай не стремится получить международные конкурентные преимущества за счет девальвации курса юаня.

На 18-м заседании Постоянного комитета Всекитайского собрания народных представителей 26 октября 2025 года было отмечено, что система межбанковских платежей в юанях (CIPS) все более ярко проявляет свою роль в качестве основного канала, при этом эффективным дополнением служат внутрибанковские системы трансграничных платежей коммерческих банков. Была обеспечена взаимосвязь между системами быстрых платежей материкового Китая и Гонконга, а также реализована совместимость QR-платежей с девятью странами, включая Японию и Республику Корея [4].

Последовательно расширяется высокоуровневая финансовая открытость Китая. Юань стал основной валютой трансграничных поступлений и выплат Китая, войдя в тройку крупнейших мировых валют торгового финансирования и платежей, а его вес в корзине специальных прав заимствования (СДР) МВФ занимает третье место.

В 2025 году Канцелярия Государственного совета КНР опубликовала «Руководящие положения по реализации Пяти ключевых направлений финансовой политики». Документ направлен на активное продвижение развития:

- технологического финансирования,
- зелёного финансирования,
- инклюзивного (всеобъемлющего) финансирования,
- пенсионного финансирования,
- цифрового финансирования.

Все эти направления финансирования должны способствовать ускоренному формированию Китая как мощного финансового государства. Особое внимание уделяется укреплению функций финансового рынка и финансовой инфраструктуры [7].

Председатель Народного банка Китая Пань Гуншэна на ежегодном форуме «Финансовая улица – 2025» отметил в докладе «Практика построения и перспективы развития макропруденциальной системы Китая» вопросы развития цифрового юаня и регулирования рыночных виртуальных валют. Он подчеркнул, что цифровой юань является законным платёжным средством, выпускаемым и

контролируемым Народным банком Китая. Данная форма валюты сочетает в себе преимущества распределённого реестра (Distributed Ledger) и других передовых технологий. За последние годы процесс внедрения цифрового юаня продвигается поступательно и взвешенно, в результате чего была сформирована первоначальная экосистема цифрового юаня [5].

Согласно 15-му пятилетнему плану¹⁵, Китай ускорит строительство мощной финансовой державы, усовершенствует систему центрального банка, создаст научно обоснованную и надежную систему денежно-кредитной политики и всеобъемлющую систему макропруденциального управления, обеспечит беспередаточный механизм денежно-кредитной политики.

Заключение. Таким образом, стратегическими приоритетами страны являются: научно-технологические финансы, зеленые финансы, инклюзивные финансы, пенсионные финансы, цифровые финансы.

Также среди важных задач на 2026-2030 годы являются оптимизация системы финансовых учреждений, построение безопасной и эффективной финансовой инфраструктуры, развитие цифрового юаня, усиление Шанхая как международного финансового центра, усиление финансового надзора. Китай планирует содействовать интернационализации юаня, повышать уровень открытости счета операций с капиталом, строить независимую и контролируемую систему трансграничных платежей в юанях, продвигать реформу глобального экономического и финансового управления, содействовать строительству и поддержанию справедливого, открытого, инклюзивного и взаимовыгодного международного экономического порядка [6].

Литература

1. Департамент обследования и статистики [Электронный ресурс]//Народный банк Китая– 2025. – URL: <http://www.pbc.gov.cn/diaochatongjisi/116219/index.html> (дата обращения: 31.10.2025)
2. Как следует интерпретировать новые изменения в рейтинге SWIFT китайского юаня, пятой по активности валюты в мире? [Электронный ресурс]// Сина Финанс – 2025. – URL:<https://finance.sina.com.cn/stock/zqgd/2025-10-26/doc-infvesvx3492073.shtml> (дата обращения: 26.10.2025)
3. Крупнейшие китайские банки к 2025 году [Электронный ресурс]//Ассоциация банков Китая. – 2025. – URL: <https://www.china-cba.net/Index/show/catid/14/id/45489.html>(дата обращения: 26.10.2025)
4. Отчет Государственного совета о финансовой работе – на 18-м заседании Постоянного комитета Всекитайского собрания народных представителей 14-го созыва 26 октября 2025 года [Электронный ресурс] Народный банк Китая. – 2025. – URL:<http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/5882746/index.html> (дата обращения: 26.10.2025)
5. Практика построения и будущая эволюция китайской системы макропруденциального управления [Электронный ресурс]//Народный банк Китая.– 2025. – URL:<http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/5880408/index.html> (дата обращения: 27.10.2025)
6. Предложение Центрального Комитета КПК по разработке пятнадцатого пятилетнего плана народнохозяйственного и социального развития [Электронный ресурс]//Сайт правительства Китая– 2025. – URL:https://www.gov.cn/zhengce/202510/content_7046052.htm (дата обращения: 31.10.2025)
7. Руководящие мнения о том, как эффективно выполнять «пять основных задач» в сфере финансов [Электронный ресурс]//Государственный совет Китая. – 2025. – URL:https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202503/content_7010605.htm (дата обращения: 26.10.2025)
8. Статистические данные [Электронный ресурс] // Государственное бюро финансового надзора и администрирования. – 2025. – URL:<https://www.nfra.gov.cn/cn/view/pages/tongjishuju/tongjishuju.html> (дата обращения: 31.10.2025)

¹⁵Предложение Центрального комитета Коммунистической партии Китая о разработке Пятнадцатого пятилетнего плана национального экономического и социального развития (с 2026 по 2030 год)

СЕКЦИЯ 3. РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНА

М.В. Антонова,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры финансов и таможенных доходов АНО ВО «БУКЭП»*

Аннотация. Целью данной статьи является исследование методических аспектов цифровой трансформации региона. В работе представлен авторский интегральный показатель оценки уровня изменения цифровой трансформации региона, учитывающий количественные критерии, качественные аспекты цифровой трансформации, структурные показатели и финансовые индикаторы. Проведена апробация авторской методики на примере Белгородской области.

Ключевые слова: цифровая трансформация, регион, индикатор оценки уровня развития цифровой трансформации

В современных реалиях цифровая трансформация является важнейшим аспектом успешности и эффективности деятельности как отдельного субъекта хозяйствования, так и отрасли, региона, страны или группы стран. Цифровизация представляет собой использование новых цифровых продуктов и технологий для совершенствования деятельности субъектов. В этой связи интерес представляют методические подходы к оценке цифровой трансформации.

Отметим, что данная проблематика нашла свое отражение в работах ученых: исследуются как теоретические аспекты понятия цифровой трансформации [2, 4-6], так и методические подходы к ее оценке [1, 3].

Однако в данных трудах недостаточно раскрыты региональные особенности оценки цифровой трансформации, акцент делается на отраслевую специфику.

Целью данной статьи является исследование методических аспектов цифровой трансформации региона.

Период исследования: 2022-2023 гг. Объектом исследования являются показатели, характеризующие цифровую трансформацию в Белгородской области.

Анализ и систематизация научной литературы позволили прийти к выводу, что для оценки уровня и направлений цифровой трансформации необходимо использовать комплексный подход, т.е. применять систему показателей:

1 группа показателей: количественные показатели использования цифровых технологий в регионе. В данную группу входят показатели, отражающие число предприятий, которые в своей деятельности используют цифровые технологии.

2 группа показателей: качественные показатели использования цифровых технологий в регионе. Данная группа показателей применяется для оценки качественных показателей (обеспеченность работниками компьютерами, скорость, удобство, уровень достижения поставленных целей и т.п.).

3 группа показателей: структурные показатели использования цифровых технологий. Данная группа показателей применяется для оценки использования цифровых технологий по отраслям, по видам деятельности и т.п.

4 группа показателей: финансовые показатели использования цифровых технологий в регионе. Данные показатели целесообразно разделить на подгруппы:

- показатели, характеризующие затраты на внедрение и использование цифровых технологий;
- показатели финансовой результативности использования цифровых технологий.

По нашему мнению, для изучения динамики цифровой трансформации региона следует использовать интегральный показатель (табл. 1).

Отметим, что каждая группа может быть представлена набором показателей, который в настоящее время дополняется экспертным сообществом. В рамках данного исследования каждая группа представлена одним показателем, характеризующих принципиальные групповые признаки, однако показатели могут быть дополнены в зависимости от целей исследования, от объема имеющейся информации и прочих факторов.

Таблица 1

Авторский интегральный показатель оценки уровня изменения цифровой трансформации региона

Показатель	Условное обозначение	Формула расчета
Индикатор количества организаций, использующих цифровые технологии	I_Q	$I_Q = \frac{Q_1}{Q_0}$
Индикатор качества использования цифровых технологий в регионе	I_K	$I_K = \frac{K_1}{K_0}$
Индикатор структуры использования цифровых технологий в регионе	I_S	$I_S = \frac{S_1}{S_0}$
Индикатор затрат на внедрение и использование цифровых технологий	I_Z	$I_Z = \frac{Z_1}{Z_0}$
Интегральный индикатор оценки уровня изменения цифровой трансформации в регионе	$I_{ЦТ}$	$I_{ЦТ} = \sqrt[4]{I_Q \times I_K \times I_S \times I_Z}$
Примечания: Q_0, Q_1 – количество организаций в регионе, использующих цифровые технологии в отчетном и базисном периодах; K_0, K_1 – показатель, отражающий качество использования цифровых технологий в регионе в отчетном и базисном периодах; S_0, S_1 – показатель, отражающий долю организаций, использующих цифровые технологии в регионе в отчетном и базисном периодах; Z_0, Z_1 – размер затрат на внедрение и использование цифровых технологий в регионе в отчетном и базисном периодах		

Произведем апробацию авторской модели оценки уровня изменения цифровой трансформации на примере Белгородской области (табл. 2).

Таблица 2

Расчет интегрального показателя оценки уровня изменения цифровой трансформации
Белгородской области

Показатели	2022 год	2023 год
Количество персональных компьютеров, используемых в организациях (Q_0, Q_1), тыс. шт.	162	166
I_Q	1,0247	
Число персональных компьютеров на 100 работников (K_0, K_1), шт.	52	53
I_K	1,0192	
Доля организаций, использующих цифровые технологии (S_0, S_1), %	91,3	88,5
I_S	0,9693	
Затраты на информационные и коммуникационные технологии (Z_0, Z_1), млн. руб.	10635,4	14013,0
I_Z	1,3176	
$I_{ЦТ}$	1,0031	

Отметим, что для исследования выбирались показатели, отражающие групповой признак, данные о которых имеются в официальных источниках.

В качестве официального источника использовались данные Территориального органа федеральной службы государственной статистики по Белгородской области (Белгородстат).

Проведенная апробация авторского индикатора позволила выявить повышение уровня цифровой трансформации Белгородской области, однако отметим, что размер индикатора свидетельствует о невысоком уровне развития цифровизации организаций региона.

Выявлено, что положительное влияние оказали три фактора: количественный индикатор, качественный индикатор и финансовый индикатор. Отрицательное влияние оказал структурный индикатор, так как в исследуемом периоде наблюдается снижение доли организаций, использующих цифровые технологии в своей деятельности.

Отметим, что предлагаемая методика имеет ряд достоинств:

- простота: позволяет оценить уровень развития цифровой трансформации региона без сложных расчетов;

- гибкость: исследователь самостоятельно выбирает показатели, которые будет использовать в каждом из критериев развития цифровой трансформации, исходя из имеющейся информации и цели оценки;

- возможность сравнения уровня цифровой трансформации разных регионов;

- универсальность: возможность использования данной методики не только на региональном уровне, но и на уровне организации, отраслевом уровне, государственном уровне.

Отметим, что методика имеет недостатки, основным из которых является недостаточная детализация указанных критериев оценки. Считаем что данный недостаток будет исправлен в ходе дальнейших научных работ.

Литература

1. Айсина М. Д., Сулейменова И. А., Усенова В. Т. Оценка цифровой трансформации социальной сферы // Научный альманах. – 2024. – № 2-2(112). – С. 44-46.

2. Антонова М. В., Наумов С. А., Помазанов П. М. Цифровая платформа как результат трансформации экономического взаимодействия участников рынка // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 1(98). – С. 60-68.

3. Гусар Е. С., Гусар В. И. Оценка влияния цифровой трансформации на функционирование социальных институтов // Теоретическая экономика. – 2024. – № 2(110). – С. 116-127.

4. Мочалова Я. В., Чистникова И. В., Чуб М. В., Батманова В. В. Повышение инновационной активности российских промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации / // Региональная экономика. Юг России. – 2024. – Т. 12, № 2. – С. 91-102.

5. Никитчук С. С., Китова О. В. Цифровая трансформация торгово-промышленных предприятий на основе использования инновационных практик // Цифровая экономика. – 2025. – № 1(31). – С. 46-52.

6. Погребная Н. В., Барышева Д. Н., Ламазян Л. С., Плаксий В. В. Цифровая трансформация в сельском хозяйстве: проблемы и перспективы // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 9-1. – С. 118-123.

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Д.И. Астахова

*студентка 4 курса экономического факультета,
Белгородского государственного университета., г.Белгород*

Аннотация: в условиях современной экономической нестабильности и возрастающих внешних вызовов эффективная система управления рисками становится критически важным элементом устойчивого развития организации. Внутренний контроль выступает ключевым элементом в данной системе, обеспечивающим своевременное выявление, оценку и минимизацию различных категорий рисков. Благодаря внедрению комплексных контрольных процедур становится возможным не только идентифицировать потенциальные угрозы, но и разрабатывать предупреждающие меры по их устранению.

Ключевые слова: внутренний контроль, управление рисками, экономическая нестабильность, контрольные процедуры, идентификация рисков, устойчивое развитие организации.

Введение. Особую роль в системе управления рисками играет внутренний контроль. Сегодня его задачи выходят далеко за рамки простой проверки соблюдения правил. Современный внутренний контроль – это сложный механизм, который должен быть встроен во все бизнес-процессы организации. Он помогает не только находить уже случившиеся ошибки, но и предотвращать возможные проблемы.

На практике многие организации сталкиваются со сложностями при построении эффективной системы контроля. Основная проблема заключается в отделении контрольных процедур от системы управления рисками, что снижает их практическую ценность. Персонал чаще всего воспринимает контроль как формальность, а не как реальный инструмент поддержки бизнеса. Кроме того, постоянные технологические изменения требуют постоянной корректировки организации контроля.

Цель статьи заключается в формировании комплексного подхода к совершенствованию системы внутреннего контроля в процесс управления рисками организации. Для достижения этой цели предстоит раскрыть современное понимание внутреннего контроля как комплексного механизма, интегрированного в управление организацией. Также, необходимо выявить основные проблемы, возникающие при построении системы внутреннего контроля.

«Внутренний контроль определяется как постоянно действующий механизм, проводимый руководством организации и направленный на создание условий для оптимального исполнения персоналом трудовых функций при осуществлении хозяйственных операций» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Такой подход предполагает интеграцию контрольных функций в деятельность всех структурных подразделений, что преобразует контроль из функции специализированной службы в обязанность всего управленческого персонала.

Таким образом, предметом финансового контроля на предприятиях являются различные процессы формирования и использования финансовых ресурсов в то время, как объектом контроля являются органы управления, деятельность которых непосредственно связана с этими процессами.

Система финансового контроля на предприятии состоит из двух ключевых элементов:

Первый – это проверки, которые ведут все структурные подразделения в рамках своей работы.

Второй – деятельность специальной службы по внутренней проверке, которая действует независимо от бухгалтерии и финансовых отделов.

Разработка системы внутреннего контроля на предприятии преследует несколько стратегических целей:

- предоставление руководству достоверной информации для принятия решений;
- защита активов компании и обеспечение информационной безопасности;
- повышение эффективности хозяйственных операций;
- гарантия следования учетной политике и стандартам формирования отчетности.

Система внутреннего контроля не может рассматриваться изолированно, а является неотъемлемой составляющей комплексного управления рисками. Такой подход позволяет не только реагировать на уже возникшие проблемы, но и выстраивать защиту от потенциальных угроз.

«Управление рисками – это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий» [3].

«Под процессом управления рисками следует понимать системно организованный процесс выявления, оценки рисков, а также выбор методов и инструментов минимизации вероятности наступления неблагоприятных событий» [1]. Система управления рисками содержит следующие принципы:

- решения по рискам должны быть экономически целесообразными и не мешать хозяйственной деятельности компании;
- управление рисками необходимо согласовывать с общей стратегией компании;
- все решения должны приниматься на основе достаточного количества проверенных данных;
- принятие мер по управлению рисками требует учета особенностей внешней обстановки, в которой работает организация.

Внутренний контроль позволяет системно отслеживать риски в компании. Это дает руководству возможность своевременно получать информацию о возникающих проблемах и принимать обоснованные решения. Особую ценность предоставляет предупредительная функция контроля, которая помогает предотвращать потенциальные убытки до их фактического возникновения.

«Методы внутреннего контроля представляют собой совокупность финансовых, экономических, организационных, оперативно-технических и фактических способов и приемов по проверке производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью изучения состояния их экономики и финансов, эффективности использования материальных и финансовых ресурсов, сохранности активов и своевременности возврата обязательств» [4]. «Они обеспечивают законность, достоверность и целесообразность хозяйственных операций, а также их оформление первичными документами служат основанием для отражения в бухгалтерском учете» [5].

Эффективность внутреннего контроля проявляется в создании сбалансированной системы, где различные бизнес-процессы взаимно дополняют и контролируют друг друга. При грамотной реализации контроля обеспечивается рациональное распределение полномочий и ответственности между сотрудниками. Такой подход снижает операционные риски и повышает надежность бизнес-процессов.

«Общим для всех процедур самоконтроля является то, что все они базируются на защитных принципах и функциях бухгалтерского учета, таких как двойная запись, балансовое обобщение, контрольной, аналитической и других» [7].

Внутренний контроль предполагает непосредственное обследование объектов, что позволяет с помощью бухгалтерских документов проверить фактическое состояние активов и хозяйственных операций. К таким методам относятся осмотры и обследования.

Осмотр предполагает визуальный осмотр материальных ценностей (производственных помещений, оборудования, товаров, территорий) квалифицированными специалистами. Целью осмотра является фиксирование фактического состояния и выявление любых отклонений.

Обследование предполагает более глубокий анализ с обязательным документированием результатов в форме актов, протоколов и других документов.

«Практический опыт показывает, что на предприятиях понятие системы внутреннего контроля отождествляется с понятием системы внутреннего аудита» [6]. Организация такой системы может быть реализована в нескольких формах:

1. Создание собственной контрольно-ревизионной службы – формирование специализированного структурного подразделения в составе предприятия.
2. Привлечение внешних исполнителей (аутсорсинг) – делегирование контрольных функций сторонней профессиональной организации или независимому эксперту.
3. Смешанная модель (косорсинг) – учреждение внутренних контрольных органов при сохранении возможности привлечения внешних специалистов для решения конкретных случаев.

При построении систем внутреннего контроля компании сталкиваются с рядом системных проблем, снижающих эффективность контрольной среды. К наиболее распространенным организационным недостаткам относятся:

1. Декларативный характер внедрения контрольных процедур

Существует значительный разрыв между формально утвержденными регламентами и их практической реализацией. Разработанные политики и процедуры зачастую представляют собой лишь декларации, не подкрепленные механизмами практического внедрения и контроля за их соблюдением.

2. Отсутствие интеграции риск-ориентированного подхода

Механизмы контроля не коррелируют с картой ключевых рисков организации. Ресурсы распределяются без учета риск-аппетита компании, что приводит к концентрации контрольной деятельности на областях с низкой степенью риска и игнорированию областей с повышенной степенью риска.

3. Дисбаланс в распределении контрольных функций

Нарушается принцип рационального распределения полномочий и ответственности. Отдельные функции объединены, а зоны ответственности нечетко разграничены между структурными подразделениями.

4. Пренебрежение мониторингом и развитием систем

Отсутствует механизм регулярной оценки эффективности контрольной среды. Процедуры внутреннего контроля не пересматриваются и не актуализируются систематически в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде организации.

Литература

1. Анисимов А. Л. Информатизация деятельности в сфере внутреннего контроля : курс лекций / А. Л. Анисимов ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2020. – 120 с.
2. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П. Г. Белов. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 211 с.
3. Воронцовский, А. В. Оценка рисков : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Воронцовский. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 179 с.
4. Громова, С. В. Проблемы организации внутреннего контроля на предприятии / С. В. Громова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 18 (122). – С. 240-242.
5. Дивеева С. А. Проблемы организации системы внутреннего контроля в кооперативах // Молодой ученый. – 2014. – № 4.2. – С. 92–96.
6. Пархомчук Д.В. Основные функции и виды внутреннего контроля организации // Евразийский союз ученых. 2016. № 1-1 (22). С. 83-87.

7. Правовое регулирование внутреннего контроля. Виды, формы и методы финансового контроля и надзора : учебник / Л. Л. Арзуманова, О. В. Болтинова, Е. Ю. Грачева [и др.] ; отв. ред. Е. Ю. Грачева ; Моск. гос. юрид. ун-т им. О. Е. Кутафина. – Москва : Норма: ИНФРА-М, 2020. – 207 с.

ФОРМИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ ЦИФРОВЫХ ТАЛАНТОВ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Д.Р. Бердиков

студент,

*Белгородский государственный национальный
исследовательский университет, Белгород, Россия*

Научный руководитель:

А.С. Глотова

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры прикладной экономики и экономической безопасности

Аннотация. В контексте глобальной цифровой трансформации, охватившей все сферы экономики и общества, формирование устойчивого набора высококвалифицированных кадров становится ключевым фактором конкурентоспособности и экономического суверенитета не только государства, но и отдельных регионов. Ускоренное внедрение сквозных цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, Big Data, интернет вещей и промышленный интернет, порождает структурный разрыв между стремительно эволюционирующими потребностями рынка труда и существующей системой подготовки и воспроизводства кадров. Данная проблема усугубляется на региональном уровне, где объективные ограничения, включая миграционный отток талантов в столичные агломерации, относительно невысокий уровень цифровизации традиционных отраслей промышленности и дефицит инвестиций в исследования и разработки, создают угрозу цифрового неравенства и технологического отставания. В этих условиях целенаправленное формирование региональной экосистемы цифровых талантов трансформируется из узкоотраслевой задачи в вопрос стратегического планирования, определяющий способность территории к инновационному развитию и технологическому суверенитету в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: цифровые таланты, региональная экосистема, подготовка кадров, тройная спираль, миграция талантов, ГЧП, IT-образование.

Введение: Центральной проблемой, исследуемой в данной статье, является системная дезинтеграция ключевых стейкхолдеров, призванных формировать региональную экосистему цифровых талантов: высшего и среднего профессионального образования, реального сектора экономики, органов государственной власти и институтов развития. Существующие подходы зачастую носят фрагментарный характер, ограничиваясь точечными мерами, такими как проведение отдельных образовательных курсов или грантовая поддержка IT-стартапов, без создания целостной, саморазвивающейся среды. Вследствие этого возникает следующая проблема: региональный бизнес не получает специалистов необходимой квалификации, образовательные учреждения выпускают кадры с устаревшими компетенциями, а талантливая молодежь вынуждена мигрировать в поисках возможностей для самореализации. Целью настоящего исследования является разработка комплексной модели формирования региональной экосистемы цифровых талантов, основанной на принципах сетевого взаимодействия и государственно-частного партнерства. В задачи работы входит идентификация и классификация ключевых барьеров на пути формирования такой экосистемы, анализ зарубежного и отечественного опыта, а также предложение конкретных практических механизмов интеграции усилий всех участников для создания устойчивой среды генерации, притяжения и удержания цифровых специалистов.

Методы и организация исследования. Методологическую основу настоящего исследования составляет комплексный подход, интегрирующий теоретические и эмпирические методы, что позволяет обеспечить всесторонний анализ проблемы формирования региональной экосистемы цифровых талантов. На первом этапе, в рамках теоретико-методологического блока, был применен системный анализ, позволивший рассмотреть экосистему как целостный объект, выявить ее структуру, внутренние и внешние связи, а также противоречия, обуславливающие ее текущее состояние. Для концептуализации базовых

понятий использовались методы научной абстракции, анализа и синтеза, а также сравнительный анализ существующих в отечественной и зарубежной литературе подходов к определению «цифровых талантов» и «экосистем». На втором, эмпирическом этапе, для идентификации и верификации конкретных проблем и барьеров был проведен контент-анализ стратегических документов регионального развития, отчетов кадровых агентств и аналитических материалов институтов развития, что позволило выявить системные диссонансы в заявленных целях и реальной практике.

Фундаментальное осмысление процессов формирования и развития региональных цифровых талантов невозможно без предварительного уточнения терминологического аппарата и выбора адекватной методологической рамки. В современной научной литературе понятие «цифровые таланты» вышло за узкие отраслевые рамки ИТ-сектора и трактуется расширительно, охватывая не только специалистов в области разработки программного обеспечения и системного администрирования, но и широкий спектр профессионалов, для которых глубокое владение сквозными цифровыми технологиями (является ключевой компетенцией, интегрированной в их предметную область – от цифрового маркетинга биоинформатики и умного производства. Это позволяет рассматривать цифровые таланты как критический ресурс технологического суверенитета и инновационного развития, мобильность и концентрация которых напрямую влияют на экономическую динамику территорий.

В работах различных авторов под цифровой экосистемой региона понимается сложная самоорганизующаяся, саморегулирующаяся, саморазвивающаяся цифровая среда, включающая входные и выходные потоки данных бизнеса и органов власти, которые осуществляют деятельность в этой экосистеме в целях экономического и социального развития общества при оптимизации бюджетных средств для обеспечения данных процессов [2, 3, 6].

Социально-экономические экосистемы становятся новым значимым актором экономики, а магистральным направлением их деятельности должно стать создание совместных ценностей [5]. В настоящее время в российской экономике складываются благоприятные предпосылки для расширения экосистем как перспективной формы организации финансового и нефинансового бизнеса. Цифровизация экономики способствует снижению специфичности активов, дезинтермедиации, то есть удалению лишних посредников в цепочках, уменьшению транзакционных издержек производителей, отделению информации от устройств и технологий и, как следствие, развитию интеграционных процессов и формированию экосистем [4]. Глобальные цифровые платформы стали феноменом современной экономики, что подтверждается наличием у них ряда уникальных конкурентных преимуществ. Важный капитал экосистем – это данные [1]. Так, на основе цифровых профилей клиентов и омниканальных коммуникаций можно создавать региональные бизнес-экосистемы. В глобально меняющейся среде стартапы, использующие данные о клиентах, могут быстро создавать и развивать новую стоимость и тем самым обеспечивать устойчивость экосистемы, поскольку клиентам необходим быстрый доступ к разнообразным качественным продуктам и услугам с минимальными усилиями через удобные цифровые каналы.

Для анализа среды, в которой генерируются, привлекаются и удерживаются такие специалисты, наиболее эвристичной представляется метафора «экосистемы», заимствованная из биологии и адаптированная для социально-экономических систем. В данном контексте региональная экосистема цифровых талантов понимается как сложная, открытая, саморегулирующаяся среда, возникающая в результате тесного взаимодействия и взаимовлияния множества независимых стейкхолдеров, объединенных общими целями и разделяющих создаваемую ими ценность. Ее принципиальное отличие от линейных или иерархических моделей (например, простого государственного заказа на подготовку кадров) заключается в сетевом характере связей, синергетическом эффекте и способности к адаптации в условиях неопределенности.

Наглядное представление структуры и взаимосвязей элементов региональной экосистемы цифровых талантов представлено в таблице 1.

Формирование сбалансированной и жизнеспособной региональной экосистемы цифровых талантов наталкивается на комплекс взаимосвязанных проблем системного характера, которые можно классифицировать по нескольким ключевым направлениям. Анализ этих барьеров позволяет перейти от констатации общих трудностей к точечной идентификации «узких мест», требующих первоочередного вмешательства. Ключевым вызовом является не столько наличие отдельных недостатков, сколько их кумулятивный эффект, приводящий к стагнации или даже деградации экосистемы.

Во-первых, наиболее остро стоят образовательные и кадровые проблем. Система высшего и среднего профессионального образования зачастую демонстрирует высокую инерционность и отставание от динамично эволюционирующих требований цифровой экономики. Учебные программы и методические материалы устаревают быстрее, чем происходит их официальное обновление, а

дисциплинарное построение образовательного процесса не соответствует междисциплинарной природе современных цифровых профессий.

Таблица 1

Структура и функциональные роли стейкхолдеров в региональной экосистеме цифровых талантов

Ключевой элемент экосистемы	Основные функции и роль
Университеты и научно-образовательные центры	Генерация фундаментальных и прикладных знаний; подготовка кадров всех уровней (бакалавриат, магистратура, аспирантура, ДПО); опережающая разработка и актуализация образовательных программ; проведение научных исследований, выступающих основой для технологических стартапов.
Бизнес-сообщество (крупные корпорации, МСП, стартапы)	Формирование спроса на цифровые таланты и конкретных требований к их компетенциям; предоставление практических кейсов и стажировок; финансирование исследований и разработок; создание рабочих мест и карьерных траекторий; менторская поддержка.
Органы государственной и муниципальной власти	Стратегическое планирование и целеполагание; разработка и реализация регуляторной политики и мер стимулирования (налоговые льготы, гранты); формирование государственного заказа на подготовку кадров; развитие необходимой инфраструктуры (технопарки, IT-кластеры).
Институты развития и инфраструктура	Обеспечение финансовой (венчурные фонды) и нефинансовой (акселераторы, бизнес-инкубаторы) поддержки проектов; предоставление площадок для кооперации (коворкинги, центры коллективной работы); сетевая интеграция региональной экосистемы в национальные и глобальные инновационные цепочки.

Во-вторых, значительные препятствия лежат в экономической и рыночной плоскости. Региональный рынок труда для высококвалифицированных цифровых специалистов зачастую обладает недостаточной емкостью и диверсификацией, не предлагая им широкого выбора интересных карьерных траекторий и конкурентоспособного уровня. Это закономерно приводит к «утечке талантов» в столичные агломерации или за рубеж. Низкая инновационная восприимчивость традиционных отраслей региональной экономики, являющихся потенциальными потребителями цифровых решений, формирует слабый спрос на такие таланты со стороны не-IT-сектора. Бизнес, в свою очередь, не готов к масштабным долгосрочным инвестициям в опережающую подготовку кадров, рассматривая это как издержки, а не как стратегические инвестиции в человеческий капитал.

Для наглядной систематизации и комплексного представления всех выявленных барьеров целесообразно использовать следующую таблицу:

Таблица 2

Классификация ключевых проблем и барьеров в формировании региональной экосистемы цифровых талантов

Сфера возникновения проблемы	Ключевые барьеры
Образовательная и кадровая	Инерционность и отставание образовательных программ от требований рынка труда. Дефицит преподавателей-практиков с актуальным опытом. Слабая интеграция проектной деятельности и soft skills в учебный процесс. Недостаточное развитие STEM-образования и профориентации в школах.
Экономическая и рыночная	Недостаточная емкость и диверсификация регионального рынка труда для цифровых специалистов. Низкий уровень инновационной восприимчивости традиционных отраслей экономики. Неготовность бизнеса к долгосрочным инвестициям в подготовку кадров. Финансовое и кадровое истощение экосистемы вследствие «утечки умов».
Инфраструктурная и институциональная	Разрозненность действий стейкхолдеров и отсутствие эффективных координационных механизмов. Неразвитость социальной, городской и креативной инфраструктуры, снижающая привлекательность региона. Дефицит специализированной инфраструктуры для поддержки стартапов и экспериментов (лаборатории, тестовые полигоны). Неэффективность или отсутствие целевых региональных программ развития человеческого капитала в цифровой сфере.
Социокультурная и информационная	Недостаточная популяризация цифровых профессий и их позитивного имиджа в регионе. Низкий уровень цифровой грамотности населения и управленческих кадров. Отсутствие сильного регионального бренда, ассоциирующегося с инновациями и технологиями.

Таким образом, проблемы формирования экосистемы носят многовекторный и взаимно усугубляющий характер, что требует не точечных, а системных ответных мер, направленных на синхронное устранение барьеров в образовательной, экономической и институциональной сферах одновременно.

Преодоление выявленных системных барьеров требует перехода от разрозненных инициатив к реализации целостной модели управления региональной экосистемой, основанной на принципах сетевой кооперации, гибкого реагирования на вызовы рынка и создания синергетических связей между всеми стейкхолдерами. Ядром предлагаемой модели является создание координирующего центра компетенций («фабрики экосистемы») при активной роли региональных властей, который выступает не директивным органом, а интегратором, модератором и катализатором процессов. Его ключевые функции включают мониторинг текущего состояния и прогнозирование будущих потребностей в кадрах, организацию постоянных переговорных площадок между бизнесом и образованием, управление общими ресурсами (например, регистром перспективных выпускных квалификационных работ, доступных для компаний) и администрирование мер поддержки. Данная модель предполагает реализацию комплекса взаимодополняющих практических механизмов, сгруппированных по ключевым направлениям воздействия.

В образовательном блоке необходима глубокая трансформация содержания и методов подготовки. Ключевым механизмом выступает внедрение гибких образовательных траекторий, построенных по модульному принципу и позволяющих студентам формировать индивидуальные наборы компетенций из курсов разных факультетов. Обязательным элементом становится масштабирование практико-ориентированных форматов: создание на базе университетов филиалов кафедр от ведущих IT-компаний, реализация долгосрочных проектов по реальным техническим заданиям от промышленных партнеров, привлечение действующих специалистов в качестве преподавателей-практиков.

Экономико-регуляторный блок должен создать систему прямых и косвенных стимулов для всех участников. Для бизнеса это может включать региональный налоговый вычет для компаний, инвестирующих в целую подготовку кадров на базе местных вузов или организующих корпоративные акселераторы. Для талантов эффективным инструментом является программа «цифрового ипотечного сертификата» или субсидирования аренды жилья для выпускников, заключивших долгосрочные контракты с компаниями региона. Крайне важна прямая финансовая поддержка в виде целевых стипендий от компаний-партнеров для мотивированных студентов, что повышает их лояльность и снижает риски оттока.

Таким образом, предлагаемая модель представляет собой не набор разрозненных мер, а целостный управленческий контур, в котором организационные, образовательные, экономические и инфраструктурные механизмы работают синхронно, создавая самоподдерживающуюся и конкурентоспособную среду для генерации, притяжения и удержания цифровых талантов в регионе. Успех ее реализации напрямую зависит от качества институционального диалога и готовности сторон к формированию отношений реального партнерства.

Заключение. Проведенный анализ позволяет утверждать, что формирование устойчивой региональной экосистемы цифровых талантов представляет собой не административную задачу, а сложный, многогранный процесс выращивания саморазвивающейся социотехнической среды, жизнеспособность которой определяется плотностью продуктивных связей между всеми ее участниками. Предложенная в исследовании модель, интегрирующая организационно-координационные, образовательные, экономические и инфраструктурные механизмы, задает системный вектор для преодоления ключевых барьеров, связанных с инерционностью образования, дефицитом кооперации и миграционным оттоком кадров. Успешная реализация данной модели возможна лишь при условии перехода от эпизодического взаимодействия к стратегическому партнерству университетов, бизнеса и государства, основанному на принципах совместного финансирования проектов, разделения рисков и формирования общей повестки, где цифровые таланты рассматриваются не как внешний ресурс, а как ключевой актив и результат эффективного функционирования всей региональной инновационной системы в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Абрамов В. И., Андреев В. Д. Анализ методики оценки цифровой трансформации государственного управления // Информатизация в цифровой экономике. 2022.

2. Бушуева М. А., Масюк Н. Н., Брагина З. В. и др. Превращение экономики региона в экосистему в парадигме цифрового развития // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2022. Т. 11, № 3. С. 13–18.
3. Головенчик Г. Г. Рейтинговый анализ приоритетных направлений развития умных городов // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2022. № 2. С. 26–38.
4. Дмитриева Л. В. Практики и подходы цифровой трансформации к совершенствованию регионального управления [Электронный ресурс] // Социальные и экономические системы. 2022. № 6.7. С. 176–195. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_49790393_67026955.pdf (дата обращения: 30.10.2025).
5. Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А., Карпинская В. А. Развитие экосистем в финансовом секторе России // Управленец. 2020. Т. 11, № 4. С. 2–15.
6. Печникова Н. С., Охотников И. В., Сибирко И. В. Обзор состояния процесса цифровизации экономики: отечественная практика и зарубежный опыт [Электронный ресурс] // Российский экономический вестник. 2021. Т. 4, № 5. С. 207–213. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_47320529_17283608.pdf

ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Н.А. Герасимова,

доцент, к.э.н.,

М.И. Барсуков,

магистрант 1 курса,

*Белгородский государственный национальный
исследовательский университет, Белгород, Россия*

Аннотация. В данной статье приведены преимущественные характеристики цифровых решений, реализуемые на региональных предприятиях агропромышленного комплекса.

Ключевые слова: цифровые решения, предприятия агропромышленного комплекса, регион, трансформация, неравномерность реализации процессов цифровизации

Введение. Предприятия агропромышленного комплекса в Российской Федерации развиваются достаточно стабильно. Растет объем инвестиций в агробизнес, внедряются новые технологии, за счет чего возрастает качество сельскохозяйственной продукции, растет конкурентоспособность отечественных производителей сельскохозяйственной продукции. В агропромышленном комплексе (АПК) растет объем и качество применения современных технологий, в том числе систем сбора, хранения и обработки данных. Применяются данные со спутников, датчиков, из операционных и транзакционных систем. При этом увеличивается как объем данных, так и потребность в их качественной обработке и достоверных выводах, на которые можно полагаться, принимая решения. В результате оформляется спрос на промышленные аналитические системы и, в частности, углубленную аналитику.

Методы и организация исследования. При написании статьи были использованы методы наблюдения, сравнения и аналитические методы исследования.

Одним из основных направлений развития агропромышленного комплекса в России является цифровизация. Соответствующие технологии позволяют автоматизировать трудоемкие процессы, а также улучшить качество управления, планирования и мониторинга на всех этапах производственной цепочки и т.д. (рисунок 1).

Современные агропромышленные предприятия инвестируют прежде всего в такие решения, как цифровые поля, автоматическое планирование севооборота, цифровой агроскаутинг для выявления проблемных зон, управление поголовьем скота, оптимизация сроков сбыта продукции [5].

На рисунке 2 приведены данные о предприятиях агропромышленного комплекса, использующих цифровые технологии, 2023 год.

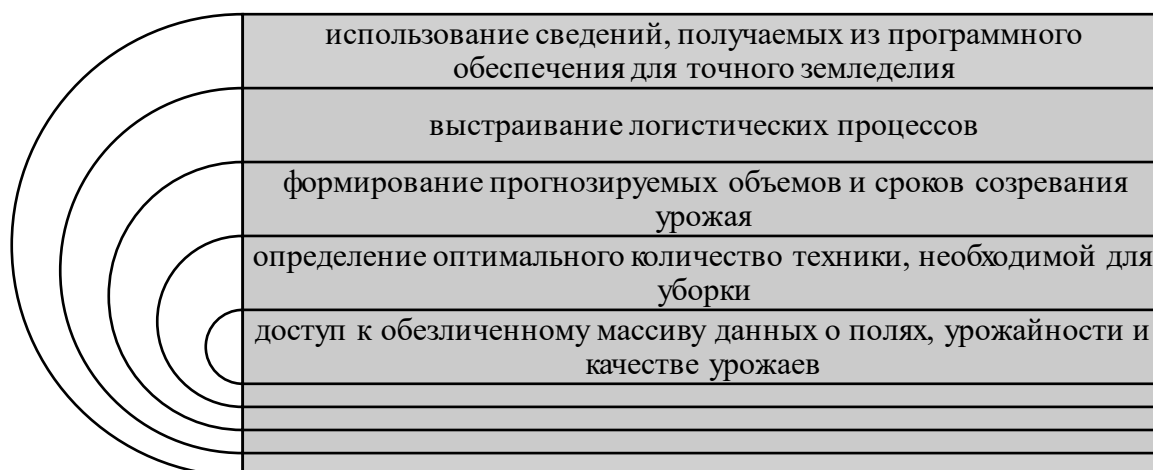


Рис. 1. Основные преимущества использования предприятиями агропромышленного комплекса цифровых решений



Рис. 2. Данные о предприятиях агропромышленного комплекса, использующих цифровые технологии [1]

Процесс цифровизации предприятий АПК достаточно сложный и многоступенчатый. Как отмечают авторы [3] он состоит из пяти этапов.

Процесс цифровизации агропромышленных предприятий сопряжен с рисками и угрозами. Он связан с техническими сбоями, с утечкой, или несанкционированным доступом к информации, цифровизация может сильно изменить отрасль, влияя на изменение взглядов на устоявшиеся методы реализации производственного процесса в отрасли, требуя у персонала, задействованного в отрасли определенных знаний и навыков. Эти особенности могут повлиять на рост увольнения сотрудников, на неспособность внедрения новых технологий в отрасли.

Однако, несмотря на недостатки, можно выделить и ряд положительных моментов, связанных с внедрением цифровых решений в деятельность сельскохозяйственных предприятий. Преимущества внедрения цифровых решений могут быть выражены в следующем.

Внедрение цифровых решений приводит к росту эффективности и производительности предприятий отрасли. Рост производительности труда достигается за счет формирования процесса оптимизации использования ресурсов сельскохозяйственных предприятий (например, вода, топливо,

удобрения). Так же за счет применения новейших цифровых технологий достигается оптимизация систем планирования, прогнозирования, мониторинга комплекса производственных операций на предприятиях отрасли.

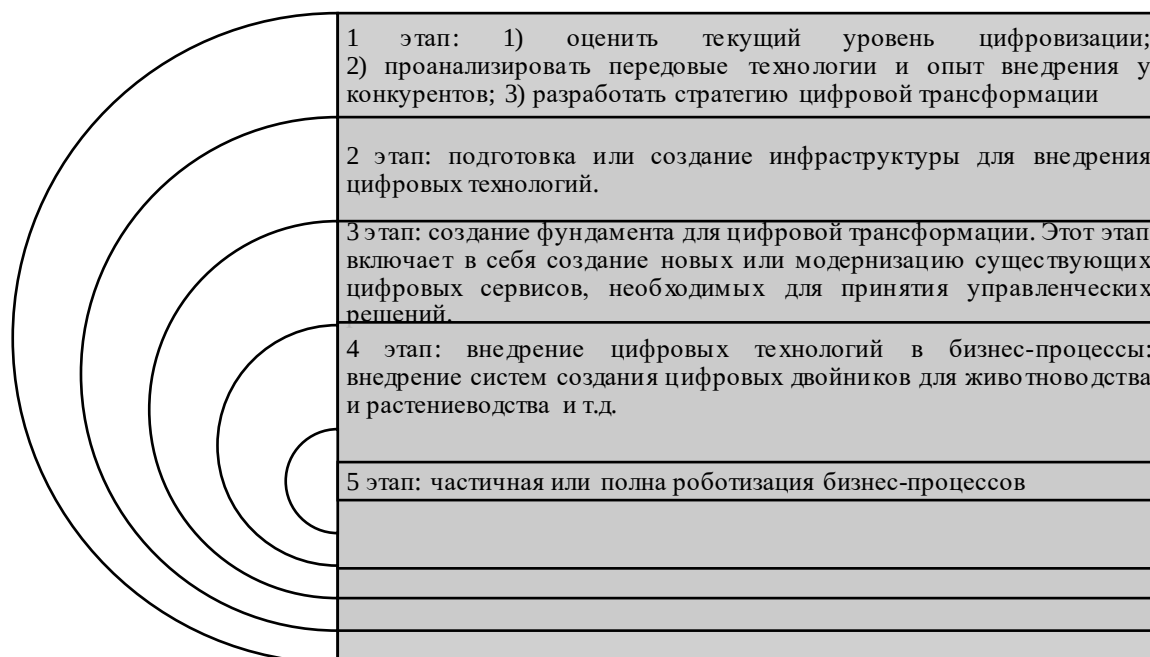


Рис. 3. Базовые этапы реализации процесса цифровизации предприятий агропромышленного комплекса

За счет применения новейших инновационных технологий, сочетающих в себе цифровые решения, наблюдается рост качества сельскохозяйственной продукции. Рост качества продукции положительно влияет на уровень ее безопасности. Данные положительные эффекты достигаются за счет применения на предприятиях отрасли более современных систем контроля, таких, как контроль почвы, контроль внесенных удобрений, оценка параметров эффективности реализации технологий и работы техники. сельскохозяйственных растений, животных. Улучшение качества и безопасности продукции. В совокупности, эти процессы положительно отражаются на уровне продовольственной безопасности регионов и государства.

Внедрение современных цифровых технологий, отвечающих на анализ и оценку прогнозирования погодных условий, позволяет реализовывать процесс управления рисками, адаптации производства под те, или иные условия. Технологии, реализуемые с целью оценки состояния растений и животных, позволяют вовремя выявить отклонения, принимать решения по реализации тех, или иных технологий и устранять угрозы в данной сфере. То есть можно сделать вывод, что такие технологии совершенствуют систему управления рисками сельскохозяйственных предприятий.

Цифровые технологии в агропромышленной сфере существенно влияют и на процесс повышения устойчивости предприятий отрасли, и в целом повышают приводят к формированию устойчивого сельского хозяйства. За счет данных технологий совершенствуется система оптимизации всего комплекса используемых ресурсов, система сбора и утилизации отходов, оценки использования специфических химических веществ, что существенно снижает негативное проявление деятельности предприятий отрасли на окружающую среду.

В настоящее время в отрасли наблюдается дефицит кадров с более высокой квалификацией, которая позволит реализовывать свои профессиональные навыки в цифровой среде. Реализация цифровых решений совершенствует доступ к информации и образовательным технологиям, которые могут быть использованы. С внедрением цифровых инструментов растет возможность получения доступа к информации о сельскохозяйственных методах, новейших технологиях и передовых практиках. За счет реализации доступа к информационным источникам реализуется образовательный процесс за счет возможности пройти информационные курсы и тренинги, работники сельскохозяйственных предприятий получают возможность получения необходимых консультаций.

За счет внедрения цифровых технологий сокращаются цепочки поставок.

Вывод. Цифровая трансформация предприятий агропромышленного комплекса многоступенчатый и сложный процесс. Но именно реализация данного процесса открывает новые

возможности для развития предприятий отрасли. Внедрение цифровых решений способствует повышению эффективности реализации производственного процесса, улучшению качества продукции, выпускаемой предприятиями агропромышленной сферы.

Литература

1. Абдрахманова Г.И. Цифровая экономика: 2023: Краткий статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, С.А. Васильковский, К.О. Вишневский [и др.]. – Москва: Высшая школа экономики, 2023. – 120 с.
2. Герасимова, Н. А. Методика оценки эффективности цифровизации на предприятиях агропромышленного комплекса региона / Н. А. Герасимова, А. М. Кулик, М. И. Здоровец // Экономика сельского хозяйства России. – 2023. – № 12. – С. 75-81. – DOI 10.32651/2312-75. – EDN NZONJB.
3. Лепехина Ю. А., Грасс Е. Ю. Состояние, основные тренды и проблемы цифрового развития агропромышленного комплекса Российской Федерации // МНИЖ. 2024. №10 (148). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-osnovnye-trendy-i-problemy-tsifrovogo-razvitiya-agropromyshlennogo-kompleksa-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 27.10.2025).
4. Родионова И. А., Болохонов М. А., Васильева О. А., Торопова В. В. Оценка и направления повышения инвестиционной привлекательности сельского хозяйства // Аграрный вестник Урала. 2024 Т. 24, № 3 С. 430–439. <https://doi.org/10.32417/1997-4868-2024-24-03-430-439>.
5. Цифровизация в агропромышленном комплексе России, электронный ресурс. Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_в_агропромышленном_комплексе_России

РОЛЬ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОСТРАНСТВЕННОМ РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ

Д.С. ГЛОТОВ,
аспирант, ФГБОУ ВО
«ОГУ имени И.С. Тургенева»

Аннотация. В условиях усиления глобальной конкуренции и пространственной неоднородности развития Российской Федерации эффективное межрегиональное взаимодействие становится ключевым фактором устойчивого роста. Отсутствие же отлаженных механизмов сотрудничества приводит к дублированию функций, неэффективному использованию ресурсов и усилению межрегиональных диспропорций. В статье проанализированы и систематизированы существующие теоретико-методологические подходы к пониманию роли межрегионального взаимодействия, охарактеризованы ключевые функции, идентифицированы факторы способствующие и препятствующие реализации системной роли межрегионального взаимодействия.

Ключевые слова: межрегиональное взаимодействие, механизмы сотрудничества, региональная политика, управление развитием территории.

Введение. В современных условиях глобализации и обострения конкуренции ключевым фактором устойчивого развития национальной экономики становится эффективное использование потенциала всех ее территорий. Однако пространственная неоднородность социально-экономического развития, создает серьезные вызовы для обеспечения долгосрочного роста и территориальной целостности. Так по мнению Рудаковой В. Ю. в качестве основного индикатора запуска механизма межрегионального взаимодействия является межрегиональная дифференциация, которая обусловлена неравномерностью размещения ресурсов и основных факторов производства. [5] В этой связи на первый план выходит проблема преодоления региональной разобщенности и формирование интегрированного экономического пространства. При этом современный подход акцентирует внимание на синергетическом эффекте, возникающем при взаимодействии территорий. Именно межрегиональное взаимодействие становится системообразующим фактором пространственного развития. Учитывая это, первоочередным этапом в обеспечении эффективности и скоординированности таких процессов является исследование теорий и концепций межрегионального взаимодействия.

Роль межрегионального взаимодействия. Роль межрегионального взаимодействия является многогранной и системообразующей для развития регионов и страны. Ее можно рассматривать через

несколько ключевых функций, которые оно выполняет, трансформируя пространственную и экономическую организацию государства.

Межрегиональное взаимодействие является катализатором и механизмом, способствующим достижению синергии, ведущей к новому уровню развития всех участвующих территорий.

Более детально роль межтерриториального сотрудничества раскрывается в четырех аспектах:

1. Экономическая роль: двигатель роста и конкурентоспособности.
2. Социальная роль: стирание неравенства и улучшения качества жизни.
3. Управленческая роль: повышение эффективности власти.
4. Стратегическая роль: укрепление целостности и устойчивости страны.

Роль межрегионального взаимодействия можно наглядно отобразить в структуре, представленной на рисунке 1.



Рис. 1 Роль межрегионального взаимодействия

В современном мире конкурируют не только компании, но и территории. Отдельно взятый регион, особенно со слабо диверсифицированной экономикой не способен самостоятельно конкурировать за инвестиции, человеческий капитал и технологии.

Межрегиональное взаимодействие позволяет объединить ресурсы регионов-участников с целью повышения конкурентоспособности и решения ряда социальных задач.

К ключевым драйверам, повышающим роль межрегионального взаимодействия, относятся следующие:

1. Экономическая эффективность.

- снижение издержек. Создание общих логистических центров, совместные инвестиционные проекты позволяют достичь эффекта масштаба и снизить издержки для бизнеса каждого из регионов-партнеров.

- формирование единого экономического пространства. Несмотря на формальное единство страны, между регионами могут сохраняться административные и регуляторные барьеры. Взаимодействие регионов позволит выявить и устранить проблемы, тем самым обеспечив свободное движение товаров, услуг, капитала и трудовых ресурсов.

2. Сбалансированность пространственного развития.

- преодоление межрегионального неравенства. Разрыв в уровне социально-экономического развития регионов является источником социальной напряженности и риском территориальной целостности государства. Межрегиональное взаимодействие позволяет передавать опыт, технологии и оказывать поддержку, способствуя выравниванию ситуации.

- раскрытие потенциала территории. Каждый регион обладает уникальными ресурсами (природными, человеческими, культурными), эффективность использования которых в разы увеличивается в результате межтерриториального сотрудничества. Успешное взаимодействие позволяет раскрыть потенциал участвующих территорий.

3. Повышение устойчивости и безопасности.

- Совместное противодействие кризисам и вызовам. Кризисы и вызовы последних лет продемонстрировали необходимость координации регионов для совместного решения подобных проблем.

- обеспечение продовольственной, энергетической и экологической безопасности. Взаимодействие необходимо для создания устойчивых систем снабжения, совместного использования энергопотенциалов и решения трансграничных экологических проблем.

Выводы. Таким образом, межрегиональное взаимодействие становится важнейшим инструментом обеспечения устойчивого роста, сокращения неравенства и повышения конкурентоспособности как региона, так и страны в целом. Это ключевой фактор трансформации страны из совокупности разрозненных территорий в целостную, гибкую и устойчивую систему. В современном мире именно способность регионов к эффективному сотрудничеству определяет не только их собственное процветание, но и место всей страны в глобальной экономике.

Литература

1. Бабалян, Э.Б. Перспективы развития депрессивного региона на основе активизации межрегионального экономического сотрудничества / Э.Б. Бабалян, А.А. Тамов, А.А. Кубашичев // Московский экономический журнал. – 2021. – № 10. – С. 108-119.

2. Бакуменко, О.А. Организационно-экономический механизм управления межрегиональным взаимодействием субъектов РФ (на примере Северо-Западного федерального округа) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 3. С. 117–131.

3. Лебедева, Ю.А. Межрегиональное партнерство как драйвер социально-экономического развития территорий / Ю.А. Лебедева // Муниципальная академия. – 2022. – № 3. – С. 124–130.

4. Литвинов, В.Н. Инструменты развития межрегионального сотрудничества / В.Н. Литвинов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 10-2. – С. 269–275.

5. Рудакова, О.Ю. Региональное взаимодействие в концепции экономической безопасности государства // Экономика Профессия Бизнес. 2018. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnoe-vzaimodeystvie-v-kontseptsii-ekonomicheskoy-bezopasnosti-gosudarstva> (дата обращения: 06.10.2025).

РАЗВИТИЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, КАК ИСТОЧНИК ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Т.Н. Добродомова,

кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладной экономики и экономической безопасности НИУ «БелГУ»

М.Н. Огула,

магистрант НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассмотрены основные аспекты развития малого предпринимательства Белгородской области.

Ключевые слова: регион, малое предпринимательство, развитие, потенциал.

Введение. Малое предпринимательство является важнейшим звеном экономического развития регионов. Юридические лица, индивидуальные предприниматели наряду с крупными предприятиями участвуют практически во всех секторах экономики и вносят заметный вклад в производство и развитие услуг, придают рыночной системе необходимую гибкость, оказывают позитивное влияние на развитие конкуренции, создание новых рабочих мест и снижение напряженности на рынке труда.

Методы и организация исследования. При написании статьи использовались эмпирические методы исследования, а также графический метод, который позволяет отображать результаты исследования.

Белгородская область ежегодно занимает 4 место среди субъектов Центрального Федерального округа по количеству субъектов малого и среднего бизнеса.

Общее количество зарегистрированных объектов по Белгородской области в централизованной базе Статистического регистра по состоянию на 1 января 2025 года представлено на рисунке 1 и составило 45976 индивидуальных предпринимателей и 17528 юридических лиц из числа субъектов малого предпринимательства, прошедших регистрацию в налоговых органах, при этом 86,4% осуществляют свою деятельность в городских округах и 13,6% – в муниципальных округах. Из общего числа юридических лиц субъектов малого предпринимательства – 200 средних предприятий, 1732 малых предприятий, 15596 микропредприятий.

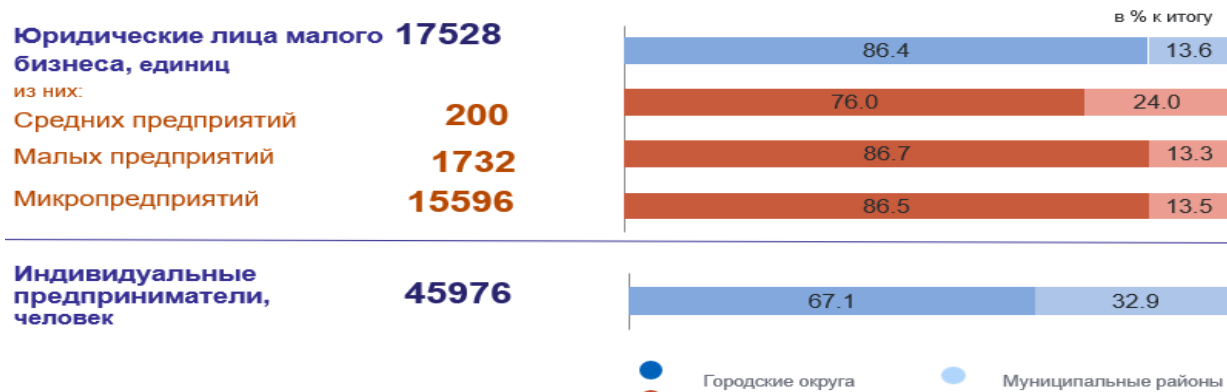


Рисунок 1. – Количество объектов Белгородской области в базе статрегистр Белгородстата на 1 января 2025 года.

Количество объектов малого предпринимательства в разрезе муниципальных образований представлено на рисунке 2.

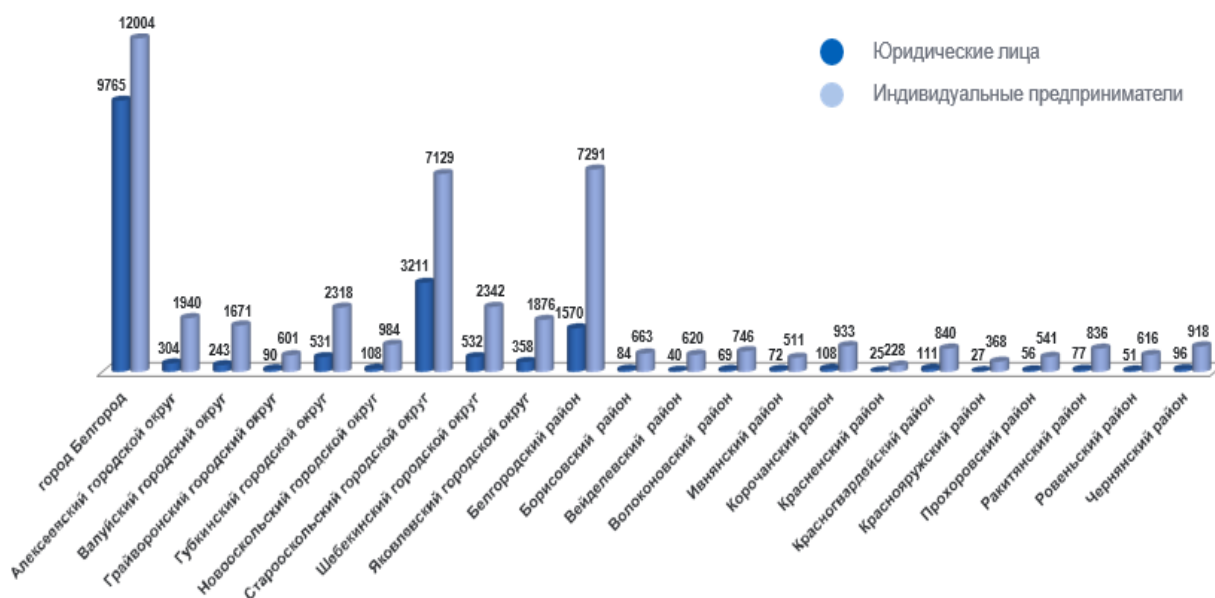


Рисунок 2 – Количество объектов малого предпринимательства по муниципальным образованиям Белгородской области в 2024 году

По данным рисунка 2 видно, что наибольшая доля юридических лиц осуществляла деятельность в городе Белгороде (55,7%), 18,3% – в Старооскольском городском округе, 9,0% – в Белгородском муниципальном районе, по 3,0% в Шебекинском муниципальном округе и Губкинском городском округе.

Наиболее привлекательной для малого бизнеса является сфера торговли. По данным 2024 года здесь занято 31,2% (в 2010 – 39,8%, в 2015г. – 39%, в 2020 – 33,6%) юридических лиц, из которых 69,5%

предприятий работает в сфере оптовой торговли. Значительная часть организаций малого бизнеса заняты в строительстве -15,5%, обрабатывающем производстве – 11,6%, транспортировке и хранении – 8,9%.

Индивидуальные предприниматели также отдают предпочтение торговой деятельности (36,1% от их общего количества) и делают упор на розничную торговлю, в которой фактически зарегистрировано 28,3% всех предпринимателей региона. Второе и третье место заняли ИП, занимавшиеся транспортировкой и хранением (19,5%) и строительством (7,5%).

В экономике Белгородской области малое предпринимательство играет существенную роль, во многом определяющую уровень благосостояния общества. В 2023 году субъектами малого и среднего бизнеса сформировано 24,2% валового регионального продукта региона, или 325,1 млрд рублей, на долю малых и микропредприятий приходилось 13,7%, или 184,1 млрд рублей (Рисунок 3). В Белгородской области по ряду видов экономической деятельности малый бизнес формирует основной объем работ и услуг.



Рисунок 3. Вклад субъектов малого и среднего бизнеса в ВРП Белгородской области в 2023 году

В решении проблем занятости населения Белгородской области важную роль играет малый бизнес.

Так общая численность работников, занятых на предприятиях и в организациях среднего бизнеса Белгородской области в 2024 году составляла 20,9 тыс. человек со среднемесячной заработной платой 70727,9 рубля, а на предприятиях малого бизнеса (без микропредприятий) – 54,9 тыс. человек и со среднемесячной заработной платой 58772,9 рублей, а численность работников списочного состава (без внешних совместителей) на микропредприятиях в 2024 году составила 46,6 тыс. человек со среднемесячной заработной платой 38263,1 рубля.

Для успешного развития любого предприятия и в том числе для предприятий малого и среднего бизнеса необходимы инвестиции, которые позволят приобрести и модернизировать основные фонды,

Так в 2024 году в основной капитал малого бизнеса было инвестировано 29,5 млрд рублей, что на 21,0% больше, чем в 2023 году, при этом основную долю капиталовложений приходится на обрабатывающие производства – 33,5%, на транспортировку и хранение – 22,8%, на сельское хозяйство – 11,2%, на строительство – 9,7%.

В Белгородской области наблюдается активное развитие инновационной деятельности, что позволяет уменьшить зависимость от иностранных поставок и организовать собственное производство высококачественных товаров через замену импортируемых товаров и услуг на продукцию собственного производства.

В 2024 году объем инновационной продукции малых организаций Белгородской области составил 1,3 млрд рублей.

В 2024 году на территории России стали проводить оценку использования промышленной робототехники в обрабатывающих производствах. Эта тенденция нашла отражение и на территории Белгородской области, так в 2024 году на малых и микропредприятиях обрабатывающей промышленности было использовано 156 промышленных и складских роботов.

Заключение. Развитие малого предпринимательства в Белгородской области имеет вполне ощутимые успехи и создаёт основу для устойчивой региональной экономики. Вместе с тем остаются значительные вызовы: необходимость ускорения роста, расширения отраслевой базы, повышения экспортного и технологического потенциала. При активной реализации стратегических мер и усиленной поддержке малое предпринимательство может стать движущей силой экономического и социального развития региона.

Литература

1. Добродомова Т.Н., Диденко П.А., Тенденции развития малого и среднего бизнеса в системе экономической безопасности региона // Экономическая безопасность социально-экономических систем: вызовы и возможности. Сборник трудов IV Международной научно-практической конференции. Под редакцией Е.А. Стрябковой, Н.А. Герасимовой, А.М. Кулик. Белгород, 2022. С. 113-118.
2. Мельник М.В., Перспективы развития малого бизнеса в России на современном этапе развития экономики страны // Russian Journal of Management. 2023. Т. 11. № 1. С. 302-326.
3. Сайтов И.Н., Развитие малого и среднего бизнеса и в регионах как основы для развития страны в целом // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 5. С. 151-155.

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЙ РЕГИОНА

Здоровец Т.И.,
магистрант 1 курса института экономики и управления, НИУ «БелГУ»
Научный руководитель:
Герасимова Н.А.
доцент, к.э.н., НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье представлен обзор исследования влияния цифровых технологий на предпринимательскую деятельность компаний региона. Кратко продемонстрированы подходы отечественных исследователей в актуальности применения цифровых решений в деятельности компаний; описаны возможности для бизнес-среды за счет влияния цифровых технологий. Представлены примеры внедрения цифровых технологий в деятельности предприятий Белгородского региона.

Ключевые слова: цифровые технологии, предпринимательская деятельность, цифровизация, регион

Введение. В современных рыночных условиях предприятиям региона важно поддерживать свои позиции на рынке, повышая спрос на свои товары, работы, услуги. При этом важно оперативно выстраивать пути взаимодействий с клиентами, учитывая их предпочтения. Современные цифровые технологии выступают новым инструментом, который могут использовать компании любой отрасли для формирования своего стратегического ресурса.

Методы и организация исследования. Применение цифровых решений в деятельность компаний региона выступает ключевым требованием рынка, стратегическим ресурсом предпринимательской деятельности. Как отмечают авторы исследования [3], от внедрения цифровых технологий прослеживается положительный эффект. На следующем рисунке представлены подходы исследователей, отмечающие позиции актуальности применения цифровых решений в разных сферах.

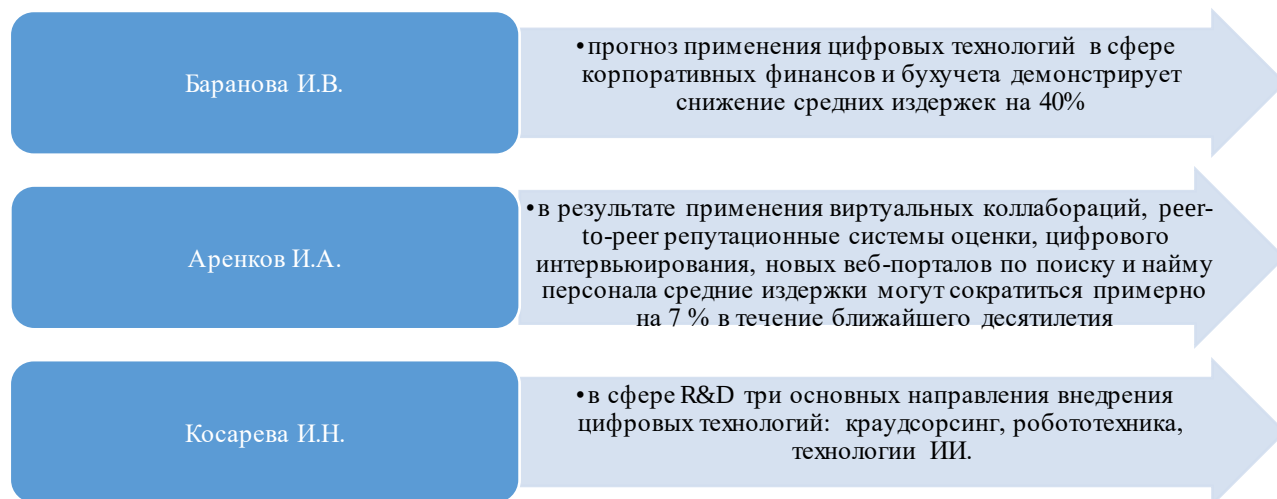


Рис. 1 Подходы авторов в актуальности применения цифровых решений в предпринимательской деятельности [3]

Примеры многих научных трудов в контексте регионов доказывают, что применение цифровых технологий выступает локомотивом экономического роста. При этом прослеживается тенденция в развитии единого информационного пространства. Это приводит к снижению временного фактора в аспекте реализации управленческих решений. Согласно с мнением авторов Голубецкой Н.П., Аралова А.В., что процесс развития цифровой экономики выступает как определенный способ в антикризисном управлении региона с той целью, чтобы преодолеть глобальные финансовые и экономические кризисы [2].

Нельзя не отметить мнение авторов, что за счет влияния цифровых технологий усиливается роль бизнес-структур, осуществляющие свою деятельность за счет сетевых платформ. Подчеркнем, что сетевые платформы масштабного типа осуществляют трансформацию видов предпринимательской деятельности, поскольку их вектор развития направлен на процесс оптимизации обработки информационных данных, комплексный финансовый анализ, исследования маркетинга в аспекте потребительских предпочтений с использованием комплекса цифровых технологий, инновационных подходов.

Если комплексно обозначить все отрасли, то в данном случае формируются следующие возможности для бизнес-среды (рис. 2).

Формирование возможностей для компаний	1. Автоматизация процессов.
	2. Улучшение коммуникации, коллаборации.
	3. Аналитика данных.
	4. Маркетинг и продажи.

Рис. 2 Формирование возможностей для бизнес-среды за счет влияния цифровых технологий

Именно эти возможности приводят к усилению процесса активизации предпринимательской деятельности.

Белгородская область является одним из ведущих аграрных регионов страны, она лидирует в производстве свинины и мяса птицы, а также находится на втором месте по сбору сои. Белгородчина привлекательна для инвестирования и ведения научной деятельности в области агробизнеса [4]. Как отмечают отечественные исследователи, важным направлением выступает развитие и совершенствование технологических процессов деятельности предприятий АПК. Вектор цифровизации предприятий АПК региона, который направлен на базовые составляющие эффективности – производственная, кадровая, экономическая, организационная эффективность [1]. Примерами успешных внедрений цифровых решений можно отметить применение систем точного земледелия на основе спутниковой навигации ГЛОНАСС; применение ГИС (геоинформационной системы) «Агроэколог онлайн» в деятельности агрохимической службы Белгородской области.

Внедрение цифровых решений также можно отметить в сфере водоснабжения. Визуализация изучения данного вопроса отображена на следующем рисунке.

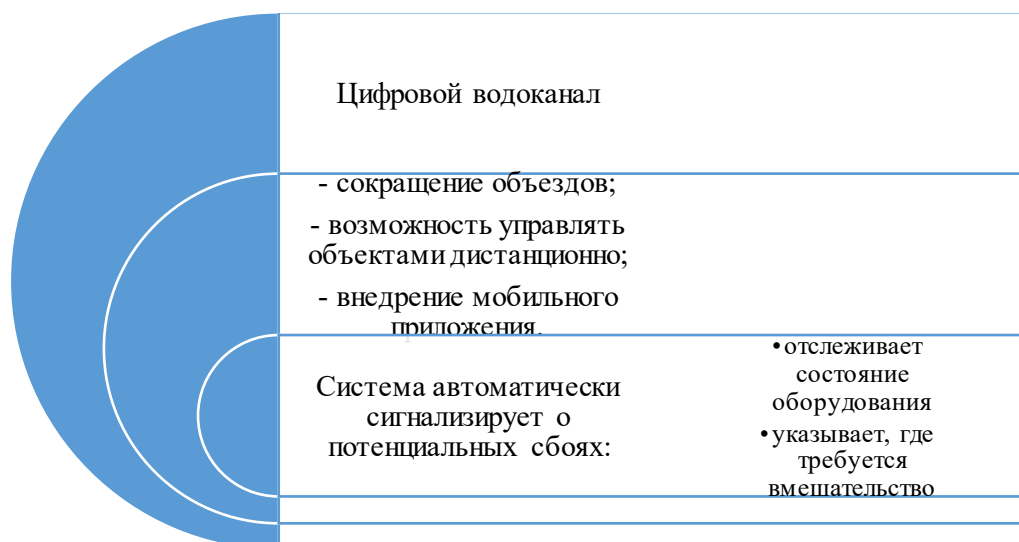


Рис. 3 Визуализация эффекта от применения цифровых решений в системе водоснабжения

Что касается строительной индустрии, то здесь можно отметить процесс перехода на электронный документооборот между проектными, строительными, подрядными организациями и госструктурами. Также следует отметить внедрение системы автоматизированного проектирования (ВІМ-технологий) в ГУП «Белгородоблпроект» при проектировании жилого здания на юго-западе Белгорода.

В целом, представители горно-металлургической индустрии ссылаются на положительный эффект от внедрения цифровых инструментов. Реализуются следующие основные направления:

- «Цифровой карьер»;
- «Цифровой актив»;
- «Цифровой рабочий»;
- «Цифровой офис».

Нельзя не отметить практический подход применения цифровых решений в горно-металлургической промышленности – автоматизированную систему «Цифровой карьер». Уникальный комплекс проектов направлен на процесс управления производством в режиме реального времени от добычи руды до отгрузки готовой продукции. К примеру, запущена «Горно-геологическая информационная система» на Лебединском и Михайловском Гоках. Уникальным примером также можно отметить применение цифровых решений машинного зрения для автоматизации производственного процесса (на фабрике окомкования и металлизации ОЭМК им. А.А. Угарова).

Непосредственно, на основании влияния цифровых технологий на деятельность компаний, перед ними строится пирамида следующих основных вызовов (рис. 4).

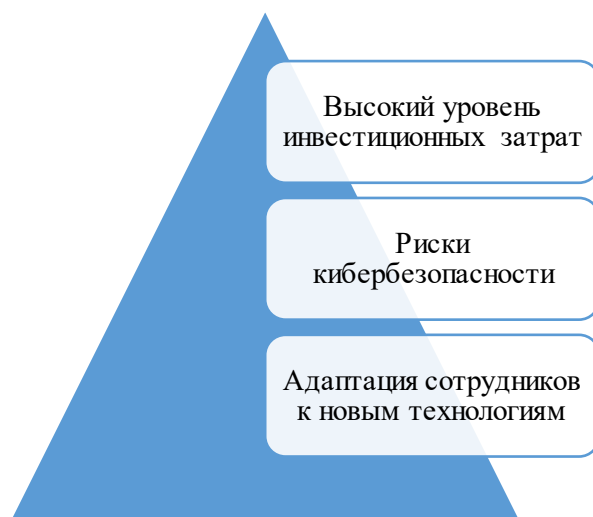


Рис. 4 Пирамида вызовов за счет влияния цифровых технологий

Что касается инвестиционных затрат, то компании малого и среднего бизнеса могут столкнуться с финансовыми барьерами в виду вложений в программное обеспечение, оборудование, программы обучения кадров. По поводу рисков кибербезопасности следует указать, что для компаний ставится важная задача по защите информационных данных. Очень важным моментом выступает процесс адаптации сотрудников, недостаток квалифицированных кадров, изменение корпоративной культуры. Важно отметить, что компании могут столкнуться с упущенными возможностями в случае игнорирования применения цифровых решений

Заключение. В завершении данного исследования стоит отметить, что в связи с быстрыми рыночными изменениями, применение цифровых решений выступает ведущим вектором развития предпринимательской деятельности. Внедрение цифрового инструмента позволяет сформировать стратегический ресурс в предпринимательской деятельности, создавая перспективную платформу его дальнейшего существования.

Литература

1. Герасимова, Н. А. Методика оценки эффективности цифровизации на предприятиях агропромышленного комплекса региона / Н. А. Герасимова, А. М. Кулик, М. И. Здоровец // Экономика сельского хозяйства России. – 2023. – № 12. – С. 75-81. – DOI 10.32651/2312-75. – EDN NZONJB.
2. Голубецкая Н. П., Аралов А. В. Развитие системы управления инновационной деятельностью хозяйствующих субъектов в полимерной промышленности в условиях импортозамещения // Экономика и управление. 2015. № 6 (116). С. 52–59.

3. Ли Цзюнь, Юй Шуанюань Актуальность внедрения процесса цифровизации в деятельность предприятий // Universum: экономика и юриспруденция. 2021. №11 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-vnedreniya-protssessa-tsifrovizatsii-v-deyatelnost-predpriyatij> (дата обращения: 19.11.2025).

4. Соловьева, Н. Е. Практико-ориентированный подход развития инноваций агробизнеса Белгородского региона / Н. Е. Соловьева, А. М. Кулик // Экономика сельского хозяйства России. – 2023. – № 5. – С. 36-42. – DOI 10.32651/235-36. – EDN LWQJII.

ПРОСТРАНСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА

С.М. Мищерякова,

аспирант,

НИУ «БелГУ»

Научный руководитель:

Е.А. Стрябкова,

доктор экономических наук, профессор,

заведующий кафедрой прикладной экономики и

экономической безопасности, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье предложена авторская методика оценки уровня экономической безопасности региона с учетом факторов экономического пространства. Анализ экономической безопасности Белгородской области за 2021 – 2023 годы позволил выявить положительные и отрицательные составляющие экономической безопасности, на основании которых может быть сформирована стратегия развития региона, направленная на улучшение качества жизни.

Ключевые слова: Приграничные территории, экономическая безопасность региона, экономическое пространство региона.

Введение. Анализ пространственных аспектов экономической безопасности региона является неотъемлемой частью исследования при разработке стратегии развития приграничных территорий.

Авторская методика оценки экономической безопасности региона включает помимо традиционных блоков оценку связанности экономического пространства региона (блоки «Состояние инфраструктуры» и «Экономическое пространство региона»).

На основании оценки экономической безопасности региона формируется стратегия его развития, что позволяет адаптировать региональную политику к современным вызовам, а также обеспечить устойчивое развитие территорий в условиях динамичных изменений внешней и внутренней среды.

Методы и организация исследования. Изучая аспекты экономической безопасности региона, особое внимание уделяется методам пространственного анализа, которые позволяют систематически и комплексно изучать особенности территорий от географического положения до инновационных внедрений. Такой аналитический метод дает возможность изучить особенности экономического пространства региона [5, с.65-70].

В экономической среде существует большое количество разработанных методик, проанализировав и выявив положительные стороны можно разработать авторскую стратегию по оценке пространственных аспектов экономической безопасности региона. Целью любого анализа является выявление тенденций к развитию и повышению эффективности показателей, необходимых для жизни и развития населения.

Авторская методика насчитывает в себе семь этапов, которые создают единую стратегическую структуру, по оценке экономической безопасности региона. Поэтапная схема анализа оценки приведена на рисунке 1. Стоит отметить, что блоковая система выступает как инструмент для структурирования процессов, а также оптимизации управления [4, с.67-83].

С помощью авторской методики оценки экономической безопасности региона, с учетом особенностей экономического пространства, проведем анализ Белгородской области для выявления угроз и перспектив развития (таблица 1) [1,2,3].

По таблице 1 можно сделать вывод, что за 2021 – 2023 годы регион демонстрирует рост доходов населения при снижении рождаемости и инновационной активности организаций. Доходы

консолидированного бюджета Белгородской области, за последние три года, имеют динамические показатели снижения и роста, что свидетельствует о поступлении налоговых, неналоговых и безвозмездных платежей, а экономика региона сохраняет стабильный рост ВРП.

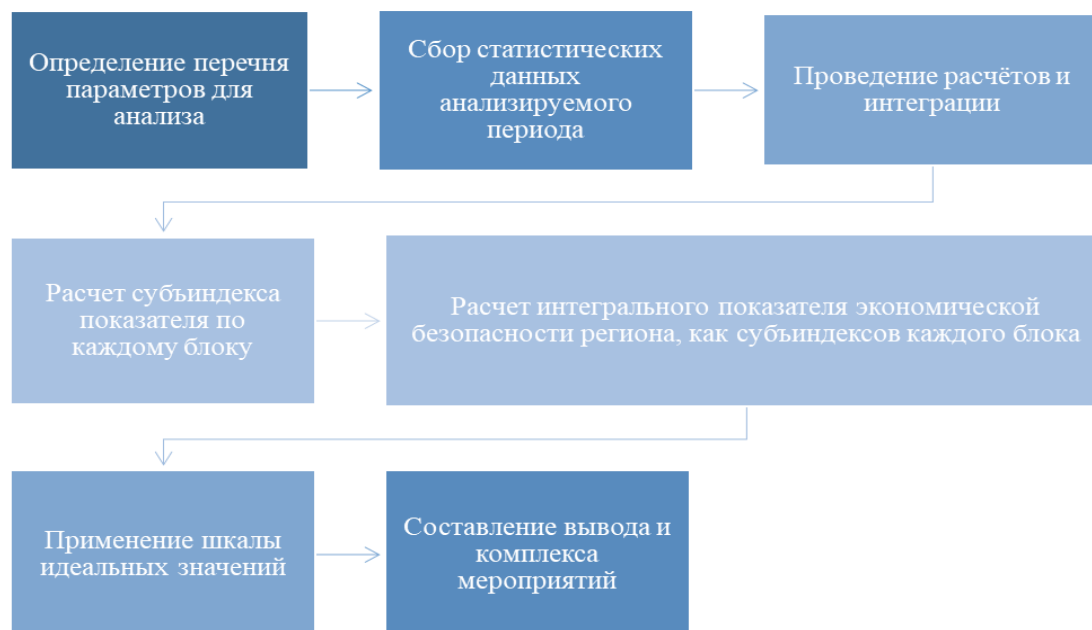


Рис. 1 Поэтапная схема анализа оценки экономической безопасности региона с учетом особенностей экономического пространства

Источник: авторская разработка

Таблица 1

Статистические данные с учетом особенностей экономического пространства Белгородской области

Наименование показателя	Годы			
	Ед. изм.	2021	2022	2023
<i>Демография, уровень и качество жизни</i>				
Рождаемость	человек	12 223	10 885	10 024
Среднедушевые денежные доходы населения (в месяц)	рублей	35 510,9	41 854,8	47 257,0
Состояние преступности в регионе	%	43,6	40,9	37,8
Численность трудоспособного населения (по оценке, на конец года)	человек	851 231	854 274	862 829
<i>Состояние инфраструктуры</i>				
Используемые передовые производственные технологии	всего	3 349	3 501	3 382
Объем услуг связи	млн рублей	14 757,5	15 306,4	16 152,8
Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя	м ²	34,0 ¹⁶	35,0	36,0
Протяженность автомобильных дорог	км	21 949,8	21 975,8	21 615,9
<i>Состояние финансово-бюджетной и кредитной системы</i>				
Доходы консолидированного бюджета	млн рублей	184 230,8	166 867,8	198 001,4
Объем регионального долга в соотношении к ВРП	%	5,3	4,2	4,2
Валовой региональный продукт (в текущих основных ценах)	млн рублей	1 359 966	1 311 233	1 341 400
Продукция сельского хозяйства (все категории)	млн рублей	342 101,4	349 344,0	368 012,0

¹⁶ С учетом итоговой Всероссийской переписи населения 2020 года.

<i>Инновации и инвестиции</i>				
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг	%	11,6	10,3	11,8
Инвестиции в основной капитал	млн рублей	168 772,4	196 747,6	212 210,0
Число патентных заявок на изобретения, поданных в Роспатент национальными заявителями, в расчете на 1 млн занятых в экономике региона в возрасте 15–72 лет	ед.	302	313	287
Уровень инновационной активности организаций	%	17,0	15,1	15,4
<i>Экономическое пространство региона</i>				
Численность населения (по оценке, на конец года)	человек	1 500 659	1 514 527	1 536 466
Сальдированный финансовый результат в экономике	млн рублей	940 834,6	271 372,5	329 059,0
Муниципальные образования	всего	290	290	290
Доля городского населения	%	65,2	65,4	65,3

Далее не обходимо произвести расчет частных индексов показателей, характеризующих экономическую безопасность Белгородской области (таблица 2).

Таблица 2

Расчет частных индексов показателей Белгородской области, %

Наименование показателя	Годы			
	Тип динамики	2021	2022	2023
<i>Демография, уровень и качество жизни</i>				
Рождаемость	↑	0,44	0,40	0,37
Среднедушевые денежные доходы населения (в месяц)	↑	1	1	1
Состояние преступности в регионе	↓	0,54	0,64	0,58
Численность трудоспособного населения (по оценке, на конец года)	↑	0,41	0,41	0,38
<i>Состояние инфраструктуры</i>				
Используемые передовые производственные технологии	↑	1	1	1
Объем услуг связи	↑	0,56	0,58	0,55
Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя	↑	0,83	0,86	0,92
Протяженность автомобильных дорог	↑	0,38	0,39	0,37
<i>Состояние финансово-бюджетной и кредитной системы</i>				
Доходы консолидированного бюджета	↑	0,94	0,68	0,80
Объем регионального долга в соотношении к ВРП	↓	0,43	0,56	0,51
Валовой региональный продукт (в текущих основных ценах)	↑	1	0,93	0,83
Продукция сельского хозяйства (все категории)	↑	1	1	1
<i>Инновации и инвестиции</i>				
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг	↑	0,90	0,99	1
Инвестиции в основной капитал	↑	0,43	0,44	0,43
Число патентных заявок на изобретения, поданных в Роспатент национальными заявителями, в расчете на 1 млн занятых в экономике региона в возрасте 15–72 лет	↑	0,37	0,50	0,38

Уровень инновационной активности организаций	↑	1	1	1
<i>Экономическое пространство региона</i>				
Численность населения (по оценке, на конец года)	↑	0,40	0,42	0,44
Сальдированный финансовый результат в экономике	↑	1	0,99	0,89
Муниципальные образования	↑	1	1	1
Доля городского населения	↑	0,58	0,62	0,58

Условные обозначения: лучший показатель из анализируемого периода;
 показатель, требующий внимания.

Анализируя таблицу 2, можно отметить, что в блоке «Демография, уровень и качество жизни» все показатели в 2023 году требуют внимания. Стоит отметить, что рождаемость снижается в соответствии с общими значениями субъектов ЦЧР РФ, что свидетельствует о понижении демографической ситуации и требует внимания. Среднедушевые денежные доходы населения находятся в стабильном значении за счет роста во всех анализируемых субъектах.

В блоке «Состояние инфраструктуры» снижение произошло не на всех показателях, а только в сфере объема связи и протяженности автодорог на 0,03% и 0,02% соответственно.

В блоке «Состояние финансово-бюджетной и кредитной системы» вызывает опасения показатель объема регионального долга и валового регионального продукта, однако, доходы в консолидированный бюджет увеличиваются, что дает возможность исправить экономическое положение Белгородской области.

Белгородская область демонстрирует положительные тенденции в области инноваций, однако, необходимо увеличивать количество патентных заявок для дальнейшего развития и инвестиции в основной капитал в блоке «Инновации и инвестиции».

«Экономическое пространство региона» находится в сфере лучших показателей, но сальдирование финансовых результатов снизилось с 0,99% до 0,89%, что означает снижение прибыли или убыточность изучаемого региона.

С помощью среднего значения групповых индексов, необходимо рассчитать показатели экономической безопасности по блокам, чтобы отследить динамику изменений, а также сравнить полученные значения за временной промежуток (таблица 3)

Таблица 3

Расчет субиндексов, по каждому блоку, экономической безопасности Белгородской области, %

Наименование показателя	Годы		
	2021	2022	2023
Демография, уровень и качество жизни	0,60	0,61	0,58
Состояние инфраструктуры	0,69	0,71	0,71
Состояние финансово-бюджетной и кредитной системы	0,84	0,79	0,79
Инновации и инвестиции	0,68	0,73	0,70
Экономическое пространство региона	0,75	0,76	0,73

По таблице 3, можно вычислить показатель экономической безопасности Белгородской области за год:

$$ЭБ_{2021} = \frac{0,60+0,69+0,84+0,68+0,75}{5} = 0,71 \quad (1)$$

$$ЭБ_{2022} = \frac{0,61+0,71+0,79+0,73+0,76}{5} = 0,72 \quad (2)$$

$$ЭБ_{2023} = \frac{0,58+0,71+0,79+0,70+0,73}{5} = 0,70 \quad (3)$$

Таким образом, можно отметить, что показатель экономической безопасности Белгородской области был самым высоким в 2022 году и составил 0,72%, а в 2023 году коэффициент снизился на 0,02%. Снижение показателей за период с 2021 по 2023 годы свидетельствует о том, что состояние экономической безопасности изучаемой области (Белгородская область), находится на стадии снижения и угрожает стабильности, а также благосостоянию региона.

Закключение. Таким образом, предложенная методика апробирована на основе данных развития экономического пространства региона Белгородской области за 2021 – 2023 годы. Анализ

пространственных аспектов экономической безопасности региона является неотъемлемой частью исследования при разработке стратегии развития приграничных территорий.

По полученным данным можно отметить, что для Белгородской области характерна положительная динамика, однако прослеживается и негативная тенденция в сфере демографии и финансово – бюджетной системы.

Для повышения уровня пространственного развития следует обращать внимание на негативную динамику показателей демографии и финансово-бюджетной сферы, а также сформировать комплекс мероприятий по повышению экономической безопасности с учетом применения кластерной политики на основе принципов «умной» специализации.

Литература

1. Белгородская область в цифрах. 2022: Краткий статистический сборник / Белгородстат – 2022. – 236 страниц.
2. Белгородская область в цифрах. 2023: Краткий статистический сборник/Белгородстат – 2023. – 232 страницы.
3. Белгородская область в цифрах. 2024: Краткий статистический сборник / Белгородстат – 2024. – 224 страницы.
4. Бухвальд Е.М. Пространственные аспекты «Концепции-2020» и реализация целевых установок политики регионального развития // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2021. № 2. С. 67–83.
5. Малкова, Т. Б. Методические подходы к оценке экономической безопасности региона / Т. Б. Малкова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 2, № 1. – С. 65-70.

РАЗВИТИЕ ФОРМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЫНКА ТРУДА И СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

Ю.Н. Никулина,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма, ФГБОУ ВО «ОГУ»

А.П. Гузенко,

заместитель директора ООО «Белла Виста»

Аннотация. В статье рассматриваются практические аспекты реализации традиционных и инновационных форм взаимодействия рынка труда и системы высшего образования. Авторы предлагают разработку цифровой платформы в виде личного кабинета работодателя в электронной образовательной среде вуза, позволяющей реализовать взаимные интересы образовательной организации и индустриального партнера в области развития образовательной, научной и инновационной деятельности.

Ключевые слова: рынок труда, система высшего образования, формы взаимодействия, цифровая платформа

Введение. Взаимодействие рынка труда и системы высшего образования является в настоящее время одной из ключевых тем обсуждения и дискуссии в системе образования и бизнес – сообществе. Для субъектов рынка труда и системы образования принципиален вопрос реализации частных и общих интересов в области подготовки кадров в целях развития человеческого капитала и обеспечения технологического лидерства. В связи с вышеизложенным исследование приоритетных форм взаимодействия субъектов системы высшего образования и бизнеса в области подготовки кадров, особенности их внедрения, представляет практическую значимость для экономики региона в условиях трансформации системы образования и обеспечения подготовки конкурентоспособных специалистов [1, С.95]

Методы и организация исследования.

Методология проведения исследования основана на использовании следующих методов: аналитический метод сбора и обработки информации, проектирование систем и процессов, системный и функциональный подходы.

В современных условиях в системе высшего образования реализуется новая модель подготовки молодых специалистов – практико-интегрированное обучение, цель которой – обеспечение высокого качества подготовки выпускников в соответствии с требованиями ФГОС ВО и профессиональных стандартов, с актуальными требованиями рынка труда [2, С.553].

В основе модели лежат интересы всех заинтересованных сторон: представителей системы высшего образования, индустриальных партнеров как субъектов рынка труда и непосредственно обучающихся.

Образовательные организации высшего образования ведут системную работу с работодателями, бизнес-структурами, органами власти, вовлекая их сотрудников во все уровни образовательного процесса – от формирования программ обучения до формулирования тем выпускных квалификационных работ и участия в государственных экзаменационных комиссиях [3, С. 80]

В качестве инновационных форм взаимодействия системы высшего образования и бизнеса можно сформулировать следующие (рис. 1).

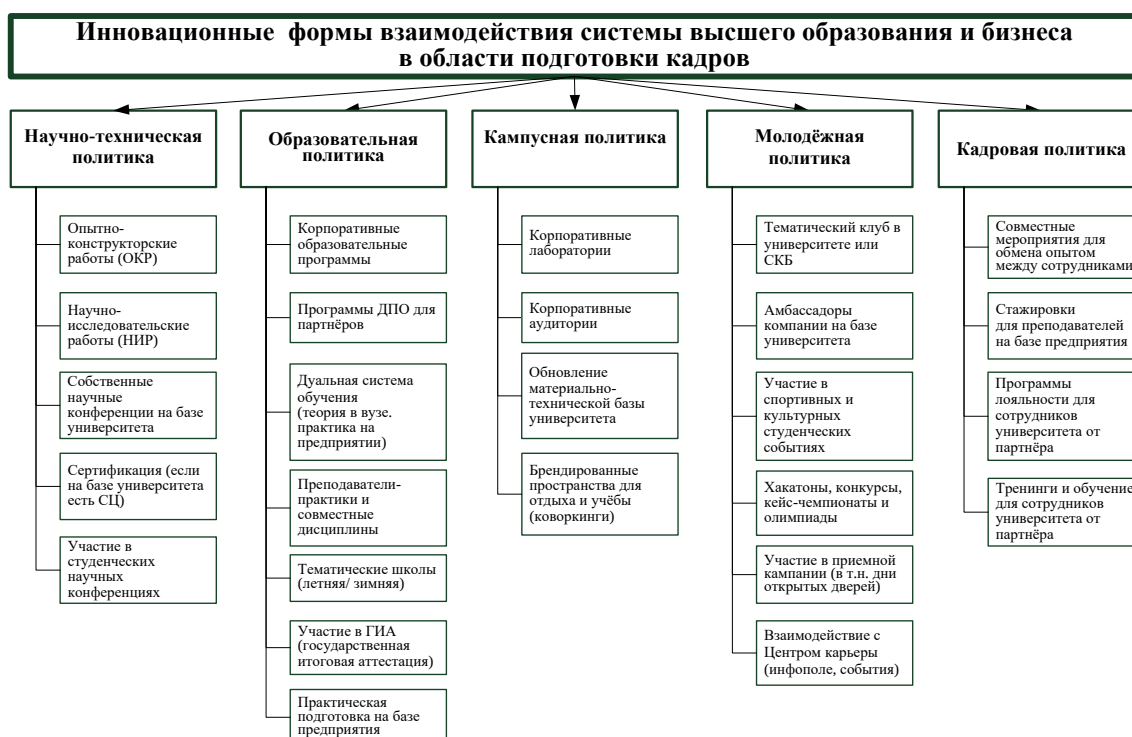


Рис.1 Инновационные формы взаимодействия системы высшего образования и субъектов рынка труда

В современных условиях цифровизации многих бизнес- процессов стратегические и инновационные формы взаимодействия субъектов системы высшего образования и рынка труда могут быть реализованы с помощью институциональных инструментов [4, С.31] Одним из таких инструментов может выступать цифровая платформа в виде личного кабинета работодателя, которая может быть разработана и внедрена в электронно-образовательной информационной среде образовательной организации высшего образования (рис. 2)

В качестве предпосылок разработки данного инструмента выступают следующие:

- отсутствие комплексного взгляда на состояние взаимоотношений вуза с индустриальным партнером и его потребности;
- взаимоотношения разбиты по разным точкам ответственности: развиты персональные связи «представитель вуза» – «представитель индустриального партнера»;
- индустриальный партнер не в полной мере представляет возможности вуза и выгоды от взаимодействия с ним;
- нет выстроенных механизмов привлечения дополнительных ресурсов в образовательный процесс;
- повышение качества образовательного процесса требует привлечения дополнительных ресурсов, которые могут обеспечивать индустриальные партнеры университета;
- не до конца использован резерв роста глобальной конкурентоспособности вуза за счёт развития взаимоотношений с индустриальными партнерами;

- высокий потенциал повышения деловой репутации вуза среди работодателей, повлечёт повышение позиций в международных рейтингах;
- недостаток инструментов получения обратной связи от индустриального партнера по текущим взаимоотношениям.

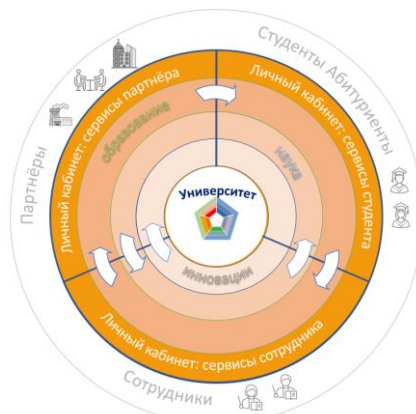


Рис. 2 Организационная модель взаимодействия вуза и индустриальных партнеров

Основной целью создания личного кабинета индустриального партнера в вузе является: повышение эффективности взаимодействия с партнерами в области развития образовательной, научной, инновационной деятельности.

В качестве целевых эффектов можно выделить следующие: расширение круга партнёров; глубокое вовлечение в образовательный, научный, инновационный процесс; рост качества подготовки студентов, измеряемый увеличением востребованности выпускников на рынке труда; привлечение дополнительных материальных и финансовых ресурсов.

Основной эффект от внедрения такого инструмента будет заключаться в повышении эффективности управления взаимоотношениями по разным направлениям деятельности:

- простота заключения соглашений, накопление истории;
- коммуникации и договорённости концентрируются и отслеживаются в единой точке;
- опыт работы с индустриальным партнёром доступен всем заинтересованным сторонам взаимодействия с вузом;
- создается «Витрина» возможностей взаимодействия с вузом;
- предоставление максимального набора сервисов университета;
- динамическое изменение набора активных сервисов с учетом потребностей партнера;
- быстрый «срез» отношений между индустриальным партнёром и вузом;
- принятие решений о развитии направлений взаимодействия;
- формирование персонифицированного ценностного предложения.

Заключение. В качестве предложений по повышению эффективности взаимодействия системы высшего образования и рынка труда можно сформулировать следующие.

1. Развитие механизма целевого обучения: рост числа договоров о целевом обучении в рамках целевой квоты и договоров со студентами старших курсов исходя из кадровой потребности организаций в регионе.

2. Популяризация в молодежной среде инженерно-технического образования и информирование об организациях, испытывающих кадровую потребность в таких специалистах.

3. Повышение практикоориентированности образовательных программ, в том числе разработка программ по заказу бизнес-структур региона.

4. Создание системы маршрутизации «школа-СПО/ВО-работодатель», в том числе профильных классов, курируемых организациями-работодателями

5. Рост числа студентов, прошедших программы стажировок, практик, туров промышленного туризма, экскурсий в рамках всероссийской акции «Неделя без турникетов» на предприятиях ключевых секторов экономики для дальнейшего трудоустройства.

6. Повышение охвата, вовлеченности обучающихся начиная с 1 курса в карьерные мероприятия: профильные Дни карьеры, презентации компаний, мастер-классы, тренинги с целью повышения уровня трудоустройства по специальности.

Таким образом, подводя итог можно сделать вывод, что реализация традиционных и инновационных форм и направлений взаимодействия субъектов рынка труда и системы высшего

образования в сочетании с внедрением цифровой платформы их реализации на практике позволит в полной мере реализовать взаимные интересы.

Литература

1. Никулина, Ю. Н. Взаимодействие рынка труда и рынка образовательных услуг региона: вопросы теории и практики / Ю. Н. Никулина. – Москва : Издательство "Перо", 2015. – 216 с.
2. Никулина, Ю. Н. Влияние экосистемы кадрового партнерства на инновационное развитие региона / Ю. Н. Никулина, К. Е. Гришин // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 551-570.
3. Проскурин, А. Д. Социальное партнерство университета и предприятий региона / А. Д. Проскурин, Г. В. Карпова, Ю. Н. Никулина // Высшее образование в России. – 2012. – № 7. – С. 78-83.
4. Сазонова, Т. В. Вариативные модели образовательной трансформации взаимодействия вуза и бизнес-структур в инженерном образовании / Т. В. Сазонова // Высшее образование сегодня. – 2024. – № 2. – С. 29-38.

ПРОБЛЕМА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПОЖИЛОГО НАСЕЛЕНИЯ В ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В РОССИИ

Д. А. Новиков,

*аспирант кафедры региональной экономики и менеджмента,
Юго-Западный государственный университет*

Аннотация. В статье анализируется динамика вовлеченности населения старше 50 лет в использование цифровых государственных и муниципальных услуг в России за период с 2013 по 2022 год. На основе данных Росстата выявлены ключевые тенденции, гендерные и возрастные различия, а также определены наиболее и наименее востребованные цифровые сервисы среди пожилых граждан. Исследование подтверждает наличие значительного цифрового разрыва между возрастными группами, который, однако, последовательно сокращается. В работе систематизированы преимущества и риски цифровизации услуг для старшего поколения и предложены направления для дальнейшего повышения цифровой инклюзии.

Ключевые слова: цифровые услуги, электронное правительство, пожилое население, цифровой разрыв, цифровая инклюзия, возрастная дискриминация, цифровизация госуслуг.

Введение. Цифровая трансформация государственного управления является одним из приоритетов развития современного общества. В России создана и успешно функционирует Единая порталная инфраструктура (Портал госуслуг, Gosuslugi.ru), обеспечивающая доступ граждан к ключевым сервисам в электронном формате. Однако внедрение цифровых технологий сопровождается социальным вызовом – риском цифрового исключения уязвимых групп населения, прежде всего, граждан старшего возраста.

Методы и организация исследования. Цель данного исследования – на основе официальной статистики Росстата проанализировать динамику, структуру и характер использования цифровых услуг населением возрастных групп 50-54, 55-59 и 60-72 года, выявить проблемы и сформулировать практические рекомендации.

Представленные в таблице 1 данные наглядно демонстрируют взрывной рост вовлеченности всех возрастных групп в использование цифровых услуг за последнее десятилетие.

Таблица 1

Динамика доли пожилого населения, использовавшего интернет для получения государственных и муниципальных услуг, %

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
50-54 лет	23,3	25,4	31,9	41,9	59,0	72,8	77,8	79,8	85,8	88,7
55-59 лет	17,6	19,3	23,7	31,7	47,2	63,6	69,3	72,1	80,2	83,0
60-72 лет	8,0	8,0	11,1	15,5	30,1	42,2	48,1	50,8	60,7	62,6

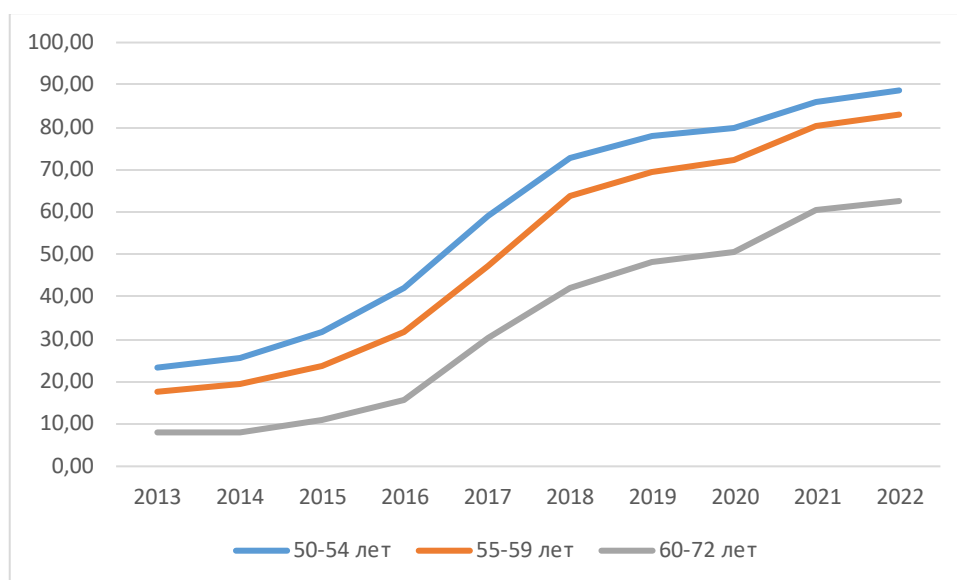


Рис.1 Динамика доли пожилого населения, использовавшего интернет для получения государственных и муниципальных услуг, %

После рассмотрения графика на рис. 1 можно сделать следующие выводы:

1) За весь период наблюдается значительный рост, для группы 50-54 года показатель вырос в 3,8 раза, для 60-72 лет – почти в 8 раз;

2) Сохранение разрыва: несмотря на рост, устойчивый цифровой разрыв между возрастными когортами сохраняется. Разница между группами 50-54 и 60-72 лет в 2022 году составляет 26.1 процентных пунктов;

3) Критический период роста: наиболее резкий скачок произошел в период 2016-2018 годов, что связано с активным развитием Портала госуслуг, его популяризацией и, возможно, введением стимулирующих мер (например, скидки при электронной оплате штрафов).

Анализ данных за 2022 год позволяет выявить наиболее и наименее востребованные услуги.

Наиболее популярные цифровые услуги у населения 60-72 лет (2022 г.):

1. Здравоохранение и медицина (52.8%).
2. ЖКХ (21.2%).
3. Налоги и сборы (27.5%).
4. Социальное обеспечение (19.4%).
5. Услуги МВД/ГИБДД (16.3%).

Наименее востребованные услуги: разрешительная деятельность, предпринимательство, природа и экология, интеллектуальная собственность (менее 1.5%). Это связано с узкой профессиональной направленностью или отсутствием повседневной необходимости.

Данные выявляют устойчивую гендерную асимметрию в зависимости от типа услуги. «Мужские» услуги: Сервисы МВД/ГИБДД (33.8% против 5.3% в группе 60-72 лет), предпринимательская деятельность. «Женские» услуги: Здравоохранение (55.6% против 48.3%), образование (2.4% против 1.3%), ЖКХ (22.8% против 18.7%). Социальное обеспечение: существенный перевес среди женщин (21.1% против 16.7%), что может объясняться более активной ролью в вопросах семьи и получения пособий.

После анализа данных представленных выше необходимо определить плюсы и минусы цифровизации государственных и муниципальных услуг для пожилого населения:

Таблица 2

Плюсы (Возможности)	Минусы (Риски и проблемы)
Удобство и доступность: Круглосуточный доступ к услугам без необходимости физического посещения учреждений и очередей.	Цифровой разрыв: Отсутствие необходимых навыков, оборудования или интернет-доступа.
Экономия времени и ресурсов: Сокращение транспортных и временных издержек.	Цифровая тревожность и страх: Боязнь совершить ошибку, стать жертвой мошенничества, непонимание интерфейсов.
Повышение информированности: Упрощение доступа к актуальной информации (например, о состоянии пенсионного счета).	Подмена живого общения безличным алгоритмом, что может быть критично для сложных вопросов.

Социальная инклюзия: Преодоление социальной изоляции через онлайн-коммуникацию с госорганами.	Сокращение количества окон приема и сотрудников в офисах может фактически принуждать к использованию цифрового канала.
Стимулирование к обучению: Мотивация к освоению новых цифровых навыков.	Сложные, перегруженные интерфейсы порталов не адаптированы для людей с возрастными изменениями зрения, моторики и когнитивными особенностями.

Заключение. Проведенный анализ показывает, что, несмотря на впечатляющий рост цифровой вовлеченности пожилого населения России, проблема цифрового разрыва остается острой. Цифровизация несет в себе как огромный потенциал для повышения качества жизни старшего поколения, так и серьезные риски социального исключения.

Для дальнейшего повышения цифровой инклюзии необходимы системные меры:

1. Образовательные: Развитие программ «цифрового ликбеза» на базе библиотек, социальных центров, волонтерских движений.
2. Технологические: Внедрение принципов дизайна для пожилых на порталах: увеличение шрифтов, упрощение навигации, голосовые помощники.
3. Административные: Сохранение и развитие сети офисов «Мои документы» как точек консультационной и технической поддержки, а не просто мест приема бумажных заявлений.
4. Коммуникационные: Проведение информационных кампаний, разъясняющих не только преимущества, но и механизмы безопасного использования сервисов.

Только комплексный подход, сочетающий технологическое развитие с социальной поддержкой, позволит обеспечить справедливый и удобный цифровой переход для всех граждан России.

Литература

Официальные документы

1. Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы».

Интернет-ресурсы

2. Цифровая экономика: национальная программа [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства РФ. URL: <http://government.ru/info/35568/> (дата обращения: 02.11.2025).
3. Данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 02.11.2025).

Иностранные источники

4. Helsper, E. J. The Digital Disconnect: The Social Causes and Consequences of Digital Inequalities / E. J. Helsper. – SAGE Publications, 2021.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ В АМУРСКОЙ И ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТЯХ

Л. А. Романова,

кандидат экономических наук,

доцент высшей экономической школы, ФГБОУ ВО «ТОГУ»

Е. А. Круцан,

магистрант направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, ФГБОУ ВО «ТОГУ»

Аннотация. Настоящая работа посвящена сравнительному исследованию инструментов региональной экологической политики, применяемых в Амурской и Челябинской областях. Основное внимание уделено характеристике и систематическому анализу используемых механизмов, отражающих специфику экологических проблем каждого региона. Проводится классификация инструментов по основным направлениям региональной финансовой политики: бюджетной, инвестиционной, тарифной и управлению государственной собственностью. Полученные результаты позволяют выявить сходства и отличия в подходах к решению экологических вопросов, а также сформировать представления о возможных направлениях дальнейшего совершенствования региональной экологической политики. Выводы исследования обладают практической ценностью для

органов государственной власти, ученых и специалистов, занимающихся вопросами устойчивого развития и охраны окружающей среды на региональном уровне.

Ключевые слова: региональная экологическая политика, инструменты экологической политики, региональные финансовые механизмы, охрана окружающей среды.

Введение. Современная региональная экологическая политика приобретает особое значение в условиях возрастающей дифференциации экологических проблем и ограниченности ресурсов, вынуждая субъекты Российской Федерации разрабатывать индивидуальные стратегии реагирования на локальные угрозы природной среде. Выбор для сравнительного анализа Амурской и Челябинской областей обусловлен существенными различиями в экономическом развитии и характере экологических рисков, что создает возможность оценить разнообразие подходов к обеспечению экологической безопасности на региональном уровне. Настоящее исследование направлено на выявление и классификацию инструментов региональной экологической политики, применяемых в обоих субъектах, с целью формирования целостного представления о возможностях и ограничениях современных механизмов воздействия на экологическую ситуацию.

Методы и организация исследования. Сравнение экологической ситуации двух регионов представлено в таблице 1.

Таблица 1

Проблемы экологии в исследуемых областях

Показатель	Основные проблемы	
	Амурская область	Челябинская область
Состояние атмосферы	– высокий уровень выбросов загрязняющих веществ от предприятий электроэнергетики, нефтепроводы, добыча и переработка железной руды; – старые автомобили; – отсутствие надежных очистных сооружений на предприятиях.	– высокая концентрация вредных примесей в атмосфере крупных промышленных центров; низкое качество атмосферного воздуха, обусловленное деятельностью металлургических и энергетических предприятий, транспортными потоками.
Состояние гидросферы	– низкое качество очистки сточных вод; – неудовлетворительное состояние гидротехнических сооружений, несущих угрозу подтопления близлежащих населенных пунктов; – отсутствие достаточного количества сооружений инженерной защиты от прохождения паводков, наводнений, а также засоренность и обмеление.	– высокий уровень загрязнения поверхностных вод, вызванный сбросами промышленных сточных вод; – загрязнение рек и озёр, негативно влияющее на рыбные запасы и качество питьевой воды; – необходимость укрепления береговой линии и защиты от наводнений и паводков.
Леса	– уничтожение лесов и деградация экосистем из-за чрезмерных рубок и пожаров; – дефицит посадочного материала для обеспечения искусственного лесовосстановления; – низкий уровень питомнической базы; – низкая эффективность использования лесов на арендованных лесных участках.	– потеря естественных лесных массивов и уязвимость растительности к загрязнителям и эрозии почв; – утрата уникальных природных территорий и уменьшение популяций диких животных.
Отходы	– недостаточность инфраструктуры для переработки и утилизации отходов; – недостаточно организованная система сбора и вывоза отходов.	– недостаточность современной инфраструктуры для сбора, транспортировки, сортировки и утилизации твёрдых коммунальных отходов (ТКО); – широко распространённые несанкционированные свалки, многие из которых размещены незаконно и нарушают экологические нормы.
Животный мир	– на территориях, задействованных промышленным освоением, животный мир и среда его обитания подвергаются усиленному негативному влиянию; – необходимость усиления охраны редких и находящихся под угрозой исчезновения видов животных и растений и среды их обитания;	

	– незаконная охота и браконьерство, значительное сокращение популяции диких животных; – высокая плотность волков, уничтожающих другие виды животных.	
Радиационные загрязнения		– радиоактивное загрязнение ряда территорий Челябинской области, связанное с авариями на предприятии и последствиями длительного периода сброса радиоактивных отходов в реку; – необходимость провести ряд мероприятий по реабилитации территорий, подвергшихся радиационному воздействию.

Источник: данные государственных программ [1,2,3,4,5]

Рассмотрим инструменты охраны окружающей среды в разрезе классификации региональной финансовой политики [6]. В таблице 2 выделены инструменты региональной экологической политики в Амурской области, в таблице 3 – в Челябинской области.

Таблица 2

Инструменты региональной экологической политики в Амурской области

Виды региональной финансовой политики	Инструменты, примеры из государственной программы
Бюджетная	– субсидии бюджетам муниципальных образований на поддержку региональных проектов в области обращения с отходами и ликвидации накопленного экологического ущерба, осуществление мероприятий по развитию водохозяйственного комплекса, на введение в промышленную эксплуатацию мощностей по обработке ТКО; – субвенции из федерального бюджета на восстановление лесов, на проведение мероприятий по охране и использованию объектов животного мира, организацию, регулирование и охрану водных биологических ресурсов; – выделение средств областного бюджета на улучшение материально-технической базы государственных учреждений, на увеличение площади для посадки лесных культур, мониторинг объема платежей в бюджетную систему РФ от использования лесов, проведение рейдов по выявлению нарушителей, на обеспечение деятельности (оказание услуг) государственных учреждений.
Инвестиционная	– предоставление субсидий бюджетам муниципальных образований на софинансирование капитальных вложений в объекты муниципальной собственности и капитального ремонта гидротехнических сооружений, находящихся в муниципальной собственности; – субвенции из федерального бюджета на приобретение противопожарного снаряжения и инвентаря, содержание пожарной техники и оборудования; – строительство двух мусороперерабатывающих комплексов; – возмещение части затрат на приобретение техники по договорам финансовой аренды (лизинга) юридическим лицам, имеющим на праве собственности либо ином законном основании объекты по обработке (сортировке) и утилизации ТКО.
Ценовая (тарифная)	Возмещение выпадающих доходов региональным операторам, осуществляющим деятельность в сфере обращения с ТКО, возникающих в результате установления льготных тарифов для населения
Управления государственной собственностью	– субсидии бюджетному учреждению на финансовое обеспечение государственного задания (обеспечение выполнения ГБУ Амурской области «Дирекция по охране и использованию животного мира и особо охраняемых природных территорий» услуги по созданию условий для сохранения объектов животного мира); – субвенции из федерального бюджета на мероприятия по охране и использованию охотничьих ресурсов, на выдачу разрешений на добычу охотничьих ресурсов и заключение охот-хозяйственных соглашений.

Источник: данные государственной программы [3]

Амурская область сталкивается преимущественно с последствиями промышленного освоения территории, устаревшими технологиями предприятий энергетики и добычи полезных ископаемых, изношенной инфраструктурой и недостаточной эффективностью лесохозяйственной деятельности. В

Челябинске ситуация осложняется наличием серьёзных промышленных загрязнений, особенно в крупных городах вроде Магнитогорска и Челябинска, высоким уровнем загрязнения поверхностных водоёмов, огромным объёмом отходов и проблемами радиационной безопасности, связанными с предприятием "Маяк".

Таблица 3

Инструменты региональной экологической политики в Челябинской области

Вид региональной финансовой политики	Инструменты, примеры из государственной программы
Бюджетная	– расходы бюджета на охрану окружающей среды, обращение с отходами, защиту населения от радиационного воздействия; – субвенции муниципалитетам на реализацию переданных полномочий в сфере водных отношений, охраны и использования объектов животного мира и т. д.; – субсидии: местным бюджетам на реконструкцию и капитальный ремонт ГТС, рекультивацию мест размещения ТКО и т. д., субсидий социально ориентированным некоммерческим организациям (СОНКО) на реализацию социальных проектов экологической направленности и областным государственным бюджетным учреждениям – организациям дополнительного образования на иные цели для проведения мероприятий в рамках природо-охранных социально-образовательных акций.
Инвестиционная	– капитальные расходы на строительство и модернизацию объектов обращения с отходами, внедрение современных очистных установок; – предоставление субсидий местным бюджетам на софинансирование объектов инженерной и дорожной инфраструктуры.
Ценовая (тарифная)	Предоставление субсидий на возмещение недополученных доходов, связанных с обработкой и захоронением ТКО в рамках стимулирования деятельности организаций (ИП) в сфере обращения с отходами производства и потребления
Управление государственной собственностью	– государственные контракты на выполнение работ по формированию смет на проекты строительства объектов, снижающих влияние загрязненного стока на качество воды водного объекта; – концессионные соглашения о создании межмуниципальной системы коммунальной инфраструктуры; – государственные задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) учреждениями, подведомственными Минэкологии; – предоставление субсидий местным бюджетам на изъятие земельных участков в границах населенных пунктов для муниципальных нужд в целях перевода земель населенных пунктов в земли запаса или иные категории земель.

Источник: данные государственной программы [2]

Проведённое исследование позволило выявить ряд особенностей функционирования инструментов региональной экологической политики в Амурской и Челябинской областях. Несмотря на значительные различия в природных условиях, структуре промышленности и характере экологических угроз, наблюдается высокая степень совпадения применяемых инструментов, преимущественно относящихся к бюджетной сфере. Преобладают меры, направленные на ликвидацию последствий негативного антропогенного воздействия, тогда как превентивные мероприятия занимают незначительное место в общей структуре региональной экологической политики. Преимущественное использование реактивных инструментов обусловлено несколькими факторами. Во-первых, отсутствие чётко проработанной долгосрочной стратегии экологического развития вынуждает региональные власти ориентироваться на экстренные меры по устранению уже возникших проблем. Во-вторых, действующая система отчётности стимулирует достижение быстрых и видимых результатов. В-третьих, низкий уровень мотивации частного сектора инвестировать средства в дорогостоящие превентивные технологии препятствует расширению спектра используемых инструментов. Налоговая политика практически не задействована в качестве эффективного рычага стимулирования экологических инноваций. Между тем, введение налоговых льгот для предприятий, внедряющих ресурсосберегающие и экологически чистые технологии, могло бы значительно ускорить процесс модернизации производства. Для стимулирования организаций на переход к внедрению замкнутого технологического цикла, без образования отходов можно рассмотреть изменение ставок за сверхнормативные выбросы, однако это может иметь обратный эффект «ухода в тень», в отличие от

предоставления налоговых преференций. Также недостаточно широко используются механизмы государственно-частного партнерства для снижения нагрузки на региональный бюджет.

Заключение. Таким образом, сложившаяся в исследуемых регионах система финансирования экологической политики направлена на устранение уже существующих экологических проблем, а не на предупреждении их появления. Регионы выбирают схожие инструменты, несмотря на разные экологические вызовы, что вызвано ограниченностью финансовых ресурсов. Высокая бюджетная нагрузка при реализации мероприятий по охране окружающей среды требует поиска альтернативных подходов, которые могли бы оказаться более успешными в тех или иных обстоятельствах с учетом региональной экологической обстановки, с учетом оценки их эффективности как с бюджетной точки зрения, так и с точки зрения влияния на экологию.

Литература

1. Об охране окружающей среды. Федеральный закон от 10.01.2002 N 7-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/ (дата обращения: 20.09.2025).
2. Государственная программа «Охрана окружающей среды Челябинской области» на 2018 – 2025 годы. Постановление Правительства Челябинской области (в ред. постановления Правительства Челябинской области от 08.11.2018 № 513-П-П) [Электронный ресурс]. URL: <https://cks174.ru/storage/app/media/Документы/Государственная%20программа%20охраны.pdf> (дата обращения: 25.09.2025).
3. Об утверждении государственной программы «Охрана окружающей среды в Амурской области». Постановление Правительства Амурской области от 25 сентября 2023 г. N 805 [Электронный ресурс]. URL: https://www.amurobl.ru/upload/iblock/014/s9shzm7uihi3al5yyjc1ztps6rc1cxfo/2023_21_805.pdf (дата обращения: 25.09.2025).
4. Информация об экологической ситуации в Челябинской области. Комплексный доклад [Электронный ресурс]: официальный сайт министерства экологии Челябинской области. URL: <https://mineco.gov74.ru/mineco/activities/okhranaokruzhayushhejsredychely/informaciyaobekologicheskosit.htm> (дата обращения: 10.09.2025).
5. Государственный доклад о состоянии окружающей среды в Амурской области [Электронный ресурс]: официальный сайт министерства природных ресурсов Амурской области. URL: <https://mpr.amurobl.ru/pages/okhrana-okruzhayushchey-sredy/gosudarstvennye-doklady-o-sostoyanii-okruzhayushchey-sredy-v-amurskoj-oblasti/> (дата обращения: 20.09.2025).
6. Митина И. А. Финансовая политика региона и особенности ее реализации (на примере Ростовской области). Вестник евразийской науки. 2018; 1: 22. URL: <https://esj.today/51ECVN18.html> (дата обращения: 21.09.2025).

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МАКРОРЕГИОНОВ РОССИИ: АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ НА ВРП И ИНВЕСТИЦИИ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ

Н.Ф. Сивцова

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры мировой экономики, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровой трансформации на социально-экономическое развитие макрорегионов Российской Федерации. На основе данных о динамике валового регионального продукта (ВРП) и инвестиций в основной капитал за 2014-2024 гг. выявлена значительная неоднородность развития регионов, которая рассматривается как косвенное свидетельство неравномерности процессов цифровой трансформации. Исследуются факторы, обуславливающие эту неоднородность, такие как экономические, социальные, географические и инфраструктурные особенности регионов. На основе проведенного анализа предлагаются практические рекомендации по совершенствованию государственной политики в сфере цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, макрорегионы, ВРП, инвестиции в основной капитал, цифровая экономика, региональное развитие

Введение. Цифровая трансформация является одной из важнейших движущих сил роста современной мировой экономики. В условиях глобальной цифровизации, которая меняет все сферы

экономики и общества, цифровая трансформация становится ключевым фактором экономической конкурентоспособности страны.

Российская Федерация стремится к устойчивому экономическому росту и повышению качества жизни населения, активно реализует планы по развитию цифровой экономики. Для России, с ее огромной территорией и значительными региональными различиями, цифровая трансформация – это не только возможность повысить конкурентоспособность, но и инструмент снижения социально-экономического неравенства между регионами. Несмотря на значительные усилия, процесс цифровой трансформации в России по-прежнему сталкивается с рядом проблем, включая неоднородность цифровой готовности в различных регионах, недостаточную инвестиционную активность в области информационных технологий и отсутствие эффективных механизмов оценки влияния цифровой трансформации на экономические показатели.

В этой связи, анализ влияния цифровой трансформации на ключевые макроэкономические показатели (такие как валовой региональный продукт (ВРП) и инвестиции в основной капитал), а также изучение факторов, способствующих или препятствующих цифровой трансформации, приобретают особую актуальность.

Данное исследование направлено на выявление и анализ факторов, обуславливающих неоднородность цифрового развития регионов, оценку экономического эффекта от внедрения цифровых технологий, а также разработку рекомендаций по совершенствованию государственной политики в сфере цифровой трансформации макрорегионов России.

Результаты и обсуждения. Процессы цифровой трансформации оказывают все большее влияние на экономическое развитие регионов Российской Федерации [1]. За последние годы цифровая трансформация перестала быть вспомогательным направлением и уверенно заняла позицию ключевого фактора, определяющего эффективность бизнеса, его адаптивность к быстро меняющимся рыночным условиям и, в конечном итоге, конкурентоспособность.

Цифровизация – не просто тренд, а стратегическая необходимость для современного российского бизнеса. Компании, вне зависимости от размера и отрасли, продолжают инвестировать в развитие технологий, демонстрируя устойчивость даже на фоне экономических вызовов и усиливающихся внешних ограничений. Особую актуальность этот процесс приобрел в последние годы в связи с курсом на импортозамещение.

В контексте анализа влияния цифровой трансформации на экономические показатели, такие как ВРП и инвестиции в основной капитал проведем оценку их динамики (рис. 1 и рис. 2).

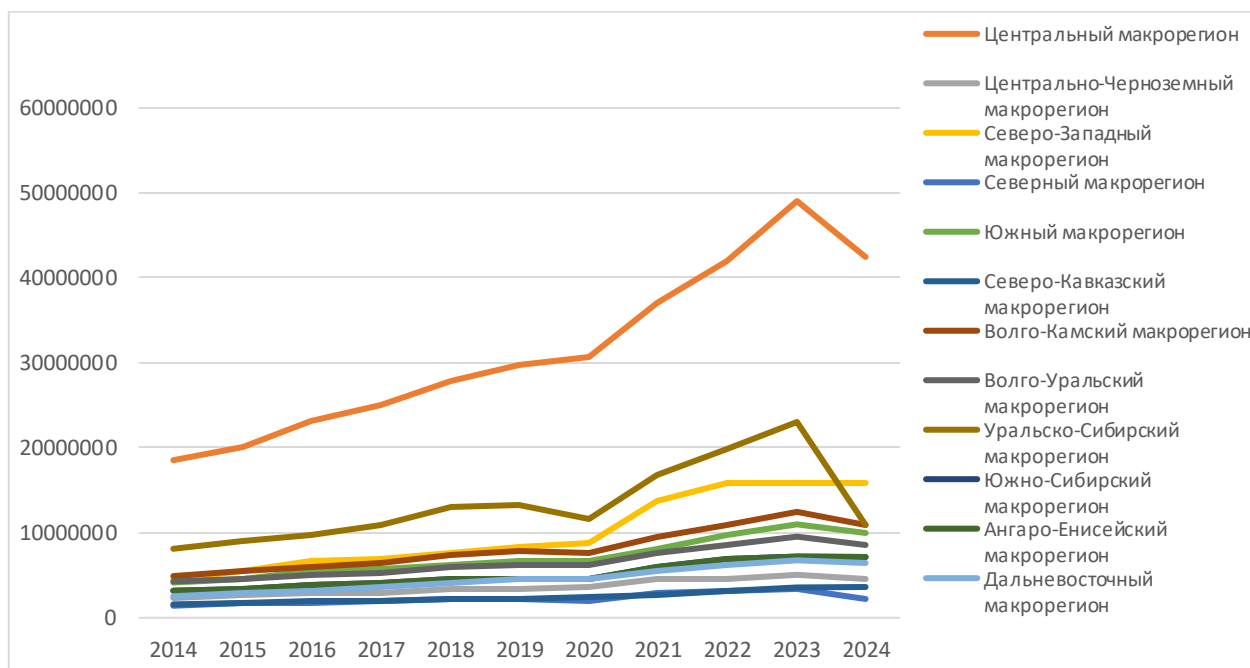


Рис 1. Динамика ВРП по макрорегионам РФ за 2014-2024 гг., млн. руб.

Составлено по материалам: [3]

Анализ динамики валового регионального продукта (ВРП) макрорегионов дает возможность выделить несколько ключевых тенденций. Прежде всего, наблюдается общий рост ВРП по всем

макрорегионам, однако темпы этого роста существенно различаются. Центральный макрорегион сохраняет лидерство, демонстрируя стабильный, хотя и замедлившийся в последние годы, рост, значительно превышающий показатели других регионов. Уральско-Сибирский макрорегион, занимающий второе место по объему ВРП, но его темпы несколько ниже, а в последние годы наблюдается стагнация. Северо-Западный макрорегион показывает уверенный рост. Волго-Камский, Южный и Волго-Уральский макрорегионы демонстрируют рост, но значительно отстают от лидеров. В то же время, Центрально-Черноземный, Северный (с заметным падением в 2024 году), Южно-Сибирский, Ангаро-Енисейский и Дальневосточный макрорегионы имеют наименьшие показатели ВРП и более низкие темпы роста, что подтверждает существующие диспропорции в развитии регионов. Северо-Кавказский макрорегион, хотя и демонстрирует более низкие абсолютные показатели, показывает заметный рост в последние годы.

Анализ инвестиций в основной капитал по макрорегионам позволяет нам сделать вывод о том, что в целом инвестиции в основной капитал во всех макрорегионах увеличились, хотя и разными темпами. С точки зрения инвестиций центральный макрорегион является бесспорным лидером, но в последние годы рост инвестиций в регионе замедляется. Макрорегион Урало-Сибирь занимает второе место по объему инвестиций. Привлекательность центрального макрорегиона для инвесторов обеспечивает его лидирующие позиции в экономике, в то время как рост инвестиций в Дальневосточный макрорегион свидетельствует о его растущем экономическом потенциале.

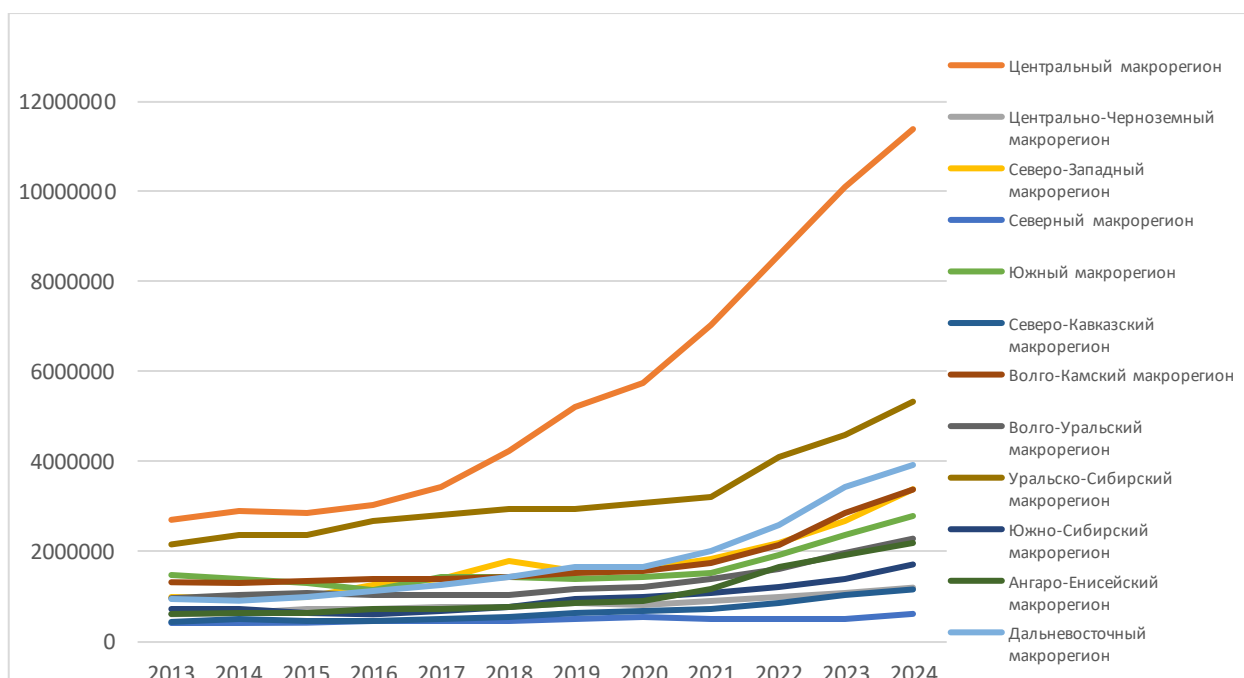


Рис 2. Динамика инвестиций в основной капитал по макрорегионам РФ за 2014-2024 гг., млн.руб.

Составлено по материалам: [3]

Сложность объективной оценки влияния цифровой трансформации на экономические показатели обусловлена целым рядом факторов, которые усложняют как сбор и анализ данных, так и интерпретацию результатов. Прежде всего, отсутствует общепринятая и унифицированная методология для оценки эффекта цифровизации. Разные исследователи и организации используют различные подходы, показатели и модели, что затрудняет сравнение результатов и формирование целостной картины. Некоторые исследования фокусируются на прямом вкладе ИТ-сектора в ВРП, в то время как другие пытаются оценить косвенные эффекты, такие как повышение производительности труда или сокращение транзакционных издержек. Выбор методологии во многом зависит от доступности данных и целей исследования, что вносит элемент субъективности.

Еще одной серьезной проблемой является недостаток качественных и сопоставимых данных. Для адекватной оценки влияния цифровой трансформации необходимы данные о многих аспектах цифровой активности: уровне проникновения интернета, использовании цифровых технологий предприятиями, объеме инвестиций в ИТ-инфраструктуру, уровне цифровой грамотности населения, развитии цифровых платформ и сервисов, внедрении систем электронного документооборота и т.д.

Однако, данные по этим показателям часто недоступны, неполны, несопоставимы между регионами или собираются с разной периодичностью, что затрудняет проведение анализа. Кроме того, существующая статистика часто не отражает специфику цифровой экономики, например, сложно учесть вклад неформального сектора или транграничных цифровых операций.

Отметим, что в цифровой трансформации на экономические показатели проявляется не изолированно, а в совокупности с другими факторами, такими как государственная политика, инвестиционный климат, развитие инфраструктуры, уровень образования, демографические изменения и конъюнктура мирового рынка. Выделить чистый эффект от внедрения цифровых технологий и отделить его от влияния других факторов чрезвычайно сложно. Для этого требуются сложные эконометрические модели, которые, однако, не всегда дают достоверные результаты. При этом для получения достоверных и сопоставимых результатов необходимо разрабатывать единые методологические стандарты, собирать более качественные и полные данные и учитывать специфику цифровой экономики.

Проведенный анализ показателей демонстрирует неоднородность их развития, которая косвенным образом может свидетельствовать о неоднородности процессов трансформации.

Особенность неоднородности цифровой трансформации в российских макрорегионах – это сложное сочетание экономических, социальных, географических и инфраструктурных факторов, создающих уникальный контекст для цифровизации в каждом регионе [2]. Речь идет не просто о разном уровне проникновения технологий, а о комплексной картине, включающей различные исходные точки развития экономик, с их уникальными отраслевыми специализациями, структурами занятости и степенями диверсификации. Существенно различается и доступность, и качество цифровой инфраструктуры между регионами, что связано с географическими особенностями, уровнем инвестиций и политикой телекоммуникационных компаний. Недостаток квалифицированных IT-кадров и недостаточная цифровая грамотность населения также выступают серьезными препятствиями. Кроме того, отличается уровень вовлеченности и готовности бизнеса к цифровизации, особенно это касается малого и среднего бизнеса. Разные регионы имеют свои приоритеты и стратегии в цифровой трансформации, что может приводить к несогласованности действий. И, наконец, различна способность регионов привлекать инвестиции, необходимые для реализации проектов в области цифровой экономики. Учитывая всё это, говорить о цифровой трансформации России как о едином процессе неверно. Необходим учет региональной специфики и разработка дифференцированных подходов, требующие более тонкой настройки государственной политики и более эффективной координации между федеральными и региональными властями.

Особенность неоднородности цифровой трансформации в российских макрорегионах заключается в сложном переплетении экономических, социальных, географических и инфраструктурных факторов, которые создают уникальные условия для цифровизации в каждом регионе. Это не просто разный уровень проникновения технологий, а комплексная картина (табл. 1).

Таблица 1

Признаки неоднородности цифровой трансформации в макрорегионах РФ

Направления неоднородности	Характеристика
Различные исходные точки	Каждый макрорегион начинает процесс цифровой трансформации с разного уровня экономического развития, имея свои собственные отраслевые специализации, структуру занятости и степень диверсификации экономики. Регионы с преобладанием сырьевой экономики могут испытывать иные вызовы и иметь другие приоритеты в цифровизации, чем регионы с развитой обрабатывающей промышленностью или сектором услуг
Разную доступность и качество цифровой инфраструктуры	Наличие и качество интернета (особенно широкополосного), мобильной связи, центров обработки данных и других элементов цифровой инфраструктуры существенно различаются между регионами. Это связано с географическими особенностями (например, труднодоступность сельских территорий), уровнем инвестиций в инфраструктуру и особенностями развития телекоммуникационных компаний.
Разный уровень цифровой грамотности населения	Недостаток квалифицированных IT-кадров и недостаточная цифровая грамотность населения являются серьезным препятствием для цифровой трансформации. Эта проблема особенно актуальна для регионов с низким уровнем образования и стареющим населением.
Разный уровень вовлеченности и готовности бизнеса	Малый и средний бизнес, особенно в регионах с неблагоприятным инвестиционным климатом, часто испытывает затруднения с внедрением цифровых технологий из-за недостатка ресурсов, знаний и стимулов.

Различные приоритеты и стратегии региональных властей	Разные регионы могут иметь разные приоритеты в цифровой трансформации и выбирать различные стратегии для ее реализации. Это может приводить к несогласованности действий и дублированию усилий.
Различную способность к привлечению инвестиций	Некоторые макрорегионы более привлекательны для инвесторов, чем другие, что влияет на доступность финансирования для проектов в области цифровой трансформации. Инвестиционный климат, регуляторная среда и наличие квалифицированных кадров играют важную роль в привлечении инвестиций

Различия, приведенные в таблице 1, показывают, что невозможно говорить о цифровой трансформации России как о едином процессе. Необходимо учитывать специфические условия региона и разрабатывать различные методы стимулирования цифровизации каждого макрорегиона с учетом его уникальных особенностей и проблем. Это требует более тонкой настройки государственной политики и более эффективной координации между федеральными и региональными органами власти.

Хотя цифровая трансформация обладает огромным потенциалом, она не лишена рисков. Проблемы, связанные с безопасностью и конфиденциальностью данных, являются наиболее серьезными. Увеличение числа подключенных устройств и объема обрабатываемой информации создали благоприятную среду для киберугроз: хакеров, утечек и вирусов-вымогателей. Чтобы минимизировать эти риски, необходима тщательная оценка, разработка стратегии управления рисками, инвестиции в безопасность, управление изменениями, правильный выбор технологий, гибкое планирование проектов, мониторинг и планы резервного копирования.

Выводы. затрагивает ряд важных проблем, стоящих перед Россией. Прежде всего, это неоднородность цифровой трансформации в различных макрорегионах, вызванная различиями в уровне развития цифровой инфраструктуры, цифровой грамотности населения, доступности квалифицированных IT-кадров и инвестициях в основной капитал. Это приводит к неравномерным темпам и результатам цифровизации экономики. Кроме того, существует сложность объективной оценки влияния цифровой трансформации на ключевые экономические показатели, такие как ВРП и инвестиции. Отсутствие единой методологии, недостаток качественных данных и запаздывающий эффект от внедрения технологий затрудняют точное определение вклада цифровизации в экономический рост. Не стоит забывать и о рисках, связанных с цифровой трансформацией, к которым относятся углубление цифрового неравенства, киберугрозы, зависимость от иностранных технологий и недостаточное нормативно-правовое регулирование. Наконец, важным вопросом остается эффективность инвестиций в цифровую трансформацию. Необходимо определять приоритетные направления вложений. Таким образом, исследование в данной области может быть направлено на поиск решений для выравнивания цифрового развития регионов, разработку адекватных инструментов для оценки влияния цифровизации на экономику, минимизацию рисков и повышение эффективности инвестиций в цифровые технологии.

Литература

1. Батов Г.Х. Цифровизация как детерминант преобразования реального сектора экономики макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа) // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2024. – №15(1). – С. 27-42.
2. Курушина Е. В., Петров М. Б. Цифровизация экономики на уровне макрорегиона // Журнал экономической теории. – 2020. – Т. 17. – № 1. – С. 101-116.
3. Федеральная служба государственной статистики: Официальный сайт ФТС РФ. – Москва, 2022. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 20.10.2025). – Текст: электронный.

АЛЛОКАТИВНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

И.В. Чистникова,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры прикладной экономики и экономической безопасности, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассмотрены сущность и роль достижения эффективного распределения ресурсов в территориальных производственных комплексах для повышения экономической

результативности и устойчивости. Конкретизированы приоритетные признаки аллокативной эффективной региональной экономики.

Ключевые слова: аллокативная эффективность, эффективное распределение ресурсов, региональная экономика, производительность региональной экономики

Введение. Необходимость преодоления проблем пространственного развития страны и социально-экономической дифференциации территорий, достижения сбалансированности регионов по уровню социально-экономического состояния и сглаживания диспропорций в национальной экономике обуславливает актуальность исследования аллокативной эффективности мезосистем [2, С. 168].

Для решения ключевой задачи региональной экономики – поиска путей повышения производительности территориальных социально-экономических комплексов может быть применена теория аллокативной эффективности как положение о рациональном распределении ресурсов на субфедеральном уровне [1, С. 687].

Оптимизация распределения ресурсов внутри территориальной производственной системы является ключевым фактором повышения производительности региональной экономики. В странах ЕС повышение эффективности распределения ресурсов рассматривается на практическом уровне как механизм увеличения совокупной производительности, достигаемое за счет более рационального распределения производственных ресурсов по всем видам экономической деятельности [3].

Высокий уровень аллокативной эффективности способствует повышению экономической устойчивости территории, так как плавное перераспределение ресурсов между фирмами и секторами, быстрее реагируют на шоки и способны быстрее восстанавливаться после экономического спада. Структурные реформы на региональном уровне, снижающие барьеры для перераспределения капитала и рабочей силы, повышают устойчивость экономики и снижают экономические и социальные издержки экономических шоков.

Методы и организация исследования. Аллокативная эффективность как максимальная результативность распределения ресурсов рассматривается экономистами в системах разных масштабов, на теоретическом и эмпирическом уровнях.

С теоретической точки зрения в масштабах национальной экономики аллокативная эффективность имеет место при оптимальном распределении товаров и услуг с учетом предпочтений потребителей.

На микроуровне аллокативная эффективность достигается при объемах производства продукции, обеспечивающих равенство цены и предельных издержек. Это объясняется тем, что цена, которую потребители готовы заплатить, эквивалентна предельной полезности, которую они получают. Следовательно, оптимальное распределение достигается, когда предельная полезность товара равна предельным издержкам.

В региональных системах аллокативная эффективность рассматривается как состояние территориальной экономики, при котором достигается оптимальное распределение факторов производства с точки зрения максимизации результатов и уровня жизни населения.

Поэтому теоретическое описание условий аллокативной эффективности региональной экономики включает:

- распределение ограниченных территориальных ресурсов между секторами и видами деятельности по принципу уровня производительности;
- предельная полезность (выгода для общества) от использования ресурса равна предельным издержкам его привлечения;
- соблюдение требования Паретто-эффективности (невозможно перераспределить ресурсы так, чтобы увеличить благосостояние одной группы без ущерба для другой).

Формально условие аллокативной эффективности записывается как:

$$MU = MC,$$

где:

MU – предельная полезность ресурса для общества;

MC – предельные издержки его использования.

Рассмотрим состав основных признаков аллокативной эффективной региональной экономики (рис. 1).

Как видно, аллокативная эффективность региональной экономики предполагает такую конфигурацию территориального-промышленного комплекса, которая гармонизирует структуру

отраслей по признаку недопущения высокой доли низкорезультативных (убыточных) производств и доминирования отдельных секторов.



Рис. 1. Основные признаки аллокативной эффективной региональной экономики

При этом производственные компании в экономическом пространстве должны размещаться продуманно, обеспечивая минимизацию инфраструктурных и логистических расходов, доступ трудовых ресурсов и близость к рынкам сбыта.

Вклад правительства в обеспечение аллокативной эффективности состоит в формировании решений о направлении бюджетных средств с учетом будущей результативности проектов от размещения ресурсов.

Поддерживающей системой аллокативной эффективности региональной экономики является территориальный рынок труда и его гибкость как способность перераспределять кадры между отраслями.

Общий уровень аллокативной эффективности региональной экономики зависит от степени развития транспортных сетей и сервисов, энергетики, цифровых технологий, определяющей возможности и скорость взаимодействия акторов внутри территории.

Распределение ресурсов относится как к капиталу, так и к рабочей силе, и его улучшение требует правильного сочетания мер политики. Структурные реформы на товарных рынках, устраняющие регулирование, препятствующее конкуренции, улучшающие доступ к финансированию и снижающие издержки входа и выхода компаний, способствуют перераспределению капитала. Политика, повышающая качество управления в государственном секторе, снижает издержки ведения бизнеса и увеличивает отдачу от инноваций. Более того, политика, снижающая издержки адаптации, с которыми сталкиваются работники при переходе на рынок труда, в том числе посредством повышения квалификации или переподготовки, а также за счет лучшего первоначального приобретения человеческого капитала, способствует перераспределению рабочей силы на высокопроизводительные рабочие места.

Способность перераспределять ресурсы отражает готовность региональной экономики извлекать выгоды из структурных изменений. Процесс структурных изменений осуществляется посредством перераспределения факторов производства внутри территориального комплекса. Например, перераспределение рабочей силы с целью достижения региональной аллокативной эффективности осуществляется посредством перемещения персонала не только между рабочими местами, но и между профессиями и секторами. Переток трудовых ресурсов с менее производительных видов деятельности повышает производительность труда в территориальной экономике.

В регионах многих стран мира на правительственном уровне уже осознается, что важно содействовать и сопровождать переход рынка труда к более производительным возможностям занятости, чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами текущего процесса структурных

изменений, таких как цифровая трансформация, автоматизация и появление искусственного интеллекта, а также переход к низкоуглеродной экономике и усиление торговой интеграции.

Аллокативная эффективность и динамизм бизнеса как переориентация на виды деятельности, обеспечивающие более высокую отдачу от использования ресурсов, важны для роста производительности. По мере ухода менее прибыльных компаний с рынка, капитал и рабочая сила перераспределяются в пользу более результативных компаний, что способствует росту совокупной производительности.

Заключение. Достижение и поддержание высокой эффективности распределения ресурсов позволяет обеспечить устойчивое восстановление региональной экономики и ее инклюзивный рост. Достижение аллокативной эффективности региональной экономики является многомерной политической задачей.

Аллокативная эффективность – не статичное состояние, а процесс постоянного перераспределения ресурсов в ответ на изменения спроса, технологий и внешних условий. Для регионов это особенно важно из-за ограниченности местных ресурсов и необходимости конкурировать за инвестиции и кадры.

Литература

1. Антонова, М. В. Региональные особенности развития кредитной кооперации в Российской Федерации / М. В. Антонова, А. Е. Хомутов, А. А. Шутенко // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 3(176). – С. 685-688. – DOI 10.34925/EIP.2025.176.3.120.

2. Антонова, М. В. Исследование развития цифровых платформ на финансовом российском рынке / М. В. Антонова, В. И. Машков, В. В. Прокопов // Актуальные проблемы и перспективы развития государственной статистики в современных условиях – 2024 : Сборник материалов Всероссийской научно-практической интернет-конференции, посвященной памяти Александра Павловича Дрючина – начальника Саратовского областного статистического управления (1958-1968 гг.), начальника ЦСУ РСФСР (1970-1985 гг.), Саратов, 18–21 ноября 2024 года. – Саратов: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Саратовской области, 2025. – С. 167-170.

3. Bingjie H., Can U. Allocative Efficiency, Firm Dynamics, and Productivity in Latvia: Republic of Latvia // Selected Issues Papers. – 2025, 135 (2025). DOI <https://doi.org/10.5089/9798229028073.018>

СЕКЦИЯ 4. ГОСУДАРСТВО, ВЛАСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ И ТАМОЖЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ СЛУЖБОЙ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Г.В. Аверкова,

магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель:

Ж. А. Шаповал

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Статья посвящена организации и управлению юридической службой в муниципалитете. Цель исследования – выявить особенности ее организации и функционирования. В работе проанализированы 10 положений о юридической службе муниципального образования. Результаты анализа позволили выявить и классифицировать типы функций юридической службы муниципалитетов, а также выявить конфликт интересов между осуществлением функций по подготовке с одной стороны и правовой и антикоррупционной экспертизе с другой, в связи с чем даны рекомендации по его устранению. Выводы могут быть полезны при разработке и внесении изменений в положения о юридической службе муниципального образования.

Ключевые слова: юридическая служба, муниципальное образование, правовое обеспечение, законность, организационная структура, классификация функций.

Введение. В современном мире, как правило, любой вид социальной деятельности предполагает необходимость правового сопровождения. Деятельность в сфере муниципального управления не является исключением. В связи с усложнением и разноплановостью задач, возникающих перед органами муниципальной власти, возрастает роль правового обеспечения/сопровождения деятельности таких органов, в том числе при принятии ими решений. Эффективное функционирование муниципалитетов зависит от качественного юридического обслуживания, неукоснительно обеспечивающего законность принимаемых органами муниципальной власти решений и защиту интересов муниципального образования.

Методы и организация исследования. При подготовке тезисов был проведен теоретический анализ правовых актов, использован метод сравнительного анализа положений о правовом управлении различных сопоставимых муниципальных образований, метод экспертных оценок.

Юридическая служба является важным элементом структуры органов местного самоуправления, обеспечивающим правовое обеспечение решений муниципальных властей. В отличие от юридических служб государственных органов и коммерческих организаций, деятельность юридической службы муниципалитета обладает рядом особенностей, обусловленных спецификой деятельности муниципалитетов.

Сотрудники юридических служб муниципалитетов относятся к муниципальным служащим, организация и деятельность которых регулируется помимо прочего специальными нормативно-правовыми актами, а именно: федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, на территории которого находится муниципалитет, Уставом соответствующего муниципального образования, решениями представительных муниципальных органов власти и др. Наиболее подробная регламентация вопросов, касающихся организации и управления юридической службой муниципального образования содержится в Положении о нем (далее – Положение о юридической службе муниципального образования), включающее, как правило: общие положения; организацию деятельности подразделения, основные задачи/функции; полномочия и порядок их осуществления, взаимодействие, ответственность. Также в нем могут содержаться требования к квалификации специалистов, вопросы реорганизации и ликвидации (прекращения) юридической службы муниципального образования и иные положения.

Проведенный анализ положений о юридической службе муниципального образования позволил установить, что ее основными задачами является правовое обеспечение деятельности должностных лиц, аппарата муниципального образования при реализации их полномочий, координация структурных подразделений, отраслевых (функциональных) органов муниципальной

власти, обеспечение соответствия правовых актов муниципалитета действующему законодательству, правовое обеспечение взаимодействия муниципалитета с органами государственной власти на федеральном и региональном уровнях, а также органами муниципальной власти между собой, обеспечение правовой защиты интересов муниципалитета и его должностных лиц в судах и иных органах в случае возникновения правовых споров и/или вопросов.

Интересной, но не бесспорной, представляется позиция А.М. Муртазалиева и К.И. Амирбекова, которые отмечают, что правообеспечительная юридическая деятельность в узком ее значении может проводиться только органами публичной власти, специально уполномоченными осуществлять действия, направленные на выявление проблем правообеспеченности, в т. ч. в сфере осуществления самой власти; исследовать природу и сущность этих проблем, оформлять результаты исследования в специальных юридических актах, представляемых суду для определения справедливой меры воздействия с использованием правовых средств и способов, и исполнять принятые правовые решения. К таким органам они относят, кроме прочих, органы административной юрисдикции исполнительной власти [11].

Л.М. Алланина высказала похожую мысль, отметив, «что субъекты публичного управления (органы исполнительной власти и исполнительные органы местного самоуправления) осуществляют разнообразную деятельность: властную, договорную, организационно-массовую, материально-техническую, *правом регламентируется основная – властная – деятельность государственной и муниципальной администрации*» [11, С. 14].

Анализируя вышеуказанное, полагаем, что понимание правового обеспечения только как обеспечение властной деятельности является очень ограниченным и включает не все виды деятельности, осуществляемые как юридической службой муниципального образования, так юридическими службами других органов публичной власти. Например, административно-хозяйственная деятельность органа публичной власти по обеспечению собственного функционирования носит ярко выраженный гражданско-правовой, частный характер и не является как таковая публичной деятельностью. Вместе с тем, юридическая служба муниципального образования осуществляет правовое обеспечение при проведении правовой экспертизы соответствующих договоров и прочих необходимых документов. Иллюстрацией такого довода может служить контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг, для обеспечения государственных и муниципальных нужд [4], предусматривающий конкурсную систему и содержащий одновременно достаточное количество исключений, к которым данная система не применяется или установлены упрощенные правила (закупка у единственного поставщика). При этом безусловно стоит согласиться, что большая часть функционала юридической службы муниципального образования связана с обеспечением непосредственно публичных интересов.

Как отмечается в п.4 ст. 3 Федерального закона «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации», органы, входящие в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации, при осуществлении своих полномочий *обеспечивают* соблюдение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов [6]. В такой форме реализуется в государственном и муниципальном управлении принцип законности, являющийся одним из основных конституционных принципов. Как отмечает Л.М. Алланина, принцип законности означает строгое и точное соблюдение и исполнение субъектами государственного и муниципального управления актов действующего законодательства. Законность выражается в обязанности каждого субъекта управления действовать строго в пределах своей компетенции [1, С. 12]. Чаще всего в структуру законности включают такие элементы как законодательство, механизм реализации действующих норм, система контроля и надзора за соблюдением законодательства [2, С. 5]. Все указанные элементы находят свое выражение в деятельности юридической службы муниципального образования и выражены в ее функциях.

Юридическая служба муниципального образования является структурным подразделением, обеспечивающим соблюдение законности в деятельности органов муниципальной власти, о чем, например, имеется прямое указание в Положении о правовом управлении администрации города Владивостока (п. 2.1) [7]. и Положении о правовом управлении администрации города Смоленска (п. 4.2.1) [9]. Как правило, положение о юридической службе муниципального образования содержит конкретизированный перечень функций, выполняемый данным структурным подразделением. Н.А. Свалова под юридической функцией понимает реализацию назначения юридической службы органов государственной и муниципальной власти, юридического лица независимо от организационно-правовой формы, путем направления воздействия на складывающиеся внутренние и внешние отношения в указанных субъектах с целью выполнения поставленных перед нею задач [3, С.74]. На наш взгляд, предлагаемое понятие является достаточно полным, что позволяет его

использовать как критерий при разграничении со смежными понятиями (например, целями и задачами) и для построения универсальной классификации функций любой юридической службы.

Применительно к юридической службе муниципального образования можно предложить следующую классификацию функций юридической службы муниципального образования (табл. 1).

Таблица 1

Классификации функций юридической службы муниципального образования

	Нормотворческие функции	Правоприменительные функции
Внутренние функции	Подготовка, правовая и антикоррупционная экспертиза проектов правовых актов органов власти муниципального образования	Подготовка, правовая и антикоррупционная экспертиза договоров и иных документов.
		Оказание консультационной правовой помощи подразделениям муниципального образования.
		Осуществление последующего контроля за соответствием деятельности муниципальных органов действующему законодательству.
		Мониторинг и обобщение судебной практики с целью повышения эффективности деятельности муниципалитета.
Внешние функции	Участие в публичных слушаниях, общественных обсуждениях на стороне органов муниципальной власти, проводимых на территории муниципального образования для обсуждения с участием жителей муниципального образования проектов муниципальных правовых актов по вопросам непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, по проектам генеральных планов, проектам правил землепользования и застройки, проектам планировки территории и др.	Деятельность по урегулированию и предотвращению правовых конфликтов, включающая в себя представление интересов муниципалитета в органах государственной власти, органах местного самоуправления, организациях, правоохранительных органах, в судах, в службе судебных приставов;
		Взаимодействие с другими органами власти для координации работы, в т.ч., но не исключительно, по вопросам, находящимся в совместном ведении.

Изложенный в таблице перечень функций не является исчерпывающим и может быть дополнен, но он в основной своей части отражает наиболее часто встречающиеся функции в Положениях о юридических службах муниципальных образований.

Среди вышеперечисленных функций обращает на себя особое внимание триада «подготовка, правовая и антикоррупционная экспертиза проектов правовых актов органов власти муниципального образования, договоров и иных документов». В ней усматривается противоречие между подготовкой с одной стороны и правовой и антикоррупционной экспертизой с другой, которое сигнализирует об очевидном конфликте интересов. Он преодолевается в случае, когда подразделением, которое занимается подготовкой документа, определяя его условия, и подразделением, которое осуществляет его правовую экспертизу, являются различные подразделения, не находящиеся под непосредственным управлением одним лицом. Представляется, что даже в случаях, когда правовое обеспечение осуществляется одним юрисконсультантом и существует необходимость подготовки им какого-либо документа, правовую экспертизу должен осуществлять после внесения соответствующих изменений в законодательство либо юридическая служба органа государственной власти субъекта, либо юридическая служба другого муниципалитета. На наш взгляд, распространенный способ попытки преодоления такого конфликта в крупных юридических службах муниципальных образований путем осуществления подготовки документа сотрудником одного отдела, а проведение правовых и антикоррупционных экспертиз сотрудниками других отделов в составе юридической службы не устраняют конфликт в силу и использования преимущественно административного метода управления персоналом и особенно при авторитарном стиле управления.

Организационная структура юридической службы муниципального образования не является однородной и зависит от ряда факторов. Важным фактором является, находится ли муниципальное образование, в котором создана юридическая служба, в городе федерального значения, в городе

республиканского (краевого/ областного) значения или в иных административных единицах Российской Федерации. Административно-территориальное подчинение может оказывать существенное влияние на выбор организационной структуры юридической службы муниципального образования. Также на структуру могут влиять отдельные серьезные отраслевые проблемы в конкретном муниципальном образовании, например, связанные с земельными отношениями, ЖКХ и др., требующие усиления правового обеспечения по данному направлению. Кроме того, отсутствие типового положения для юридических служб муниципальных образований, может создавать неопределенность в вопросах полномочий, прав и обязанностей сотрудников. Вместе с тем, как уже указано выше, возможность утверждения структуры с учетом муниципальных проблем может стать более эффективным для их разрешения.

С учетом изложенного, можно выделить три типа организационной структуры юридической службы муниципального образования:

1. общий, без выделения в структуре юридической службы подразделений по направлениям правового обеспечения. В небольших или малонаселенных муниципальных образованиях может функционировать юридический отдел с распределением или без распределения обязанностей между специалистами. Так, в структуре Правового управления Администрации муниципального образования «Муниципальный округ Ярский район Удмуртской Республики» выделены юридический отдел и сектор кадровой работы [10]. В малых муниципальных образованиях правовое обеспечение может осуществляться одним или несколькими юрисконсультами, находящимися в подчинении непосредственно главы муниципального образования.
2. отраслевой, в котором выделяются структурные единицы по отраслям правового обеспечения. Например, согласно п. 6.4 Положения о правовом управлении администрации городского округа город Воронеж в его структуру входят: отдел правовой работы в сфере градостроительства и имущественных отношений, отдел правовой работы в сфере ЖКХ, транспорта и дорожного хозяйства, отдел правовой работы в сфере экономики, финансов и социальной политики [8].
3. смешанный, когда в структуру юридической службы муниципального образования входят и отраслевые структурные единицы, и общие. Большинство из изученных нами структур юридических служб муниципалитетов относятся к такому типу.

Рассмотрев организационную структуру и функции, необходимо обратиться к главному ресурсу муниципалитетов – персоналу, без которого на текущий момент невозможно достижение целей правового обеспечения муниципального образования. Сотрудники юридической службы осуществляют профессиональную деятельность на постоянной основе на должностях муниципальной службы на основании трудового договора (контракта). Они являются муниципальными служащими, правовое положение (статус), ограничения, запреты и прочие особенности несения муниципальной службы которых определены в Федеральном законе «О муниципальной службе в Российской Федерации» [5]. Прохождение муниципальной службы предполагает наличие ряда профессиональных навыков и личностных качеств сотрудников, которые позволяют им эффективно осуществлять соответствующую деятельность.

Обеспечение законности в деятельности муниципального образования требует от юриста муниципалитета глубоких знаний в области административного, муниципального, финансового, бюджетного, гражданского и других отраслей права. Учитывая высокий уровень изменений нормативной базы, только для поддержания уровня своей квалификации сотрудник юридической службы должен постоянно осуществлять мониторинг изменений федерального и регионального законодательства, судебной практики по вопросам, постоянно возникающим в деятельности юриста, разъяснений и методических рекомендаций органов государственной власти. Кроме того, на юристов могут быть возложены обязанности по проведению лекций по правовым вопросам для сотрудников муниципалитета, разъяснительных бесед с населением, подготовка к которым должна сопровождаться изучением не только нормативных документов и судебной практики, но и научных монографий, статей, диссертаций. Осуществление такой подготовки свидетельствует о multifunctionality и большом объеме компетенций сотрудника юридической службы муниципального образования. Его трудовая деятельность обусловлена также наличием междисциплинарных знаний в смежных отраслях права, экономике, финансах, бюджетном процессе, жилищно-коммунальном хозяйстве, землепользовании, градостроительстве, социальной сфере. С развитием искусственного интеллекта и его внедрением в деятельность муниципальных служб необходимым цифровым навыком становится использование больших языковых моделей и интеллектуальных агентов, автономных интеллектуальных систем (AI-агенты) для повышения производительности труда юристов. Кроме профессиональных навыков и знаний, важным для муниципального служащего являются личностные

качества. К ним предъявляются такие этические требования как беспристрастность, объективность, способность противостоять давлению при защите интересов муниципального образования, предотвращение конфликта интересов, соблюдение режима служебной тайны и проч.

Таким образом, работа юриста в муниципалитете требует не только высокой правовой квалификации, но и умения оперативно и этично решать разноплановые задачи в условиях технологического прогресса и жёстких правовых рамок.

Заключение. Организация и управление юридической службой в муниципальном образовании характеризуется специфическими особенностями, связанными с характером решаемых задач и функциональной направленностью. Обеспечение качественного юридического сопровождения процессов принятия управленческих решений требует высокой профессиональной подготовки кадров, неукоснительного соблюдения законодательства и выбора эффективной организационной структуры подразделения.

Литература

1. Алланина Л.М. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учеб. пособие / Л.М. Аланина. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2015. – 253 с.
2. Гааг Л.В. Структура законности//Вестник Томского гос. ун-та. Серия: Право. 2015. № 3(17). С.5-11.
3. Свалова Н.А. Понятие и виды функций юридической службы//Право и государство: теория и практика. 2021. №4 (196). С. 74-77.
4. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг, для обеспечения государственных и муниципальных нужд»: федеральный закон от 05.04.2013 №44-ФЗ (действующая ред.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/499011838> (дата обращения 31.10.2025).
5. «О муниципальной службе в Российской Федерации»: федеральный закон (с изменениями на 30 сентября 2024 года) (действующая ред.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902030664> (дата обращения: 29.10.2025).
6. «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации»: федеральный закон от 21 декабря 2021 г. N 414-ФЗ (действующая ред.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/727632736> (дата обращения: 19.10.2025).
7. Положение о правовом управлении администрации города Владивостока, утв. Постановлением Администрации города Владивостока от 29 ноября 2012 года N 4159 «Об утверждении Положения о правовом управлении администрации города Владивостока» (действующая ред.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/432856612> (дата обращения: 12.10.2025).
8. Положение о правовом управлении администрации городского округа город Воронеж, утв. Постановлением Администрации городского округа город Воронеж от 29 января 2019 года N 70 «Об утверждении Положения о правовом управлении администрации городского округа город Воронеж» (действующая ред.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550349275> (дата обращения: 12.10.2025).
9. Положение о Правовом управлении Администрации города Смоленска, утв. Распоряжением Главы города Смоленска от 16 декабря 2020 года N 257-р «Об утверждении Положения о Правовом управлении Администрации города Смоленска» (действующая ред.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/571060437> (дата обращения: 12.10.2025).
10. Положение о правовом управлении Администрации муниципального образования «Муниципальный округ Ярский район Удмуртской Республики», утв. распоряжением Администрации муниципального образования «Муниципальный округ Ярский район Удмуртской Республики» от 9 марта 2022 года № 101 (действующая ред.) [Электронный ресурс]. URL: https://yarraion.gosuslugi.ru/ofitsialno/struktura-munitsipalnogo-obrazovaniya/mestnaya-administratsiya/strukturnye-podrazdeleniya/pravovoe-upravlenie/dokumenty_7573.html (дата обращения: 25.10.2025).
11. Муртазалиев А. М., Амирбеков К. И. К вопросу о понятии правообеспечительной юридической деятельности // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2012. №2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-ponyatii-pravoobespechitelnoy-yuridicheskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 19.10.2025).

ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ КАК ОБЪЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Г. В. Аверкова,

магистрант института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Е. В. Самохвалова,

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация: Тезисы посвящены рассмотрению венчурных инвестиций как объекта государственного регулирования. В результате исследования установлено, что государственное регулирование неотделимо от государственного управления, в связи с чем наличие/отсутствие собственности у государства не влияет на использование понятия «государственное регулирование». Термин «государственное управление» предлагается использовать в случае, если государством реализуются властные полномочия для осуществления его функций с использованием императивного метода, а «государственное регулирование» – в случае, если властные полномочия используются для осуществления его функций с использованием диспозитивного метода. Учитывая сущность венчурного инвестирования, сделан вывод о том, что целесообразно рассматривать его как объект государственного регулирования.

Ключевые слова: государственное управление, государственное регулирование, венчурные инвестиции, инновации, собственность, временное управление.

Введение. В условиях современной экономики, ориентированной на инновации, венчурные инвестиции становятся ключевым фактором развития высокотехнологичных отраслей и повышения конкурентоспособности страны. Государственное регулирование в этой сфере приобретает особую значимость, поскольку направлено на создание благоприятных условий для привлечения капитала в инновационные проекты. Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования чёткого понимания механизмов государственного воздействия на венчурный сектор, что позволит более эффективно разрабатывать и реализовывать политику развития инновационных проектов. Цель исследования – разграничить понятия «государственное управление» и «государственное регулирование», а также определить объектом какого процесса являются венчурные инвестиции.

Методы и организация исследования. Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания: анализ и синтез, системный подход, сравнительный анализ. При подготовке тезисов были проанализированы действующие нормативно-правовые акты, а также ряд научной и учебной литературы по вопросу.

Венчурные инвестиции играют важную роль в инновационном развитии экономики любого развитого государства, выступая основным механизмом финансирования прорывных идей и технологий.

Государственное регулирование венчурных инвестиций стимулирует экономический рост и конкурентоспособность путем появления новых отраслей экономики или ее модернизации, повышения производительности труда, усиления позиций на мировых рынках. Поскольку для венчурных инвестиций характерен высокий уровень финансовых потерь и неопределенности, они являются высокорискованными. Роль государства в таких проектах состоит в системном создании правовых механизмов, которые позволяли бы справедливо распределять риски между участниками венчурных проектов, формировании на ранних стадиях инвестиционной привлекательности путем предоставления финансирования, налоговых льгот, построения бизнес – инфраструктуры (технопарки, бизнес-инкубаторы). Создание прорывных технологий также невозможно без развития систем образования и переподготовки кадров. Ряд венчурных проектов возникает в результате фундаментальных исследований, для выполнения которых характерны долгосрочное финансирование и большие сроки окупаемости. Государство в этом случае способно обеспечить стабильное финансирование научных исследований, подготовку специалистов, требуемой квалификации и создание экономических, правовых и технических условий для создания коммерческой ценности разработок в рамках перехода от НИОКР к рыночному продукту. Такое государственное регулирование способствует как развитию фундаментальной и прикладной науки, так и развитию предпринимательства на результатах, полученных в научной среде. От инноваций во многом зависит выполнение стратегических задач в приоритетных для государства отраслях: энергетике, экологии, биотехнологиях, оборонно-промышленном комплексе. Важную роль государство играет в

продвижении венчурных разработок на международных рынках, регулировании механизмов для привлечения иностранных инвестиций, что особенно актуально в условиях санкционных ограничений.

Согласно п. п. 7 п. 18 Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года «к основным задачам по реализации направления, касающегося создания экономических условий для разработки и внедрения современных технологий, стимулирования инновационного развития, а также совершенствования нормативно-правовой базы в этой сфере относится помимо прочего развитие инструментов финансирования инновационных проектов, включая венчурное финансирование» [4].

Все вышеизложенное свидетельствует не только об особой значимости венчурных проектов и их финансирования в экономическом развитии, обеспечении технологического прогресса и социальной стабильности, составляющих основу экономической безопасности каждого действительно суверенного государства, но и о том, что создание масштабных венчурных проектов невозможно без участия государства.

Решение государством задач обеспечения безопасности осуществляется в процессе государственного управления. В силу ст. 3 Федерального закона от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» под государственным управлением понимается «деятельность органов государственной власти по реализации своих полномочий в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации» [2].

На текущий момент мы не обнаружили в законодательстве легальное толкование термина «государственное регулирование», что может затруднять его применение.

Подробное исследование соотношения процессов государственного управления и регулирования был проведен С. Черных. Он отметил: «несмотря на то, что процесс государственного регулирования является важнейшей составной частью государственного управления, оно обладает некоторой автономностью, связанной с отсутствием у государства прав собственности в отношении объекта, находящегося в сфере влияния той или иной государственной структуры. Полноправно управлять (или участвовать в управлении) можно только тем объектом, который находится в полной или частичной собственности субъекта управления. Если та или иная организация находится только в ведомственном подчинении, то здесь управление ограничивается регулированием и контролем» [7, С. 24].

Исходя из данного определения, возникает теоретический вопрос, действительно ли государство осуществляет либо управление, либо регулирование? И является ли классификационное основание наличия/отсутствия собственности государства исчерпывающим для разграничения понятий государственное регулирование/управление, особенно с появлением института «временного управления».

Если исходить из принадлежности государству «полной» собственности, то в некотором роде можно усмотреть возможность осуществления государством только управления, но об этом ниже. Вместе с тем, для случаев, когда государство не является единственным собственником объекта, ответ сразу становится не таким очевидным. Государству при управлении, например, публичным акционерным обществом, акции которого торгуются на организованных торгах, в некоторых случаях придется учитывать позицию миноритарных акционеров при проведении общего собрания акционеров, и оно не сможет в полной мере директивно реализовать свои властные полномочия. Возможно, именно поэтому редко встречаются случаи, когда у Российской Федерации в лице своих органов доля участия в уставном капитале хозяйственных обществ в совокупности не превышает 50 % [3]. Исходя из вышеуказанного понятия о государственном регулировании в этой ситуации также не может идти речь, поскольку право собственности присутствует.

Интересную закономерность можно увидеть, если обратиться к классификации видов управления в зависимости от субъекта управления, предложенную Е.В. Охотским. Он выделяет *государственное управление (реализуется государственным аппаратом от имени народа, по поручению народа и во имя народа, распространяется на все общество (и все его подсистемы) как управляемую целостность; местное самоуправление; менеджмент (управление собственностью со стороны собственника); общественное управление; групповую саморегуляцию; единоличное управление (управление со стороны субъекта своими же действиями и поступками)* [6, С. 32-33]. Таким образом, им рассматривается управление собственностью (менеджмент) как отдельный вид управления, который не смешивается с государственным и другими видами управления. Тем самым указывая на отсутствие прямой взаимосвязи между государственным управлением и управлением собственностью.

По нашему мнению, государственное регулирование неотделимо от государственного управления, независимо от того как его рассматривать: или как функцию государственного

управления, «т.е. установление режима деятельности по достижению целей и задач управления, регулирование поведения управляемых объектов, дача директив и др.» [5, С. 164], или как его «важнейшую составную часть», поскольку независимо от владения или невладения собственностью, государство будет регулировать деятельность всех однотипных управляемых объектов, как тех которые принадлежат ему, так и тех, которые ему не принадлежат. Например, Указом Президента РФ от 25 апреля 2023 г. № 302 «О временном управлении некоторым имуществом» (далее – Указ) был утвержден Перечень движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг, долей в уставных (складочных) капиталах российских юридических лиц и имущественных прав, в отношении которых вводится временное управление. Временный управляющий (Федеральное агентство по управлению государственным имуществом) на основании Указа был наделен полномочиями собственника движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг, долей в уставном (складочном) капитале российского юридического лица, имущественных прав, находящихся во временном управлении, *за исключением полномочий по распоряжению имуществом* [3].

Представляется, что решение проблемы разграничения понятий государственного управления и государственного регулирования лежит в плоскости отказа от классификационного основания наличия/отсутствия права собственности. Полагаем, что если государством реализуются властные полномочия (императивный метод: обязывающее или запрещающее предписание) для осуществления его функций – это государственное управление, если властные полномочия используются для осуществления его функций относительно установления, изменения, прекращения частно-правовых отношений (диспозитивный метод: воздействие с помощью дозволений, координации и на началах равенства сторон), то усматривается государственное регулирование. Такой подход в целом уже воспринят в законодательстве. Например, в ст. 11 Федерального закона «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» указано, что *государственное регулирование* инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений, осуществляется органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации [1]. В такой трактовке инвестиционные проекты, в том числе и венчурные, можно рассматривать как одни из эталонных объектов государственного регулирования.

Заключение. Венчурные инвестиции представляют собой наиболее значимый механизм развития инновационной экономики, выступая связующим звеном между научными разработками и их коммерческим внедрением. Как объект государственного регулирования они требуют особого подхода, учитывающего высокую степень риска, долгосрочность вложений и создания инфраструктуры. Роль государства в регулировании венчурного рынка, как правило, не сводится к прямому финансированию и получению в связи с этим собственности на создаваемый объект. Она заключается в создании системных условий для привлечения частных инвестиций: налоговых стимулов, инфраструктурной поддержки, упрощения регуляторных правил и процедур. В этом случае венчурные инвестиции выступают как объект государственного регулирования.

Литература

1. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений [Электронный ресурс]: федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изменениями на 25 декабря 2023 года). – URL: <https://docs.cntd.ru/document/901727484> (дата обращения: 06.11.2025).
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ (действующая ред.). – URL: <https://docs.cntd.ru/document/420204138> (дата обращения: 03.11.2025).
3. О временном управлении некоторым имуществом [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 25.04.2023 № 302 (с изменениями на 6 октября 2025 года). – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1301413855?marker=7DE0K8> (дата обращения: 04.11.2025).
4. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 13.05.2017 г. № 208. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/420398070> (дата обращения: 03.11.2025).
5. Миронов, А. Л. Государственное управление: основные цели и функции / А. Л. Миронов // Вестник Московского университета МВД России. – 2012. – № 3. – С. 162-164.
6. Охотский, Е. В. Государственное управление в современной России: учебно-методический комплекс / Е. В. Охотский. – М.: МГ МО(У) МИД России, 2008. – 548 с.
7. Черных, С. «О соотношении процессов государственного управления и регулирования: теория и российская практика» / С. Черных // Общество и экономика. – 2024. – № 5. – С. 15-26.

ПАТРИОТИЧЕСКОЕ ВОСПИТАНИЕ МОЛОДЕЖИ В СИСТЕМЕ ГМП БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

О. Р. Адаева,

студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: В.М. Захаров

доктор социологических наук,

*профессор кафедры социальных технологий и государственной службы,
профессор, НИУ «БелГУ»*

Аннотация: Статья посвящена анализу комплексной системы патриотического воспитания молодежи, выстроенной в Белгородской области. Рассматриваются ключевые институты и проекты, такие как центры военно-спортивной подготовки «Воин», военно-исторические сборы «Армата» и многоуровневая «Зарница 2.0», которые формируют единое образовательно-воспитательное пространство. Особое внимание уделяется интеграции добровольческих практик и культурно-исторических мероприятий в процесс патриотического воспитания. Система оценивается как эффективная модель, сочетающая военно-прикладную подготовку с духовно-нравственным развитием и позволяющая транслировать региональный опыт на федеральный уровень.

Ключевые слова: патриотизм, патриотическое воспитание, молодежь

Введение. Патриотическое воспитание представляет собой стратегический приоритет государственной молодежной политики, направленный на формирование у подрастающего поколения преданности Отечеству и готовности к его защите. Его эффективность непосредственно влияет на жизнеспособность общественных и государственных институтов, что обуславливает необходимость комплексного подхода. На современном этапе данная деятельность регламентируется как федеральным законодательством, так и региональными программными документами, что подчеркивает ее высокую социальную значимость. В данном контексте Белгородская область выступает в качестве одного из пилотных регионов, где выстроена целостная и многоуровневая система патриотического воспитания, заслуживающая детального изучения.

Методы и организация исследования. Исследование основано на анализе нормативно-правовых актов, региональных государственных программ, а также отчетных материалов и публикаций, освещающих практики патриотического воспитания в Белгородской области.

В каждом столетии происходили события, которые подтверждали, что патриотическое воспитание молодежи – один из ключевых векторов в работе не только с детьми, но и с молодежью. Ключевой целью патриотического воспитания выступает «привитие подрастающему поколению любви к Отчизне, гордости за свою Родину, формирование желания и готовности защищать страну в случае необходимости, стремления способствовать процветанию Отечества» [6, с.240].

Слово «патриот» возникло в Древней Греции, но имело противоположное значение: так называли чужаков. В России термин «патриот» зафиксирован во времена правления Петра I, в трактате П.П. Шафирова, посвященном причинам Северной войны. Понимая, что термин окажется незнакомым, автором была добавлена сноска «Отечества сын». Сам термин «патриотизм» возник в эпоху Екатерины II, но до XIX века оставался редким.

Под патриотизмом понимается «преданность и любовь к своему Отечеству, к своему народу, гордость за их прошлое и настоящее, готовность к их защите. Патриотизм представляет собой своего рода фундамент общественного и государственного здания, опору его жизнеспособности, одно из первостепенных условий эффективности функционирования всей системы социальных и государственных институтов» [4, с.20]. Для того, чтобы сохранить эффективность функционирования системы институтов в дальнейшем, в патриотическое воспитание вовлечены сразу несколько социальных институтов: школа, семья, органы молодежной политики, организации дополнительного образования и др.

Согласно Федеральному закону от 30.12.2020 №489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», одним из направлений государственной молодежной политики является патриотическое и духовно-нравственное воспитание молодежи [1]. Стоит отметить, что это одно из приоритетных направлений, которому уделяется большое внимание на всех уровнях реализации молодежной политики. На территории Белгородской области деятельность по патриотическому воспитанию в сфере молодежной политики регламентируется государственной программой Белгородской области

«Патриотическое и духовно-нравственное воспитание молодежи Белгородской области», утвержденной Постановлением Правительства Белгородской области от 25 декабря 2023 года № 791-пп [2]. Важно отметить, что за последние несколько лет роль патриотического воспитания значительно возросла: например, ранее патриотическое воспитание относилось к подпрограмме 2 «Патриотическое воспитание населения Белгородской области» государственной программы «Развитие молодежной политики на территории Белгородской области», в действующей государственной программе оно является приоритетным, включающим в себя несколько процессных мероприятий [4].

Отметим также тот факт, патриотическое воспитание – один из ключевых векторов развития государственной молодежной политики на территории региона, что позволяет Белгородской области выступать в качестве пилотного региона по реализации различных проектов, транслировать свой опыт среди других регионов, качественно и количественно улучшать различные показатели реализации.

Система патриотического воспитания претерпела изменения не только на региональном, но и на федеральном уровне. Во-первых, существующие проекты позволяют сделать вывод, что в центре внимания находятся не только воспитанники, будущие патриоты, но и те, кто работает с ними – наставники. Например, в октябре 2025 года были подведены итоги Всероссийского конкурса наставников «Быть, а не казаться», среди победителей – действующий инструктор центра военно-спортивной подготовки «Воин» из Губкинского городского округа. Кроме того, ежегодно проводятся окружные и всероссийские форумы, направленные на знакомство с различными механизмами и тенденциями в патриотическом воспитании молодежи, участниками которых становятся представители Белгородской области. Постоянное обучение наставников, обмен опытом – это одна из причин сохранения достаточно высокого уровня патриотического воспитания на территории региона [7].

Стоит также отметить, что система патриотического воспитания на региональном и муниципальном уровне представлена различными объединениями, что позволяет охватить большее количество молодежи. Например, помимо известных ранее детско-юношеского военно-патриотического общественного движения «ЮНАРМИЯ», кадетского движения и военно-патриотических клубов на территории региона активно развивается сеть центров военно-спортивной подготовки «Воин». Важно отметить, что центры «Воин», которые относятся к федеральной франшизе, функционируют в 21 регионе нашей страны, но только в Белгородской области они осуществляют свою деятельность сразу во всех муниципальных образованиях.

Впервые центры «Воин» были созданы на территории региона в 2023 году. Уже в 2025 году на территории региона функционируют 2 региональных, 21 муниципальный и 3 центра на базе вузов, общий охват курсантов – 10000 человек. На занятиях курсанты получают навыки по тактической медицине, управлению БПЛА, осваивают инженерную подготовку и другие дисциплины.

В 2023 году был впервые реализован проект «Зарница 2.0», который включает в себя школьный, муниципальный и региональный уровни. В 2023 году это были трехдневные соревнования, во время которых участники устанавливали палатки, демонстрировали навыки ориентирования на местности, оказывали первую медицинскую помощь. Со временем проект был трансформирован; в 2025 году впервые была проведена «Семейная Зарница», в которой приняли участие 15 семей региона. Стоит отметить, что «Зарница 2.0» – это многоуровневый проект: команды, показавшие лучшие результаты на региональном этапе, становились победителями Окружных этапов, а также серебряными и бронзовыми призерами Всероссийского этапа в средней возрастной категории [5].

Военно-исторические сборы «Армата», уникальный региональный проект, впервые были проведены в 2022 году в формате палаточного лагеря. Изначально участниками сборов являлись старшеклассники, студенты техникумов и вузов, члены военно-патриотических клубов мужского пола со всей области. В 2023 году впервые были проведены женские смены. «Армата» сегодня – это 6 площадок проведения длительностью 14 дней, 29 смен, более 6 тысяч участников. Отметим также изменение инфраструктуры: вместо палаточного лагеря участники проживают в жилых модулях.

Таким образом, мы можем отметить, что патриотическое воспитание молодежи в системе ГМП Белгородской области выстроено как единая система: молодые люди могут принять участие в военно-исторических сборах «Армата», получить углубленные знания и навыки на обучающей программе центра «Воин», а затем принять участие в соревнованиях «Зарница 2.0» и других.

Патриотическое воспитание – это не только формирование определенных навыков, которые, например, могут пригодиться при защите Родины, но и воспитание любви к согражданам, истории и культуре своего государства. Одним из подобных патриотических проектов является создание серии игрушек «Маленькие герои», которая была удостоена победы во Всероссийском конкурсе «Родная игрушка». Как отмечают в министерстве по делам молодежи Белгородской области: «Маленькие герои» – это патриотический проект, вобравший в себе реальные образы и судьбы наших

современников – военнослужащих, добровольцев, медиков. Это знак уважения простым людям, совершающим ежедневный подвиг, таким как мальчик Алёша, военфельдшер Екатерина Иванова, награжденная медалью «За отвагу», Наташа Ульянцева, олицетворяющая волонтеров региона, и Григорий Вершинин, отражающий надежность сил ПВО» [5].

Вовлечение молодежи в волонтерскую деятельность – это еще один из механизмов патриотического воспитания.

Например, министерством по делам молодежи Белгородской области был реализован медиапроект «У добра есть имя», в котором представители волонтерских объединений и штаба акции #МЫВМЕСТЕ делятся причинами занятия волонтерской деятельностью, рассказывают о случаях из своей практики. Примечательно, что герои видеороликов разного возраста: это как взрослые люди, которые уже возглавляют волонтерское объединение, так и подростки, которые не смогли остаться в стороне.

Еще одним партнером патриотического воспитания можно рассматривать программу «Больше, чем путешествие». Туры, включенные в программу, должны обязательно иметь три компонента: туристический, образовательный, полезный. Представители Белгородской области неоднократно становились участниками программы и были отправлены в путешествие по историческим маршрутам страны (например, маршрут «Дороги Победы: Наследие Тулы»). Подобные поездки позволяют молодым людям узнать историю страны, познакомиться со значимыми для ее истории местами.

Одним из наиболее массовых объединений, которые сочетают в себе патриотическое воспитание и добровольческую деятельность, является Белгородское региональное отделение Всероссийского общественного движения «Волонтеры Победы», которому в октябре 2025 года исполнилось 10 лет.

Деятельность движения направлена на достижение ряда задач [3]:

- «сохранение исторической памяти о Великой Отечественной войне и обеспечение эффекта сопричастности молодого поколения с великими историческими событиями;
- содействие в гражданско-патриотическом, духовно-нравственном воспитании граждан Российской Федерации;
- развитие межнационального сотрудничества, сохранение и защита самобытности, культуры и традиций народов Российской Федерации;
- сотрудничество с общественными организациями, осуществляющими свою деятельность в сфере гражданско-патриотического воспитания».

Выделяют следующие направления в деятельности Волонтеров Победы [3]:

- «социальное сопровождение ветеранов Великой Отечественной войны и приравненных к ним категорий граждан;
- организация и проведение Всероссийских гражданско-патриотических акций в формате «Дни единых действий»;
- проведение просветительских уроков Победы для детей и молодежи;
- благоустройство памятных мест, связанных с гражданско-патриотической тематикой;
- участие в организации и проведении мероприятий, связанных с гражданско-патриотическим воспитанием, в том числе приуроченных к празднованию Дня Победы в Великой Отечественной войне;
- проведение Всероссийских исторических квестов, интеллектуальных игр «РИСК».

Волонтеры Победы являются соорганизаторами множества мероприятий, что помогает достичь одного из принципов молодежной политики – создавать вместе с молодежью, а не вместо неё.

Кроме того, отметим, что ежегодно в Белгородской области проводятся множество мероприятий, которые не носят системный характер, но приурочены к тем или иным событиям: это разнообразные акции, кинопросмотры, лекции от Российского общества «Знание».

Заключение. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что в Белгородской области сформирована целостная и многоуровневая система патриотического воспитания, интегрирующая усилия образовательных учреждений, общественных движений и органов власти. Ключевыми элементами ее успеха являются развитие инфраструктуры, представленной сетью центров «Воин», реализация масштабных проектов-«маяков» типа «Арматы» и «Зарницы 2.0», а также постоянная работа по подготовке и обучению наставников. Важной характеристикой системы является ее диверсифицированный характер, предлагающий молодежи широкий спектр форм участия – от военно-прикладной подготовки до волонтерской деятельности и культурно-исторических проектов. Данная комплексная работа не только решает задачи воспитания патриотов, но и позиционирует Белгородскую

область в качестве одного из лидеров, чей опыт является ценным для трансляции в другие субъекты Российской Федерации.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что в Белгородской области большое внимание уделяется патриотическому воспитанию молодежи. Это многоуровневая система, в которой каждый из молодых людей может найти что-то интересное для себя: это военная подготовка, работа с историческими данными, работа с ветеранами, знакомство с культурой через лекции и кинопросмотры.

Литература

1. Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ "О молодежной политике в Российской Федерации" <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400056192/?ysclid=mhnrsovcpk70180822>
2. Постановлением Правительства Белгородской области от 25 декабря 2023 года № 79 1-пп <https://docs.cntd.ru/document/407052642?ysclid=mhnruguvgl1893923297>
3. Волонтеры Победы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://волонтерыпобеды.рф/> (дата обращения: 06.11.2025).
4. Карпова Е.П. Патриотическое воспитание молодежи // Актуальные проблемы педагогики и психологии, 2023. № 6-2.
5. Министерство по делам молодежи Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://molodchiny.ru/> (дата обращения: 06.11.2025).
6. Шульженко М. Э. Патриотическое воспитание современной молодежи. // Молодой ученый, 2017. № 47 (181). С. 240-243.
7. Телеграм канал Заместителя Губернатора Белгородской области – министра по делам молодежи Белгородской области Киреевой Т.В. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://t.me/ministrpodelammolodezhi>

ОБЪЕКТЫ ОКОЛОТАМОЖЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ, ЦЕЛИ ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

С.А. Александрова,
студентка Института экономики и управления НИУ «БелГУ»
Научный руководитель: Н.Е. Соловьева,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры социальных технологий и
государственной службы,
доцент НИУ «БелГУ»

Аннотация. В данной статье охарактеризована околотаможенная структура, представлены ее объекты; проанализировано состояние околотаможенной инфраструктуры в Российской Федерации за несколько лет, а также раскрыты цели их функционирования. Деятельность почти любой экономической организации не может осуществляться без соответствующей инфраструктуры, поэтому ее развитие является одной из задач стратегии развития таможенной службы России до 2030 года.

Ключевые слова: околотаможенная инфраструктура, таможенный представитель, таможенный перевозчик, склад временного хранения, таможенный склад, магазин беспошлинной торговли.

Введение. В условиях активного развития международной торговли и цифровизации таможенных процессов эффективная околотаможенная инфраструктура становится ключевым элементом, обеспечивающим беспрепятственное осуществление внешнеэкономической деятельности. Она минимизирует временные и финансовые издержки участников ВЭД, выступая связующим звеном между бизнесом и таможенными органами. Данное исследование посвящено анализу структуры, функций и современного состояния основных объектов этой инфраструктуры в России.

Методы и организация исследования. Методологической основой работы является структурно-функциональный анализ, сочетающий изучение нормативной базы, классификацию объектов околотаможенной инфраструктуры и оценку их количественных показателей в динамике за 2018-2023 годы.

В нынешних условиях бурной мировой глобализации функционирование таможенных органов сохраняет свою значимость как ключевой механизм контроля над денежными потоками и их активным движением. Для успешной работы такой системы, учитывая модернизацию и автоматизацию большей

части процедур торговли и документооборота, требуется развитая околотаможенная инфраструктура, которая позволяет участникам внешнеэкономической деятельности беспрепятственно осуществлять свои операции с минимальными потерями времени и средств.

Околотаможенная инфраструктура – коммерческие организации, созданные для осуществления услуг посредничества. Данные организации и их структурные подразделения оказывают логистические, финансовые, информационные посреднические услуги в области таможенного дела. Оказание такого рода услуг повышает эффективность сотрудничества участников внешнеэкономической деятельности и таможенных органов [3, с. 129].

Околотаможенная инфраструктура также оказывает услуги юридического консультирования и услуги в виде посредника при хранении товаров и транспортных средств и их таможенном оформлении.

К объектам околотаможенной инфраструктуры «относятся:

- таможенный представитель;
- таможенный перевозчик;
- склад временного хранения;
- таможенный склад;
- магазин беспошлинной торговли» [5, с. 47].

Рассмотрим объектов околотаможенной инфраструктуры более подробно.

1. Таможенный представитель – это лицо, которое по поручению импортера, торгового органа, совершает необходимые таможенные операции при ввозе (импортировании) товара [7, с. 134].

Таможенный представитель подает декларацию, осуществляет оплату таможенных платежей, принимает непосредственное участие во всех мероприятиях, которые так или иначе сопутствуют таможенному оформлению и декорированию товаров и транспортных средств. Также таможенный представитель может принимать участие в таможенных досмотрах.

Оценим динамику численности таможенных представителей. Число таможенных представителей, включенных в реестр, за анализируемый период, с 2018 года по 2023 год как показано на рисунке 1 систематически увеличивается. Данный рост чиста таможенных представителей вызван изменением таможенного законодательства относительно объектов таможенной инфраструктуры.

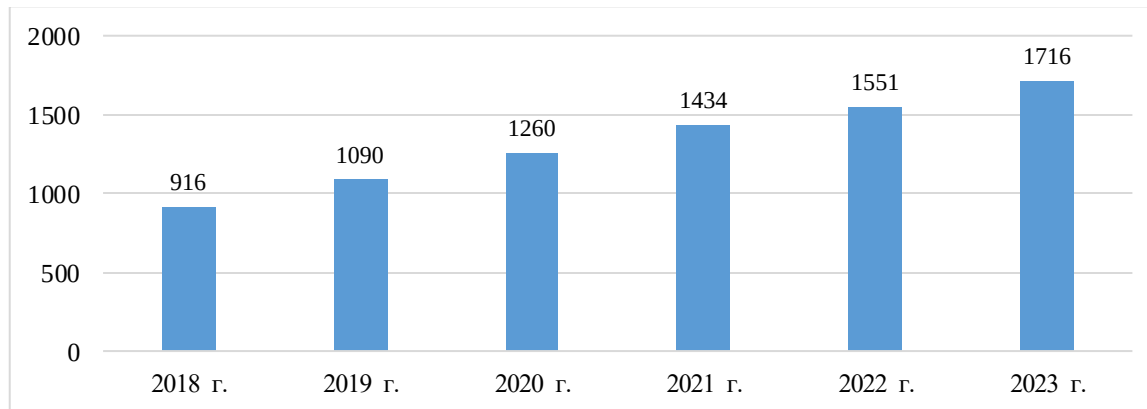


Рис. 1. Реестр таможенных представителей в РФ за 2018-2023 гг.

Сложно переоценить вклад таможенных представителей, так как сумма таможенных сборов, уплаченных ими в бюджет РФ за 2023 год, достигает 73%. Экономическая система нашего государства преимущественно основана на природных ресурсах, а поскольку основными предметами экспорта являются энергоресурсы, то оформление таможенной документации для таких товаров ведет к росту доли таможенных сборов, которые уплачивают представители таможни в федеральную казну [6].

2. Под таможенным перевозчиком понимается транспортная компания, включенная в список таможенных перевозчиков, данная организация осуществляет транспортировку товаров, находящихся под контролем органов таможни. Основная задача таможенного перевозчика заключается в перевозке товаров по указанным адресам и обязательно в установленные сроки, обеспечивая их неповрежденность и сохранность согласно требованиям таможни. Доставка товаров обеспечивается надежной репутацией таможенного перевозчика, а также полным отсутствием конкретных правонарушений [4, с. 106].

Число таможенных перевозчиков в России с 2018 года по 2023 год увеличивается с 274 шт. до 629 шт. в 2021 году. Прирост составил 355 таможенных перевозчиков. А начиная с 2022 года, с началом

СВО и наложением на Россию Санкций со стороны Америки и стран Европы количество таможенных перевозчиков сократилось до 409 т. в 2022 г. и до 396 шт. в 2023 году соответственно (рис. 2).

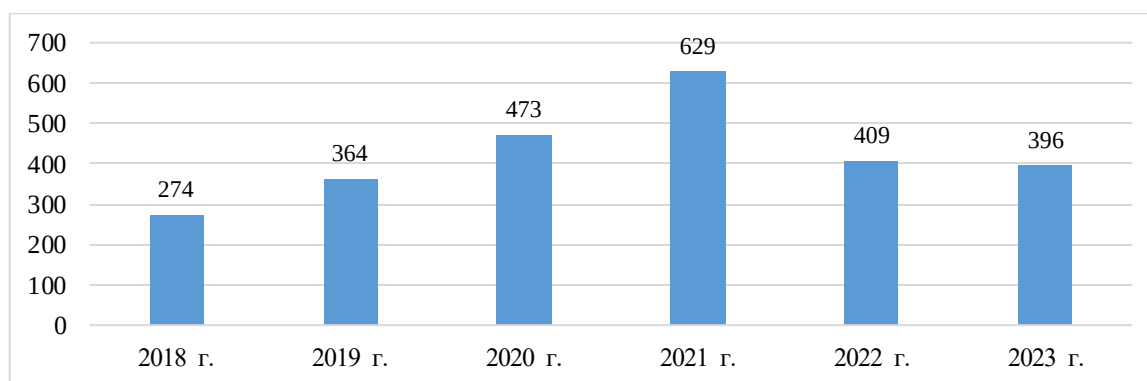


Рис. 2. Количество таможенных перевозчиков в России за 2018-2023 гг., шт.

В реестр таможенных перевозчиков «в 2023 году включены 396 организации, из них 182 были включены в реестр только в 2021-2022 гг. Так как срок действия свидетельства о включении в реестр не ограничен, то данная ситуация может быть объяснена необходимостью ежегодного подтверждения обеспечения уплаты таможенных платежей» [9, с. 5].

3. Склад временного хранения (СВХ) – это оборудованное помещение для складирования товаров разного габарита и транспортных средств, которые перемещаются через таможенную границу. На складе временного хранения товар и транспортные средства, импортируемые в страну, проходят таможенное оформление. Распределение СВХ России по типу транспорта, которым возможна доставка товаров на склад в 2023 году представлено в таблице 1.

Таблица 1

Распределение СВХ России по типу транспорта, которым возможна доставка товаров на склад в 2023 году

Тип транспорта	Количество СВХ, шт.	Доля, %
Автодорожный	306	43,16
Автодорожный и железнодорожный	219	30,89
Автодорожный и воздушный	97	13,68
Железнодорожный	33	4,65
Воздушный	22	3,10
Автодорожный и морской	15	2,12
Автодорожный, железнодорожный и морской	12	1,69
Морской	4	0,56
Автодорожный, железнодорожный и воздушный	1	0,14

Кроме того, быстрота перевозки автотранспортом довольно высока, что уменьшает расходы участника внешнеэкономической деятельности. При этом некоторые склады временного хранения могут обеспечивать поставку продукции разными видами транспортировки, что существенно облегчает выполнение этого процесса. Множество видов транспорта объясняется распространением специализированных хозяйственных комплексов по всей территории России. На территории действия каждого таможенного органа размещены множество складов временного хранения. Количество их определяется рядом параметров, включая степень финансового и торгового развития региона, количество таможенных пунктов и постов, состояние дорожной инфраструктуры и прочих факторов [4, с. 108].

4. Таможенный склад играет ключевую роль в таможенной сфере, являясь одной из основных процедур, регулирующих процесс транспортировки товаров и транспортных средств через границу и их последующее применение. Склад временного хранения и таможенный склад осуществляют аналогичные задачи по сохранности ввезенных товаров, пока их владелец занят подготовкой и оформлением необходимых документов и разрешений. На территории РФ в 2023 году действовало 112 предприятий, предоставляющих услуги таможенного склада (рис. 3).

Кроме того, использование таможенного склада, как, впрочем, и склада временного хранения в качестве места хранения товаров и транспортных средств представляет собой самый легкий способ реализации международной торговой операции и обычно применяется для единичных или оперативно проводимых сделок. Складирование товаров на таможенном складе является разумным решением,

если предполагается стабильная деятельность в сфере внешней торговли с большими объемами регулярных отправок. В такой ситуации участнику внешнеэкономической деятельности не выгодно расходовать свои финансовые средства на уплату пошлин и налогов [9, с. 6].

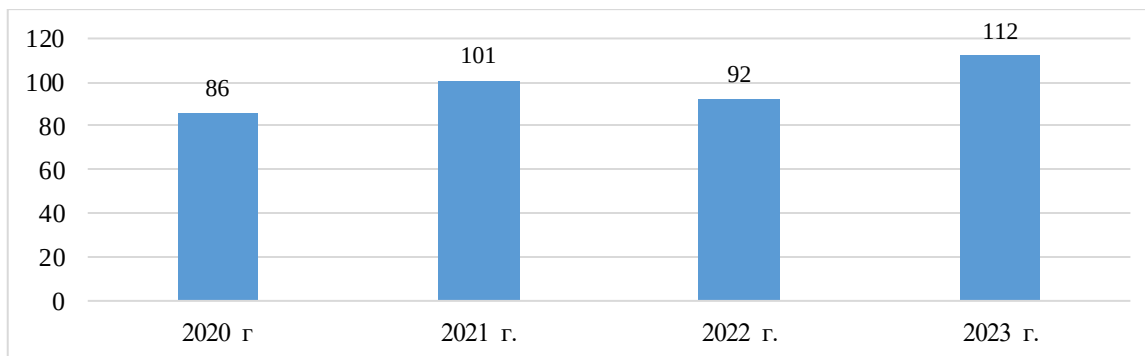


Рис. 3. Количество таможенных складов в РФ, шт. за 2020-2023 гг.

Определенное превосходство открытых складов представляет собой разумную тенденцию из-за возможности хранения различных типов товаров. Закрытые склады пользуются популярностью благодаря преимуществам долговременного хранения, особенно для товаров, привезенных из других стран и используемых в производственных процессах компании-собственника таможенного склада.

5. Магазины беспошлинной торговли – магазины, которые реализуют продукцию по сниженной цене. В эту цену не включаются пошлины, акцизы и НДС. Но по такой цене можно продавать товар при обязательном условии, что его не вывезут из страны.

Такие магазины как правило расположены на таможенных границах вокзала, аэропорта, на пунктах таможенного пропуска. На конец 2023 года их количество составляло 213 шт.

Первый российский МБТ ЗАО «Аэроферст» и сегодня продолжает успешно функционировать и лидировать в данной сфере, что подтверждается нахождением в реестре 23 магазинов данной компании (табл. 2), «но все они располагаются на территории терминалов московского аэропорта «Шереметьево». К лидерам на рынке магазинов беспошлинной торговли относится и ЗАО «КАПО Дьюти Фри», т.к. оно имеет наиболее территориально разветвленную сеть магазинов. Кроме того, ЗАО «КАПО Дьюти Фри» является одной из четырех компаний, входящих в «Дьюти Фри Холдинг», который представлен помимо России в Беларуси и Грузии» [9, с. 7].

Таблица 2

Компании-лидеры по количеству магазинов беспошлинной торговли в России

Название компании	Количество магазинов, шт.	Местонахождение магазинов
ЗАО «Аэроферст»	23	Аэропорт «Шереметьево» (г. Москва)
ЗАО «АРИАЛ»	22	Аэропорты «Шереметьево», «Домодедово» (г. Москва), «Толмачево» (г. Новосибирск)
ООО «Регстаэр-М»	19	Аэропорты «Шереметьево», «Внуково» (г. Москва)
ЗАО «КАПО Дьюти Фри»	17	Нижегородская, Ленинградская, Мурманская, Челябинская, Свердловская, Псковская области и Забайкальский край
ООО «ВЕКТОР М»	13	Аэропорт «Шереметьево» (г. Москва)

Объекты околотаможенной инфраструктуры «имеют следующие цели функционирования:

- обеспечение качественного выполнения процессов внешнеэкономической деятельности.

Посреднические структуры помогают участникам ВЭД решать профессионально-технологические вопросы в процессе оформления товаров или проведения экспертизы;

- создание и поддержание оптимальных условий для эффективного функционирования таможенной системы и её устойчивого положения в динамично меняющейся внешней среде;

- повышение эффективности взаимодействия участников ВЭД с таможенными органами.

Объекты околотаможенной инфраструктуры оказывают посреднические услуги по подготовке таможенной документации, приёму, хранению, таможенному оформлению несопровождаемого багажа, правовому консультированию» [8, с. 114].

Заключение. Таким образом, околотаможенная инфраструктура – коммерческие организации, созданные для осуществления услуг посредничества. Данные организации и их структурные

подразделения оказывают логистические, финансовые, информационные посреднические услуги в области таможенного дела. Цели функционирования объектов околотаможенной инфраструктуры – обеспечение высокого качества реализации таможенных операций в области международной торговли (ВЭД), а также гарантии и поддержка наиболее приемлемых условия для успешной работы органов таможни и их стабильности в условиях быстро меняющегося внешнего окружения.

Литература

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) : [офиц. сайт] / Евразийский экономический союз. – Режим доступа: <http://www.eaeunion.org/>.
2. О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ : ред. от 26.02.2024 № 26-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
3. Банных, И.Н. Таможенная инфраструктура и субъекты рынка околотаможенных услуг стран евразийского экономического союза [Текст] / И.Н. Банных // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. – 2021. – № 2 (79). – С. 129-137.
4. Блинова, И.И. Околотаможенные услуги: теория и практика [Текст] / И.И. Блинова. – Москва: Юрайт, 2020. – 320 с.
5. Дядушкина, Ю.А. Околотаможенная инфраструктура и ее роль во внешнеэкономической деятельности Российской Федерации [Текст] / Ю.А. Дядушкина, С.Я. Юсупова // Международный научный журнал «Вестник науки» – 2023. – № 12. – 47-58.
6. Официальный сайт Федеральной таможенной службы [Электронный ресурс] : [офиц. сайт] / ФТС РФ. – Режим доступа: <http://www.customs.ru>.
7. Покровская, В. В. Таможенное дело в 2 ч. Часть 1 [Текст] : учебник для вузов / В. В. Покровская. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 293 с.
8. Селезнев, А.А. Факторы, влияющие на развитие околотаможенной инфраструктуры [Текст] / А.А. Селезнев // Сборник статей к 25-летию образования Санкт-Петербургского филиала Российской Таможенной академии. – Санкт- Петербург, 2022. – С. 112-119.
9. Шарощенко, И.А. Анализ особенностей функционирования объектов околотаможенной инфраструктуры Российской Федерации [Текст] / И.А. Шарощенко, Д.О. Иванова // Журнал «Науковедение». – 2024. – № 6. Том 8 – С. 5-11.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕГИОНА ПО РАЗВИТИЮ СПОСОБНОСТЕЙ ОДАРЁННЫХ ДЕТЕЙ: СОЦИОЛОГО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Н.Н. Арбузова,
проректор

ОГАОУ ДПО «Белгородский институт развития образования»

Аннотация. В статье исследуется образовательный потенциал регионов России в контексте развития когнитивно одарённых детей. На основе экспертных интервью выявлены структурные барьеры и ресурсы региональных систем образования. Определены ключевые направления оптимизации работы с одарёнными детьми с учётом демографических и цифровых вызовов.

Ключевые слова: образовательный потенциал, одарённые дети, региональное развитие, социолого-демографический анализ, цифровизация образования.

Введение. Современные вызовы цифровой трансформации общественных процессов актуализируют проблему развития образовательного потенциала регионов, особенно в аспекте работы с одарёнными детьми. Как отмечается в работах Иванова Д.В. [2, 3], современная дополненная социальная реальность создаёт совершенно новые, неизвестные ранее условия для образовательных практик. Однако региональные различия в ресурсном обеспечении данных процессов порождают существенные диспропорции, мешающие гармоничному развитию [6]. Данное исследование, опираясь на материалы экспертных интервью, ставит целью проанализировать образовательный потенциал регионов областей через призму социолого-демографического подхода.

Методология и материалы. Эмпирическую базу представленного в статье исследования составили 12 экспертных интервью с представителями образовательной сферы Белгородской и Московской областей (2025 г.). Метод тематического анализа позволил выявить ключевые факторы, влияющие на реализацию образовательного потенциала. Использование сравнительного подхода дало возможность сопоставить некоторые ресурсные возможности российских регионов с учётом их демографических и инфраструктурных особенностей.

Результаты и обсуждение. Проведённый анализ (с привлечением социологической и демографической методологии) позволил выявить существенную региональную дифференциацию в возможностях развития одарённых детей. В частности, если в Московской области отмечается максимально высокая концентрация образовательных ресурсов разного вида и назначения (специализированные центры, цифровые платформы, квалифицированные кадры), то в Белгородской области ключевой проблемой все еще остаётся неравномерность распределения инфраструктурных возможностей между городскими и сельскими территориями. Это приводит к некоторой маргинализированности как учителей, так и одарённых детей [1].

При этом особого внимания заслуживает демографический аспект. Как показали материалы интервью экспертов, внутрироссийские миграционные процессы (отток талантливых детей и молодёжи в столичный регион) традиционно создают дополнительные сложности для развития и для реализации образовательного потенциала периферийных российских территорий. При этом, несмотря на сравнительно высокую технологическую оснащённость Московского региона, эксперты тем не менее отмечают определенные риски цифровой перегрузки одарённых учащихся, тогда как в Белгородской области доминируют проблемы доступа к качественному цифровому контенту.

На основе анализа собранных экспертных интервью были систематизированы возможные ключевые направления развития образовательного потенциала российских регионов. Хотя эти данные не могут являться в полной мере репрезентативными и распространяться на всю российскую территорию (таблица 1).

Таблица 1

Направления оптимизации образовательного потенциала региона

Сфера реализации	Конкретные меры	Ожидаемый эффект
Инфраструктурная	Создание региональных центров работы с одарёнными детьми; развитие цифровой образовательной среды	Снижение территориального неравенства, расширение доступности качественного образования
Кадровая	Внедрение программ повышения квалификации педагогов; развитие менторских программ	Повышение профессиональной компетентности работающих с одарёнными детьми специалистов
Управленческая	Формирование межведомственных координационных советов; разработка региональных программ поддержки	Создание целостной системы работы с одарёнными детьми на региональном уровне

Тем не менее, данные направления могут рассматриваться как в некотором роде универсальные, подходящие под различные условия регионального развития.

Инфраструктурное направление в основном характеризуется комплексным подходом к созданию материально-технических условий, максимально возможно обеспечивающих доступность качественного образования для одарённых детей, независимо от их места проживания (в частности, сельского). В отличие от традиционного понимания инфраструктуры как исключительно физических (строительных) объектов, здесь акцент делается на создании общей, интегрированной образовательной и развивающей среды, включающей как специализированные центры (своеобразные региональные «Сириусы», кванториумы), так и профессиональные цифровые платформы, позволяющие детям преодолевать имеющиеся территориальные барьеры. Особенностью данного направления является его однозначная ориентация на обеспечение так называемого «цифрового равенства», то есть своеобразного социального лифта для талантливых детей из наиболее удалённых территорий, которые благодаря наиболее современным технологиям получают открытый доступ к образовательным ресурсам мирового уровня. При этом в данном исследовании инфраструктура понимается не как какой-то статичный набор определенных объектов, а как вполне динамическая система, постоянно успешно адаптирующаяся к меняющимся вызовам цифровой трансформации.

Кадровое направление отличается своим основным акцентом на современном развитии не только профессиональных компетенций педагогов в регионах, но и их развитой способности к

дальнейшей трансляции наиболее инновационных и эффективных образовательных практик. Специфика здесь в основном заключается в постепенном переходе от традиционных моделей повышения профессиональной квалификации учителей к созданию постоянно действующих систем профессионального роста в регионах, включающих специализированные менторские программы, супервизии и межрегиональные российские обмены опытом. Особое значение здесь придаётся формированию так называемой «педагогической элиты», то есть своеобразного сообщества педагогов-навигаторов, наиболее способных сопровождать одарённых детей в условиях сильной, порой неожиданной цифровой трансформации образования. В отличие от сложившихся формальных требований к квалификации, в данном случае речь идёт о возможном развитии специфических педагогических навыков работы с детьми, обладающими особыми образовательными и воспитательными потребностями, психоэмоциональными и когнитивными характеристиками [5].

Управленческое направление такой работы обладает сегодня собственной спецификой, выражающейся в основном в необходимости координации разнородных социальных и образовательных акторов образовательного процесса (органы власти, образовательные учреждения, бизнес-структуры, родительское сообщество и других). Особенностью данного развивающего направления работы сегодня является его межведомственный характер, требующий от региона создания гибких управленческих моделей, способных вовремя адаптироваться к изменениям и к региональной специфике. В отличие от традиционных вертикальных структур социального управления образовательными организациями, здесь формируются сетевые координационные механизмы, позволяющие учителям оперативно реагировать на появляющиеся вызовы цифровой эпохи. Отметим, что уникальность этого направления в современных условиях заключается в его ориентированности именно на создание целостной экосистемы поддержки имеющейся детской одарённости, где управленческие решения органов власти в регионе основаны на данных социологических и демографических исследований, что обеспечивает их адресность и эффективность.

В целом отметим, что специфика каждого охарактеризованного выше направления определяется не только его содержательным наполнением, но и адаптивной способностью интегрироваться в единую региональную систему гармоничного развития образовательного потенциала, где его имеющиеся инфраструктурные, кадровые и управленческие компоненты взаимно дополняют и усиливают друг друга, создавая при этом явный позитивный синергетический эффект.

Заключение. Проведённое социолого-демографическое исследование демонстрирует, что образовательный потенциал российского региона по развитию способностей одарённых детей определяется сегодня не только наличием материально-технических ресурсов, но и способностью местной образовательной системы своевременно адаптироваться к современным вызовам (цифровизации, демографическим изменениям, миграционным процессам, урбанизации). Выявленные в исследовании региональные различия подчёркивают необходимость дифференцированного подхода к разработке образовательных политик, хотя с опорой на некоторые универсальные направления работы. Отметим, что перспективы дальнейших исследований видятся в глубоком анализе долгосрочных эффектов региональных образовательных и общеразвивающих программ поддержки и адаптации одарённых детей и их влияния на социально-экономическое развитие российских территорий.

Литература

1. Волкова, О.А. Социологическая модель социальной работы в условиях маргинализации: монография. – Челябинск: Образование, 2006. – 166 с. – EDN QOFDSN.
2. Иванов Д.В. Дополненная современность: эффекты постглобализации и поствиртуализации // Социологические исследования. – 2020. – № 5. – С. 44-55.
3. Иванов Д.В. Новый подход к оценке социального развития // Социологические исследования. – 2021. – № 1. – С. 50-62.
4. Майорова-Щеглова С.Н. и др. Взросление детей с разным уровнем здоровья: социологический анализ событийности // Вестник РУДН. Серия: Социология. – 2024. Т. 24, № 4. – С. 992-1012.
5. Наберушкина, Э.К. В поисках ресурсов и новых парадигм: проблема социального сиротства / Э. К. Наберушкина, О. В. Бессчетнова, О. А. Волкова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2017. – № 4(48). – С. 73-80.
6. Практики коммуникации и адаптации когнитивно одарённых детей поколения альфа в дополненной социальной реальности / Н.А. Омуралиев, Н.Н. Арбузова, И.В. Надежина, А.Н. Димитрюк // Коллекция гуманитарных исследований. – 2025. – № 3(44). – С. 6-15.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА В ШКОЛАХ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

О.Н. Ахновская,
аспирант НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается проблема ресурсного обеспечения системы общего образования в арктических регионах России через призму социологического анализа. Автор, опираясь на структурно-функциональный и институциональный подходы, доказывает, что ключевой вызов заключается не только в объективной нехватке материальных ресурсов, но и в системных институциональных дефицитах, усугубляемых экстремальными природно-климатическими и социально-демографическими условиями. Проводится анализ трех ключевых видов ресурсов: материально-технических, кадровых и социокультурных. Делается вывод о необходимости перехода от компенсаторной логики «выравнивания условий» к логике «опережающего развития», учитывающей уникальный образовательный потенциал Арктики.

Ключевые слова: Арктика, образование, ресурсное обеспечение, социология образования, человеческий капитал, институциональные дефициты, образовательное неравенство, учительские кадры.

Введение. Образовательный процесс в Арктической зоне Российской Федерации (АЗРФ) представляет собой уникальный объект для социологического исследования. Он функционирует на стыке нескольких системных проблем: экстремальной среды обитания, периферийного положения по отношению к экономическим и культурным центрам страны, сложной демографической ситуации и хрупкой экосистемы. Традиционные подходы к оценке ресурсного обеспечения, фокусирующиеся преимущественно на бюджетных ассигнованиях и физической инфраструктуре, оказываются недостаточными для понимания глубины кризиса.

Целью данной статьи является социологический анализ ресурсного обеспечения образовательного процесса в школах АЗРФ, выявление системных институциональных дефицитов и формулировка рекомендаций, вытекающих из логики социологического знания.

Методологическую основу исследования составили структурно-функциональный анализ (Т. Парсонс, Р. Мертон) для понимания места школы в социальной системе арктического сообщества, а также институциональный подход, позволяющий вскрыть латентные функции и дисфункции образовательных институтов в специфических условиях.

1. Материально-технический ресурс: инфраструктура как социальный барьер

С точки зрения социологии, школьная инфраструктура – это не просто здания и коммуникации, а материальный каркас, структурирующий социальные взаимодействия и формирующий образовательную среду.

В арктических школах материальный ресурс обладает двойственной природой. С одной стороны, в рамках государственных программ («Устойчивое развитие сельских территорий») строятся современные, хорошо оснащенные школы-фабрики, становящиеся социокультурными центрами. С другой стороны, значительное количество зданий физически и морально устарело, требуя капитального ремонта. Проблема усугубляется:

- высокой стоимостью логистики и строительства, что приводит к хроническому недофинансированию содержания объектов;
- износом инженерных коммуникаций (отопление, водоснабжение) в условиях вечной мерзлоты, что создает риски для безопасности и непрерывности учебного процесса.
- цифровым разрывом. Несмотря на успехи в подключении к интернету, его качество и скорость часто не позволяют в полной мере использовать дистанционные образовательные технологии, что усиливает информационную изоляцию.

Таким образом, материальный дефицит трансформируется в социальный барьер, ограничивающий доступ учащихся к качественным образовательным практикам и сужающий их жизненные шансы.

2. Кадровый ресурс: человеческий капитал в условиях институциональной ловушки

Кадровый вопрос является системообразующим для социологии образования. В арктическом контексте он приобретает характер острой социальной проблемы.

Анализ позволяет выделить несколько устойчивых дисфункций:

Дефицит и профессиональное выгорание. Нехватка педагогов-предметников (особенно по иностранным языкам, физике, химии, информатике) компенсируется высокой нагрузкой на имеющихся специалистов, ведущей к синдрому эмоционального выгорания.

Социальная и профессиональная изоляция. Молодые специалисты, прибывшие по программам целевого привлечения (например, «Земский учитель»), сталкиваются с отсутствием привычной социальной среды, культурным шоком и ограниченными возможностями для собственного профессионального роста и неформального общения с коллегами.

Институциональная ловука «временищества». Сформировалась устойчивая социальная практика, когда работа в арктической школе рассматривается как временный этап для получения льгот (северный стаж, подъемные средства), а не как долгосрочная профессиональная траектория. Это подрывает стабильность педагогического коллектива и преемственность образовательных программ.

Школа в Арктике выполняет не только образовательную, но и компенсаторную социальную функцию, требуя от учителя навыков социального работника, психолога и общественного деятеля. Однако система подготовки и повышения квалификации педагогов не учитывает эту специфику в полной мере.

3. Социокультурный ресурс: содержание образования между глобальным и локальным

Образовательный процесс – это процесс трансляции и производства социально значимого знания. Содержание образования в арктических школах находится в поле напряженного взаимодействия между федеральными государственными образовательными стандартами (ФГОС) и уникальным культурно-историческим контекстом коренных малочисленных народов Севера (КМНС).

Здесь возникает конфликт идентичностей. Унифицированная школьная программа зачастую игнорирует локальное знание – традиционные промыслы, язык, экологическую этику, историю освоения региона. Это приводит к культурному отчуждению учащихся из числа КМНС, снижая их образовательную мотивацию и способствуя маргинализации. С другой стороны, чрезмерная ориентация на локальный контекст может ограничить возможности выпускников для успешной сдачи ЕГЭ и поступления в вузы центральной России, воспроизводя образовательное неравенство.

Таким образом, дефицит социокультурного ресурса проявляется в отсутствии сбалансированной образовательной модели, которая интегрировала бы глобальные вызовы и национальные образовательные тренды с уникальным арктическим компонентом, формируя тем самым устойчивую региональную идентичность.

Заключение. Проведенный анализ позволяет утверждать, что ресурсное обеспечение школ АЗРФ – это многомерная социальная проблема, коренящаяся в системных институциональных дисфункциях. Преодоление простой логики «нехватки средств» требует комплексного междисциплинарного подхода.

В качестве рекомендаций, вытекающих из социологического анализа, можно предложить:

1. Смена парадигмы: переход от компенсаторной модели («уравнивание») к модели «опережающего развития», где арктическая школа рассматривается как центр создания человеческого капитала для освоения и устойчивого развития макрорегиона.

2. Разработка и внедрение целевой «Арктической образовательной политики ФГОС», включающей краеведческий, экологический и технологический компоненты, связанные с спецификой региона.

3. Создание распределенной модели педагогического образования с опорой на сеть опорных вузов в арктических и субарктических регионах, готовящих учителей с учетом северной специфики и предоставляющих им систему непрерывной поддержки и профессионального роста.

4. Стимулирование формирования «сообществ практик» среди педагогов Арктики через цифровые платформы и регулярные очные стажировки для преодоления профессиональной изоляции.

5. Активное вовлечение школы в жизнь местного сообщества, превращение ее в социокультурный хаб, где образование становится инструментом как сохранения культурного наследия, так и социально-экономического развития территории.

Только при таком системном взгляде, рассматривающем ресурсы не как отдельные артефакты, а как элементы целостной социальной системы, можно обеспечить качественное и доступное образование для детей Арктики, являющееся основой для устойчивого будущего этого стратегически важного региона.

Литература

1. Бурдые П. Социология социального пространства. – М.: Институт экспериментальной социологии, 2007.

2. Голенкова З.Т., Игитхян Е.Д. Социальные неравенства в образовании: региональный аспект // Социологические исследования. – 2015. – № 9. – С. 76-83.
3. Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации за 2020 год. – М.: Аналитический центр при Правительстве РФ, 2020.
4. Луков В.А. Теории социального проектирования. – М.: Изд-во МГУ, 2013.
5. Парсонс Т. О социальных системах. – М.: Академический проект, 2002.
6. Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года. Утверждена Указом Президента РФ от 26.10.2020 № 645.
7. Филиппова А.Г. Социология образования: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2021.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК ИНСТРУМЕНТА РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Богдан Ю.П.

студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»,

Научный руководитель: Н.Е. Соловьева,

Доцент кафедры социальных технологий и государственной службы,

кандидат экономических наук, доцент,

ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы, эволюция и современное состояние финансовой политики Российской Федерации в контексте внутренних и внешних вызовов 2020–2024 годов. Показано, что финансовая политика выступает ключевым инструментом государственного регулирования экономики, обеспечивая баланс между стимулированием экономического роста и поддержанием макроэкономической стабильности. Проведен анализ динамики федерального бюджета и параметров денежно-кредитной политики, отражающих переход от консервативной к активной стимулирующей модели. Выявлено, что в условиях санкционного давления и структурной перестройки экономики бюджетная политика приобрела адаптивный и стимулирующий характер, тогда как действия Центрального банка были направлены на сдерживание инфляции. Обоснована необходимость согласования фискальных и монетарных инструментов, совершенствования фискальных правил и внедрения стимулирующих налоговых мер, направленных на технологическую модернизацию и инвестиционный рост. Сделан вывод о важности комплексного подхода к формированию финансовой политики, обеспечивающей устойчивое развитие и экономический суверенитет Российской Федерации.

Ключевые слова. финансовая политика; бюджетная политика; денежно-кредитная политика; макроэкономическая стабильность; государственное регулирование; стимулирование экономического роста; фискальные правила; нефтегазовый дефицит; структурная перестройка экономики; инвестиционная модель развития.

Введение. Актуальность данного исследования обусловлена комплексом внешних и внутренних вызовов, определяющих необходимость повышения эффективности государственного управления экономикой. В современных условиях финансовая политика выступает ключевым инструментом обеспечения макроэкономической стабильности, стимулирования роста и решения стратегических задач развития.

Во-первых, усиление геополитической напряженности и санкционное давление требуют адаптации механизмов финансового регулирования. Необходимость обеспечения экономического суверенитета и устойчивости национальной финансовой системы в условиях внешних ограничений делает актуальным поиск новых моделей бюджетного, налогового и денежно-кредитного регулирования.

Во-вторых, сохраняется острота проблем структурной перестройки экономики. Финансовая политика призвана создать стимулы для технологической модернизации, импортозамещения и развития несырьевых секторов. Эффективное использование бюджетных расходов, налоговых льгот и инвестиционных механизмов становится критически важным для достижения национальных целей развития.

В-третьих, обострение социальных задач в условиях трансформации экономики усиливает значимость социальной направленности финансовой политики. Повышение эффективности

социальных расходов, поддержка уязвимых групп населения и сглаживание региональных диспропорций требуют совершенствования межбюджетных отношений и механизмов социальной поддержки.

В-четвертых, необходимость балансировки между стимулированием экономического роста и сдерживанием инфляционных процессов обуславливает потребность в тонкой настройке инструментов денежно-кредитной и бюджетной политики. Поиск оптимального сочетания мер государственной поддержки и макроэкономической стабильности остается актуальной научной и практической задачей.

Поэтому формируется потребность в разработке комплексных предложений по совершенствованию финансовой политики как действенного инструмента регулирования экономики, адекватного современным вызовам и способного обеспечить устойчивое развитие Российской Федерации в долгосрочной перспективе.

Методы и организация исследования. Методологической основой исследования является комплексный подход, сочетающий теоретический анализ эволюции финансовой политики с изучением статистических данных и динамики ключевых бюджетных и монетарных показателей Российской Федерации за 2020–2024 годы.

Финансовая политика представляет собой деятельность государства по мобилизации, распределению и использованию финансовых ресурсов для решения социально-экономических задач. Она определяет источники и направления финансовых потоков, являясь центральным элементом системы государственного регулирования экономики [3].

В научной литературе существуют различные подходы к определению сущности финансовой политики. Так, А.И. Худяков подчеркивает ее императивный характер, определяя как «совокупность государственных мероприятий, направленных на мобилизацию финансовых ресурсов, их распределение и использование для осуществления своих функций» [5]. Эволюция теоретических взглядов на неё отражает изменения в понимании роли государства в экономике. Классическая школа (А. Смит, Д. Рикардо) исходила из принципа невмешательства и минимизации государственных расходов [3]. Кейнсианская теория (Дж. Кейнс) обосновала необходимость активного государственного участия через бюджетно-налоговую политику для стимулирования спроса и занятости [4]. Монетаристы (М. Фридман) сделали акцент на контроле денежной массы и ограничении дискреционных мер. Теория экономики предложения (А. Лаффер) перенесла внимание на стимулы к производству и инвестициям, утверждая, что снижение налогов способно расширить налоговую базу. Современные подходы объединяют элементы разных школ, признавая необходимость гибкого использования фискальных и монетарных инструментов и учитывая как «провалы рынка», так и «провалы государства».

Цели финансовой политики многоуровневые: стратегические ориентированы на обеспечение устойчивого экономического роста, повышение уровня жизни и национальную безопасность; тактические связаны с регулированием текущей конъюнктуры – сдерживанием инфляции, сокращением безработицы и стимулированием инвестиций.

Финансовая политика классифицируется по ряду признаков. В зависимости от экономического цикла различают стимулирующую политику, направленную на преодоление спада, и сдерживающую, применяемую при перегреве экономики. По горизонту планирования выделяют стратегическую политику, определяющую долгосрочные приоритеты бюджетной, налоговой и долговой систем, и тактическую, нацеленную на реализацию текущих задач через формирование бюджета и корректировку налогов. По функциональной сфере финансовая политика охватывает бюджетную, налоговую, денежно-кредитную, таможенно-тарифную, долговую и социальную составляющие, которые действуют во взаимосвязи и усиливают эффективность друг друга.

Финансовая политика является основным инструментом государственного регулирования, эволюция теоретических взглядов на неё отражает переход от идеи невмешательства к активному управлению экономикой, а её эффективность зависит от согласованности и комплексности всех направлений финансовой деятельности государства.

Современная финансовая политика России сформировалась в условиях санкционного давления и структурной перестройки экономики и приобрела адаптивный, стимулирующий характер. Главным инструментом поддержки стала бюджетная политика, компенсирующая ограничения денежно-кредитной сферы.

Бюджетная политика Российской Федерации в период с 2020 по 2024 год прошла через несколько резких трансформаций, отражающих реакцию на внешние шоки и смену экономических приоритетов. Динамика ключевых показателей – доходов, расходов, дефицита и источников его финансирования – наглядно демонстрирует переход от консервативной модели к активной стимулирующей фискальной политике (табл. 1) [2].

Таблица 1

Динамика исполнения федерального бюджета Российской Федерации за 2020–2024 годы

Наименование показателя	Годы					Изменение, % (2024/2020)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Доходы, всего	18 719,1	25 286,4	27 824,4	29 124,0	36 708,6	+96,1%
Нефтегазовые доходы	5 235,2	9 056,5	11 586,2	8 822,3	11 131,1	+112,7%
Ненефтегазовые доходы	13 483,8	16 229,9	16 238,2	20 301,8	25 577,5	+89,7%
Расходы, всего	22 821,6	24 762,1	31 119,0	32 353,8	40 180,5	+76,1%
Дефицит (-)/Профицит (+)	-4 102,5	524,3	-3 295,0	-3 229,8	-3 471,9	+15,3%
Источники финансирования дефицита федерального бюджета – всего	4 102,5	-524,3	3 295,0	3 229,8	3 471,9	-15,4%

Период 2020–2021 годов характеризовался фазой адаптации и восстановления. В 2020 году бюджет столкнулся с последствиями пандемии COVID-19, что привело к дефициту в 4 102,5 млрд рублей из-за падения доходов и роста антикризисных расходов. В 2021 году, благодаря восстановлению мировой экономики и росту цен на энергоресурсы, был достигнут профицит в 524,3 млрд рублей: доходы выросли до 25 286,4 млрд рублей, главным образом за счет нефтегазовых поступлений (9 056,5 млрд руб.), а расходы оставались относительно сдержанными (24 762,1 млрд руб.). Это был последний год действия классической модели «бюджетного правила».

В 2022–2023 годах, на фоне начала СВО и введения санкций, бюджетная политика резко сместилась в сторону активного стимулирования экономики и поддержки обороноспособности. Несмотря на ожидания глубокого дефицита, доходы оставались устойчивыми, увеличившись с 27 824,4 млрд руб. в 2022 году до 29 124,0 млрд руб. в 2023 году. Структура доходов изменилась: нефтегазовые поступления снизились до 8 822,3 млрд руб., а ненефтегазовые доходы выросли с 16 238,2 млрд руб. до 20 301,8 млрд руб. за счет прогрессивной шкалы НДФЛ, повышения налога на прибыль в ряде секторов и мер валютного контроля. Расходы при этом резко увеличились до 31 119,0 млрд руб. в 2022 году и 32 353,8 млрд руб. в 2023 году, что привело к устойчивому дефициту: -3 295,0 млрд руб. и -3 229,8 млрд руб. соответственно.

В 2024 году бюджет достиг пика расширения: доходы составили 36 708,6 млрд рублей, ненефтегазовые поступления – 25 577,5 млрд руб., нефтегазовые – 11 131,1 млрд руб., расходы превысили 40 трлн рублей (40 180,5 млрд руб.), а дефицит достиг -3 471,9 млрд рублей. При этом ненефтегазовый дефицит рос с -9 337,7 млрд руб. в 2020 году до -14 603,0 млрд руб. в 2024 году, демонстрируя возрастающую зависимость финансирования государственных обязательств от ненефтегазового сектора и внутренних заимствований. Основным источником финансирования дефицита с 2022 года – внутренние ресурсы, в основном за счет роста государственного внутреннего долга и использования средств ФНБ, тогда как внешнее финансирование снижалось из-за санкций и активного погашения внешних обязательств.

Таким образом, бюджетная политика 2020–2024 годов сместилась в режим активного фискального стимулирования, служащего инструментом структурной перестройки экономики и обеспечения национальной безопасности. Основные вызовы – управление растущими расходами при высоких процентных ставках и обеспечение долгосрочной сбалансированности бюджета при растущем ненефтегазовом дефиците.

Денежно-кредитная политика Банка России в 2022–2024 годах проводилась в сложных условиях резкого роста государственных расходов, что создало сильное инфляционное давление. Основной задачей ЦБ стало сдерживание инфляции, которая в 2022 году достигла 11,9%, через последовательное повышение ключевой ставки с 7,5% в начале 2023 года до 16% к концу года и до 17,04% в 2024 году. Высокие ставки ограничили рост потребительского кредитования и перегрев экономики, способствуя охлаждению совокупного спроса.

Динамика ключевых показателей денежно-кредитной политики представлена в таблице [2].

Несмотря на ужесточение монетарной политики, экономика сохраняла рост: после рецессии 2022 года (-1,2%) ВВП вырос на 3,6% в 2023 году и на 3% в 2024 году, что показывает способность экономики адаптироваться к повышенной ключевой ставке.

Динамика ключевых показателей денежно-кредитной политики

Показатель	Годы			Изменение, % (2024/2022)
	2022	2023	2024	
Ключевая ставка Банка России, % (средняя за год)	10,62	9,98	17,04	+60,45%
Годовая инфляция, % (к декабрю)	11,9	7,4	9,52	-20%
Инфляция, % (в среднем за год)	13,8	5,9	9,7	-29,71%
Темпы роста розничного кредитования (г/г, на конец периода), %	17,5	21	11	-37,14%
Влияние на экономический рост (ВВП), %	-1,2	+3,6	+3	+4,2%

В 2022–2024 годах финансовая политика России характеризовалась переходом к активной стимулирующей бюджетной модели с ростом расходов и структурной перестройкой доходов, компенсировавшей волатильность нефтегазовых поступлений. Действия Банка России носили сдерживающий характер, охлаждая потребительский рынок и контролируя инфляцию. Современная финансовая политика работает в режиме «разделения ролей»: бюджет стимулирует экономическую активность, а денежно-кредитная политика стабилизирует инфляцию. Главный вызов – сохранить баланс между ростом расходов и устойчивостью экономики без риска перегрева или рецессии.

Современная финансовая политика России должна одновременно обеспечивать экономическую стабильность и обороноспособность, а также создавать условия для долгосрочного роста. Официальные документы до 2030 года задают ключевые ориентиры: переход от антикризисной модели к «инвестиционному росту», нормализация бюджета с дефицитом 0,7–0,8% ВВП к 2027 году, стимулирование частных инвестиций, снижение инфляции до 4% и повышение эффективности расходов через программно-целевое финансирование и цифровизацию [2, 3].

Для этого необходимо скорректировать политику с учетом макроэкономических дисбалансов. Рекомендуются совершенствование бюджета через сквозной аудит и новые фискальные правила, стимулирующая налоговая политика с преференциями для технологических инвестиций и диверсификации экспорта, а также согласование монетарной и фискальной политики с развитием макропруденциального регулирования.

В итоге финансовая политика должна создавать сбалансированную систему, решающую текущие задачи и поддерживающую стратегический рост, опираясь на структурную оптимизацию бюджета, «умные» налоговые стимулы и координацию власти. Это позволит перейти к устойчивой инвестиционно-инновационной модели развития, а не только к бюджетным вливаниям.

Заключение. Исследование показало, что финансовая политика – это целенаправленная деятельность государства по мобилизации и распределению ресурсов для решения социально-экономических задач. Теоретически нет универсальной модели, эффективность достигается комплексным использованием бюджетных, налоговых и монетарных инструментов.

Анализ современной политики России 2022–2024 годов выявил активную стимулирующую бюджетную политику с ростом расходов и усилением ненефтегазовых доходов, при этом действия ЦБ были сдерживающими, создавая модель «разделения ролей»: бюджет стимулирует рост, а монетарная политика стабилизирует. Основной риск – высокий ненефтегазовый дефицит и зависимость от внутренних заимствований.

Предлагаемые меры для перехода к инвестиционной модели включают сквозной аудит расходов, новые адаптированные фискальные правила, стимулирующие налоговые преференции для инвестиций в технологии и НИОКР, а также координацию Минфина и ЦБ с применением макропруденциальных инструментов для управления рисками.

В целом финансовая политика России показала высокую адаптивность, но для долгосрочного роста требуется переход к сбалансированному развитию с координацией всех элементов и приоритетом структурных преобразований экономики.

Литература

1. О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов: федеральный закон от 30.11.2024 № 419-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк «Российское законодательство (Версия Проф.)».

2. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): федеральный закон от 10.07.2002 №86-ФЗ (ред. от 23.05.2025) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк «Российское законодательство (Версия Проф.)».
3. Умаханов, М.А. Финансовая политика России: современное состояние и возможные вызовы [Текст] / М.А. Умаханов // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 4. – С. 221-224.
4. Хамдамов, С.Ф. Приоритетные направления развития теории формирования финансовой политики государства [Текст] / Хамдамов С. Ф. // Yashil Iqtisodiyot va Taraqqiyot. – 2024. – №1. – С.14-22.
5. Худяков, А. И. Избранные труды по финансовому праву [Текст] / А. И. Худяков. – Москва: Проспект, 2021. – 576 с.

ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА КАК ИНСТРУМЕНТА РЕАЛИЗАЦИИ СОГЛАСОВАННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ СТРАН-УЧАСТНИЦ ЕАЭС

И.В. Бояринова

*кандидат социологических наук, доцент
доцент кафедры социальных технологий и
государственной службы НИУ БелГУ*

М.С. Начкебия

*старший преподаватель
кафедры социальных технологий и
государственной службы НИУ БелГУ*

Аннотация. В статье обосновывается необходимость перехода к проектному подходу для реализации согласованной экономической политики в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС). В работе раскрывается сущность проектного подхода, его законодательные и теоретические основы. Систематизированы ключевые элементы его применения на наднациональном уровне: создание проектного офиса, внедрение единой методологии управления, использование специализированных информационных систем. В заключении делается вывод о том, что проектный подход является ключевым фактором для достижения стратегических целей ЕАЭС: формирования единого экономического пространства, устойчивого роста и усиления позиций на мировой арене.

Ключевые слова. *Евразийский экономический союз (ЕАЭС), государственное управление, согласованная экономическая политика, проектное управление, проект, методология проектного управления.*

Введение. Евразийский экономический союз (ЕАЭС) – это организация международной экономической интеграции, призванная обеспечить свободное движение товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Одной из ключевых основ его функционирования является согласованная экономическая политика, направленная на: устойчивое развитие экономик всех государств-членов через объединение их конкурентных преимуществ; выработку общих принципов и ориентиров для социально-экономического развития; функционирование и развитие национальных экономик на основе единых правил; повышение устойчивости экономик стран-участниц к внутренним и внешним вызовам.

Внедрение проектного подхода в процесс координации экономической политики стран ЕАЭС открывает путь к объединению национальных экономических потенциалов. Это, в свою очередь, усилит позиции интеграционного объединения в глобальной экономике и будет способствовать модернизации хозяйственной структуры государств-участников. Подобная трансформация является ключевым условием для обеспечения стабильного экономического роста как внутри стран, так и на международной арене.

Использование проектного подхода позволяет сместить фокус с формальных политических обязательств и общих рамок на конкретные, взаимовыгодные инициативы. Это способствует переходу от модели, основанной на идее взаимозависимости, к практике эффективного экономического партнерства. В данном контексте изучение механизмов применения проектного управления для координации экономической стратегии в рамках ЕАЭС приобретает первостепенную важность.

Методы и организация исследования. Проектный подход как управленческий инструмент уже доказал свою эффективность в системе государственного управления, став надежным способом достижения стратегических ориентиров. Импульсом для его активного внедрения в российской

экономике послужила осознанная государственная политика. Возникла объективная необходимость в методиках, позволяющих в сжатые сроки и при ограниченных ресурсах реализовывать масштабные программы, направленные на социально-экономический прогресс в условиях нестабильной внешней конъюнктуры.

Отправной точкой для трансформации системы государственного управления через внедрение проектного подхода стало Постановление Правительства РФ 2016 года «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [6]. Этот акт инициировал реформу, закрепив на официальном уровне единые механизмы и стандарты управления проектами в правительстве. «На уровне государственного управления проектный подход реализуется посредством разработки, утверждения и последующей реализации проектов национального, федерального и регионального уровней» [2, с. 56].

Понятие «проект» в Российской Федерации также закреплено на законодательном уровне, в частности, Постановление Правительства Российской Федерации «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» определяет проект как «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений» [6].

И.А. Леута определяет проект как «уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения заранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов» [3, с. 64].

А.А. Дульзон рассматривает проект, как «комплексную деятельность временного коллектива в условиях активного взаимодействия с внешней средой, которая направляет на выполнение четко обозначенной цели и получение конкретного результата в заданный промежуток времени с использованием кадровых, финансовых, материально-технических и других ресурсов» [7, с. 136]. В.Н. Фунтов пишет, что «проект – это целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов» [7, с. 136]. Таким образом, под проектом следует понимать уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий. Его реализацией занимается временно сформированный коллектив, который в условиях заданных сроков и ограниченности ресурсов решает четко определенные задачи. Ключевыми характеристиками проекта являются ориентация на достижение заранее установленных результатов и активное взаимодействие с внешней средой.

Системный подход позволяет рассматривать проект в качестве целостного процесса перехода от исходного состояния к запланированному результату. Неотъемлемой характеристикой этого процесса является его реализация в условиях системы ограничений, включающей временные, финансовые, кадровые, материально-технические ресурсы, а также правовые нормы и факторы внешней среды (рис. 1) [4, с. 76].

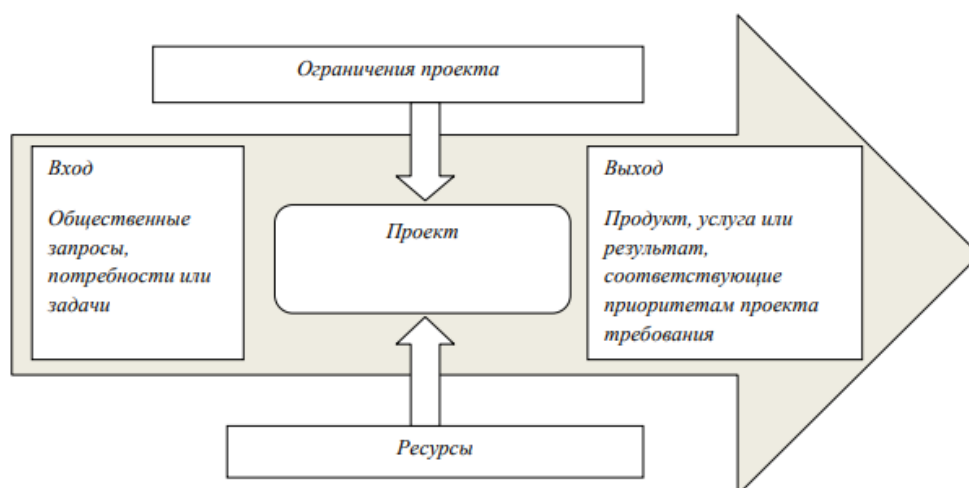


Рис. 1. Основные характеристики проекта

Управление проектами в государственном секторе заключается в:

- 1) реализации государственных инициатив, направленных на улучшение качества жизни граждан, обеспечение безопасности и устойчивое развитие общества;
- 2) четком определении целей и задач проекта с установлением конкретных сроков и бюджета для достижения запланированных результатов;

- 3) эффективном планировании всех необходимых ресурсов и их оптимальном распределении;
- 4) систематическом управлении рисками через регулярные оценки и разработку стратегий минимизации возможных негативных последствий;
- 5) активном взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами, включая как внутренние, так и внешние организации;
- 6) обеспечении прозрачности процессов через регулярную отчетность и открытость для повышения доверия к системе управления;
- 7) использовании современных технологий и специализированных программных решений для упрощения процессов планирования и мониторинга;
- 8) формировании эффективной команды проекта с учетом компетенций участников и создании благоприятной рабочей атмосферы;
- 9) постоянном контроле над ходом выполнения работ и своевременной корректировке действий при выявлении отклонений.

Внедрение проектного подхода для реализации согласованной экономической политики ЕАЭС позволит более точно ориентировать совместные инициативы на национальные приоритеты каждой страны-участницы, обеспечивая тем самым их устойчивое развитие в рамках интеграции. На современном этапе критически важны принципы взаимной выгоды и коллективного прогресса, поскольку именно долгосрочная экономическая и финансовая взаимозависимость, подкрепленная реальными доходами и инвестициями, создает основу для прочной стабильности объединения. «Проектный подход в практике транснациональных союзов позволит найти общие способы повышения экономического роста, точки пересечения интересов стран-участниц интеграционного объединения, а высокий уровень его эффективности может быть достигнут посредством разграничения полномочий между наднациональным и национальным уровнями управления» [5, с. 94].

Благодаря проектному подходу можно добиться более высоких результатов по сравнению с традиционными методами проведения экономической политики. Он базируется на принципе взаимовыгодного сотрудничества и предусматривает использование различных инструментов не только для реализации экономической политики, но и для осуществления совместных проектов в области экологии, транспорта, культуры, социальной сферы, туризма, сельского хозяйства и других.

Реализация согласованной экономической политики на основе проектного подхода позволит ЕАЭС одновременно достичь двух ключевых стратегических целей:

- 1) усиление влияния международного экономического объединения на мировой арене за счет интеграции совместной деятельности стран-участниц ЕАЭС и использования экономического потенциала каждой страны;

- 2) создание более современной и конкурентоспособной структуры экономики в каждом из государств-членов ЕАЭС, что необходимо для стабильного экономического роста на национальном уровне.

Кроме того, «актуальность реализации согласованной экономической политики на основе проектного подхода обусловлена усиливающимися противоречиями текущей мировой социально-экономической и политической ситуации, с одной стороны, порождающая новые риски и неопределенности, а с другой, позволяющая увеличить темпы экономического развития и использования динамично меняющийся условий внешней среды и ее нестабильности в своих интересах» [5, с. 94].

Проведение согласованной экономической политики с использованием проектного подхода должно опираться на несколько ключевых принципов: ориентацию на взаимовыгодное сотрудничество и экономическое взаимодействие, а также снижение влияния идей созависимости, политических обязательств и базовых рамочных условий. Именно совместное экономическое развитие, финансовая выгода и долгосрочное партнерство в экономической сфере способны обеспечить более стабильное и последовательное развитие интеграционного объединения по сравнению с подходом, основанным исключительно на геополитическом сотрудничестве.

Проектный подход, базирующийся на определенной методологии и инструментарии, в реализации согласованной экономической политике ЕАЭС предполагает наличие некоторых обязательных элементов, а также совокупности условий, обеспечивающих эффективность его применения. Условия применения проектного подхода в реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС изображены на рис. 2. [5, с. 96].

Проектный офис представляет собой организационную структуру, осуществляющую стандартизацию процессов руководства проектами и способствующую обмену инструментами, методами, ресурсами, технологиями. Целью функционирования проектного офиса является обеспечение эффективного управления проектами [5, с. 96].



Рис. 2. Условия применения проектного подхода в реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС

Методология проектного управления, как совокупность методов, принципов и подходов, используемых при реализации проекта, представлена определенными стандартами, правилами и инструкциями, определяющими порядок работы над проектом в течение всего его жизненного цикла. Методология проектного управления необходима для:

- 1) эффективного планирования – создания четких и последовательных планов работы, определения краткосрочных и долгосрочных целей, установления выполнимых сроков их достижения;
- 2) оптимизации ресурсов – точного определения и рационального распределения необходимых специалистов, финансов, материалов и оборудования для минимизации издержек;
- 3) организации команды – четкого определения ролей и зон ответственности каждого участника проекта, что снижает вероятность конфликтов и неопределенностей и обеспечивает понимание каждым участником выполняемых им функций;
- 4) контроля и мониторинга – использования специальных инструментов и техник для отслеживания прогресса, своевременного выявления проблем и рисков, оперативной корректировки планов;
- 5) прогнозирования рисков и неопределенностей, минимизации их последствий, что позволяет экономить ресурсы;
- 6) согласованности действий – обеспечения слаженной работы всех участников проекта в рамках единой системы управления.

Методология проектного управления включает в себя следующие элементы (рис. 3).

Информационная система управления проектами представляет собой «совокупность взаимосвязанных информационных, программных, технических и методических средств, которые используются в целях поддержки и повышения эффективности процессов управления проектами» [1, с. 333]. В информационной системе управления проектами реализуются следующие функции:

- 1) сокращение времени на организацию коммуникации между участниками проекта;
- 2) автоматизация процессов управления проектами;
- 3) обеспечение комплексного функционирования всей системы проектного управления.

Проектная мотивация является важнейшим инструментом проектного подхода, позволяющим обосновать и сформировать преимущества и выгоды, планируемые к получению каждым участником проектной деятельности. Применительно к согласованной экономической политике ЕАЭС мотивация может быть основана на решении проблем социально-экономического развития каждого из государств-членов при балансе всех участников интеграционного объединения.

Развитие компетенций как инструмент проектного управления на уровне ЕАЭС основано на формировании высококвалифицированных специалистов в каждой из стран, реализации прозрачной мотивационной политики, определении «проблемных мест» в подготовке специалистов в управлении проектами, способных выполнять сложные задачи на международном уровне в нестабильной внешнеполитической обстановке.

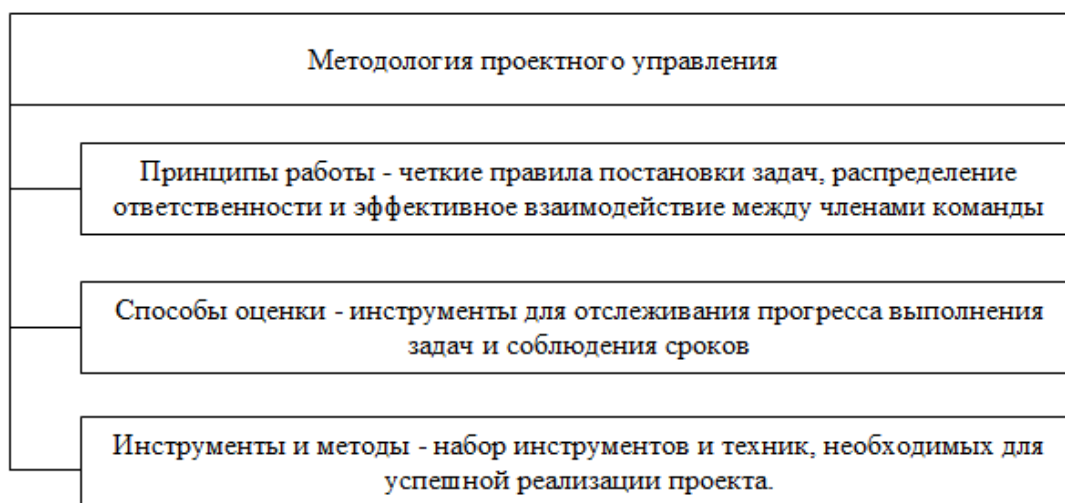


Рис. 3. Методология проектного управления

Заключение. Переход на проектный подход в реализации экономической политики ЕАЭС является ответом на трансформацию внешних условий и эволюцию взаимоотношений между государствами-членами, имеющими разный уровень социально-экономического развития. Интеграционное объединение преодолело этап становления, и сегодня ключевой задачей становится раскрытие его потенциала. Для достижения стратегических целей – формирования единого экономического пространства, устойчивого роста и усиления глобальной конкурентоспособности – необходим эффективный инструментарий. Рассмотренные механизмы проектного управления выступают тем самым ключевым фактором, который обеспечит скоординированность и результативность экономической политики ЕАЭС.

Литература.

1. Аюпов, А. И. Методика повышения эффективности применения гибких подходов в проектном управлении [Текст] / А. И. Аюпов // *Лидерство и менеджмент*. – 2024. – Т. 11. – № 1. – С. 333-344.
2. Гуринов, А. В. Особенности дифференциации инструментария проектного подхода в зависимости от уровня управления экономическими процессами [Текст] / А. В. Гуринов // *Kant*. – 2020. – № 4 (37). – С. 54-58.
3. Зарипов, Р.Р. Подходы к дефиниции понятия «Проект» в современной науке об управлении [Текст] / Р.Р. Зарипов // *Инновации и инвестиции*. – 2023. – № 10. – С. 64-67.
4. Исенова, Г. К. О некоторых аспектах проектного подхода в контексте повышения эффективности развития экономики [Текст] / Г. К. Исенова, А. Р. Солтангазинов, М. А. Амирова, Л. И. Кашук // *Вестник Инновационного Евразийского университета*. – 2020. – № 3 (79). – С. 73-79.
5. Казакова, Э.А. Реализация согласованной экономической политики между странами ЕАЭС на основе проектного подхода [Текст] / Э.А. Казакова, И.В. Бояринов, М.С. Начкебия // *Российский экономический вестник*. – 2025. – Т. 8. – № 2. – С. 91-98.
6. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 : ред. от 21.02.2025 № 194 // *Справочная правовая система «Консультант Плюс»*. Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
7. Седлова, Е.Д. Сравнение российского и зарубежного подходов к определению «проект» [Текст] / Е.Д. Седлова // *Матрица научного познания*. – 2021. – № 4-2. – С. 135-138.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ: ОТ РЕПРЕССИВНОЙ ПАРАДИГМЫ К КОМПЛЕКСНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Ю. М. Бредихина

студент института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель:

Е. В. Самохвалова

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье проведен комплексный анализ эволюции систем противодействия коррупции в глобальном и национальном контекстах. Выявлена ограниченность традиционной репрессивной парадигмы, ориентированной преимущественно на уголовное преследование и обоснована необходимость перехода к современной комплексной модели, основанной на управлении коррупционными рисками. Модель интегрирует превентивные, прокурорские и карательные меры в единый механизм, нацеленный на системное устранение причин и условий, порождающих коррупцию. В работе проанализированы ключевые элементы такой модели: системы управления рисками, антикоррупционный комплаенс, цифровизация публичного управления и обеспечение прозрачности. Особое внимание уделено роли гражданского общества и международного сотрудничества как катализаторов антикоррупционных реформ. На основе сравнительного анализа и системного подхода доказывается, что устойчивое снижение уровня коррупции достижимо лишь при синтезе институциональных, культурных и технологических мер, формирующих среду с нулевой терпимостью к коррупционным практикам.

Ключевые слова: коррупция, противодействие коррупции, управление рисками, антикоррупционная политика, прозрачность, цифровизация, гражданское общество, международное сотрудничество, репрессивная парадигма.

Введение. Исторически сложившаяся репрессивная парадигма противодействия коррупции, доминировавшая на протяжении большей части XX века, фокусировалась преимущественно на уголовном преследовании и карательных мерах. Ее ключевыми инструментами были ужесточение санкций, создание специализированных правоохранительных подразделений и совершенствование норм, определяющих составы коррупционных преступлений. Однако эмпирические данные и анализ долгосрочной эффективности выявили системные недостатки данного подхода.

Методы и организация исследования. Репрессивная модель по своей природе реактивна – она активируется постфактум, когда ущерб публичным интересам, экономике и социальной справедливости уже причинен. Ей присуща избирательность, часто носящая демонстративный характер и не затрагивающая глубинные коррупционные сети. Высокая латентность коррупционных деяний, обусловленная их конспиративной природой и сговором участников, делает уголовное преследование сложным и ресурсоемким. Кроме того, существует перманентный риск политизации правоохранительных органов, которые могут быть инструментализированы для устранения политических оппонентов, что в конечном итоге дискредитирует саму идею борьбы с коррупцией.

Результаты исследования. Осознание этих фундаментальных ограничений инициировало глобальный сдвиг в антикоррупционной политике. Переломным моментом стало принятие на рубеже XX–XXI веков ключевых международных документов, таких как Конвенция ООН против коррупции 2003 года и Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц, которые впервые на столь высоком уровне закрепили приоритет предупреждения коррупции перед наказанием. Это ознаменовало переход к новой, комплексной модели, которая делает акцент на проактивном управлении коррупционными рисками. Ее философской основой является не столько наказание виновных, сколько создание такой институциональной среды, где возможности для злоупотребления доверенной властью системно минимизированы. Ядром этой модели является выявление уязвимостей в системе государственного и корпоративного управления с последующим внедрением превентивных барьеров.

Структурно комплексная модель управления коррупционными рисками представляет собой многоуровневый конструкт, интегрирующий несколько ключевых элементов. Первым и методологически центральным из них является система управления коррупционными рисками. Этот процесс представляет собой не разовую кампанию, а непрерывный цикл, включающий идентификацию рисков через систематический анализ процессов и полномочий в органах власти (зонами повышенного риска

традиционно являются госзакупки, выдача лицензий и разрешений, налоговые и таможенные процедуры), оценку рисков по критериям вероятности и потенциального ущерба, разработку и внедрение мер контроля, а также последующий мониторинг и пересмотр принятых мер. К таким мерам контроля относятся административные барьеры, такие как ротация кадров на коррупционно-емких должностях, обязательное декларирование конфликта интересов, стандартизация и регламентация административных процедур, исключающая свободу усмотрения. Вторым критически важным элементом является внедрение антикоррупционного комплаенса как в публичном секторе, так и в частном.

Комплаенс, понимаемый как внутренняя система обеспечения соблюдения правовых норм и этических стандартов, трансформирует борьбу с коррупцией из исключительной прерогативы государства в ответственность каждой организации. В публичном секторе это выражается в принятии кодексов этики госслужащих, проведении обязательного антикоррупционного обучения, создании защищенных каналов для анонимных сообщений о нарушениях (так называемых «горячих линий») и назначении уполномоченных по профилактике коррупции.

Третьим столпом современной антикоррупционной стратегии является цифровизация и обеспечение прозрачности, выступающие в роли технологического императива. Цифровые технологии являются мощнейшим инструментом деперсонификации принятия управленческих решений. Внедрение электронных правительственных услуг минимизирует прямой контакт между гражданином и чиновником, радикально сужая пространство для вымогательства и «ускорения» процедур. Политика открытых данных, предполагающая публикацию в машиночитаемом формате информации о государственных расходах, бюджетах, закупках и результатах проверок, создает беспрецедентные возможности для осуществления гражданского и медийного контроля в режиме, близком к реальному времени. Электронные торги и аукционы делают процесс конкуренции за государственные контракты объективным, прозрачным и оставляющим цифровой след. Весьма эффективным инструментом является ведение публичных реестров бенефициарных владельцев юридических лиц, что усложняет сокрытие истинных владельцев активов и отмывание коррупционных доходов. Аналогично, системы электронного декларирования доходов и расходов государственных служащих, сопряженные с перекрестной проверкой данных, позволяют выявлять случаи несоответствия крупных расходов официальным доходам, сигнализируя о возможном незаконном обогащении. Таким образом, цифровизация действует как системный модератор коррупционного поведения, повышая вероятность обнаружения нарушения и объективизируя процессы принятия решений.

Однако ни одна, даже самая совершенная, государственная система не способна самостоятельно искоренить коррупцию. Успех комплексной модели напрямую зависит от двух внешних катализаторов: активного гражданского общества и тесного международного сотрудничества. Гражданское общество выполняет роль независимого внешнего контролера, функции которого не могут быть в полной мере делегированы государственным институтам. Независимые неправительственные организации, журналисты-расследователи и активисты осуществляют общественный мониторинг, проводят собственные антикоррупционные расследования, занимаются экспертной разработкой и независимой оценкой проводимых реформ. Важнейшей функцией является правовое просвещение и формирование в общественном сознании установки на нулевую терпимость к коррупции, когда последняя воспринимается не как норма, а как социальная девиация. Ключевым и одновременно уязвимым элементом здесь является защита прав информаторов о нарушениях. Создание эффективных и безопасных механизмов для их защиты является индикатором зрелости антикоррупционной системы, так как именно инсайдеры зачастую обладают наиболее ценной информацией о скрытых механизмах коррупции. В условиях глобализации коррупция приобрела транснациональный характер, что требует адекватного ответа в виде углубления международной кооперации. Это включает в себя правовую помощь по уголовным делам, экстрадицию преступников и, что особенно важно, конфискацию активов, незаконно вывезенных за рубеж. Многосторонние конвенции и мониторинговые механизмы, такие как ГРЕКО (Группа государств против коррупции) в Совете Европы, создают рамки для давления со стороны коллег и обмена лучшими практиками. Международные финансовые институты (Всемирный банк, МВФ) все чаще увязывают предоставление займов и грантов с проведением конкретных антикоррупционных реформ в странах-реципиентах. Наконец, происходит экстратерриториальное действие национальных законодательств, таких как FCPA в США или UK Bribery Act в Великобритании, которые обязывают компании, ведущие бизнес в этих юрисдикциях, соблюдать строгие антикоррупционные стандарты по всему миру, тем самым поднимая планку для глобального корпоративного поведения.

Заключение. Необходимо подчеркнуть, что развитие системы противодействия коррупции находится в русле общей эволюции моделей публичного управления – от силовых, реактивных методов к проактивному, риск-ориентированному регулированию. Устаревшая репрессивная

парадигма, несмотря на свою видимую жесткость, доказала свою неспособность обеспечить устойчивое снижение уровня коррупции в долгосрочной перспективе. Ей на смену приходит комплексная модель, интегрирующая превенцию, прозрачность и партнерство. Ее ядро составляет не столько угроза неминуемого наказания, сколько создание такой институциональной, технологической и социальной среды, в которой совершение коррупционного правонарушения становится технически сложным, экономически невыгодным, с высокой вероятностью обнаружения и социально порицаемым. Ключевыми векторами дальнейшего развития являются глубокая цифровая трансформация публичного управления, повсеместное внедрение современных систем управления рисками и комплаенса, формирование антикоррупционного этноса через правовое просвещение и поддержку институтов гражданского общества, а также углубление международной кооперации для противодействия транснациональным коррупционным сетям. Только такой, системный и многогранный подход, позволяет надеяться на достижение долгосрочного результата в борьбе с одним из самых устойчивых вызовов современности.

Литература

1. Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции (принята резолюцией 58/4 Генеральной Ассамблеи от 31 октября 2003 г.) [Электронный ресурс]. URL: https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_R.pdf
2. Роуз-Аккерман, С. Коррупция и государство. Причины, следствия, реформы / С. Роуз-Аккерман. – М.: Логос, 2013. – 356 с.
3. Сатаров, Г. А. Антикоррупционная политика: учебник для магистров / Г. А. Сатаров, М. И. Левин. – СПб.: Издательский дом «Питер», 2019. – 298 с.
4. Шамхалов, Ф. И. Антикоррупционный комплаенс: теория и практика / Ф. И. Шамхалов. – М.: Юрист, 2021. – 245 с.
5. Transparency International. The ABCs of the CPI: How the Corruption Perceptions Index is calculated. – 2022. – URL: <https://www.transparency.org/en/news/how-to-calculate-corruption-perceptions-index-2022>

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ В РОССИИ

Т.Г. Виноградова,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры государственного и муниципального управления, ФГБОУ ВО СПбГАУ

Е. Д. Ставницкая,

магистр 3 года обучения, ФГБОУ ВО СПбГАУ

Аннотация. В статье анализируются системные проблемы управления социальной защитой в России и предлагаются пути ее модернизации. Исходя из конституционного статуса России как социального государства, автор выделяет ключевые дисфункции системы: правовую разрозненность, ведомственную разобщенность, низкую адресность помощи и неравномерное финансирование. В качестве решения предлагается комплекс мер, включающий кодификацию законодательства, создание интегрированных центров и цифровых платформ, переход к оценке нуждаемости и выравнивание социальных стандартов в регионах. Цель преобразований – создание гибкой и технологичной системы, способной адекватно реагировать на современные вызовы и обеспечивать социальную сплоченность.

Ключевые слова: социальное государство, социальная защита, адресная помощь, цифровизация, региональные диспропорции.

Ключевой задачей социально ориентированного государства, каким конституционно провозглашена Российская Федерация, является гарантия достойного уровня жизни и свободного развития человеческой личности. Эта фундаментальная установка находит свое практическое воплощение в создании и поддержании эффективной системы социальной защиты, которая в современных условиях социально-экономической трансформации и геополитической турбулентности приобретает качественно новое звучание и стратегическое значение. Социальная защита перестает быть просто механизмом поддержки уязвимых категорий граждан – она превращается в комплексный

институт общественного развития, выполняющий стабилизирующую и интегративную функции, становясь важнейшим фактором национальной безопасности и социального единства [4, С. 18].

Особую актуальность вопросы совершенствования системы социальной защиты приобретают в контексте демографических вызовов, цифровой трансформации общества и необходимости обеспечения социальной сплоченности в условиях увеличивающегося социального расслоения. Происходящие технологические изменения, трансформация рынка труда и возникновение новых социальных рисков требуют адекватного ответа со стороны институтов социальной поддержки. При этом эффективность существующей системы управления социальной защитой подвергается обоснованной критике ввиду наличия глубоких системных проблем, требующих безотлагательного комплексного решения.

Актуальность коренной модернизации данной сферы обусловлена совокупностью взаимосвязанных факторов. Во-первых, это объективная необходимость адаптации социальной политики к новым экономическим реалиям и вызовам, включая санкционное давление, структурную перестройку экономики и цифровизацию всех сфер жизни. Во-вторых, это насущная потребность в восстановлении и укреплении доверия граждан к государственным институтам через создание прозрачных и понятных механизмов социальной поддержки. В-третьих, это императив обеспечения конституционного принципа социальной справедливости и равных возможностей для всех граждан независимо от их места проживания и социального статуса.

Современная система социальной защиты в России стоит на пороге качественного преобразования, которое должно обеспечить ее переход от патерналистской модели к активирующей, от категориального подхода к адресному, от разрозненных услуг к интегрированной поддержке. Этот переход требует не просто частичных корректировок, а системной перестройки управленческих механизмов, нормативной базы и финансовых инструментов. Необходимо создание гибкой, технологичной и отзывчивой системы, способной не только реагировать на уже наступившие социальные риски, но и предупреждать их возникновение, работать на опережение, обеспечивая тем самым устойчивое социальное развитие страны в долгосрочной перспективе.

Особую значимость приобретает задача обеспечения единства социального пространства России, преодоления региональных диспропорций в уровне и качестве социального обеспечения. Сохранение существующих различий в доступности социальных услуг и мер поддержки для граждан из разных субъектов Федерации подрывает принципы социального государства и создает почву для роста социальной напряженности. В этой связи выравнивание возможностей граждан в реализации своих социальных прав независимо от территории проживания становится не просто вопросом социальной политики, но и важнейшей задачей укрепления государственной целостности.

Таким образом, необходимость глубокого реформирования системы управления социальной защитой продиктована всей совокупностью современных вызовов – от экономических и демографических до технологических и геополитических. Успешность этого реформирования будет определяться способностью государства найти баланс между социальными гарантиями и экономической эффективностью, между традиционными подходами и инновационными решениями, между централизацией управления и развитием региональной инициативы. Только такая сбалансированная система сможет стать надежной основой для достойной жизни и свободного развития каждого гражданина России, соответствующей вызовам XXI века.

Отмечая стратегическую важность и преобразующий потенциал современной системы социальной защиты, следует констатировать, что ее дальнейшее развитие напрямую зависит от решения накопленных управленческих проблем. Однако на практике эффективному функционированию этой системы препятствует комплекс глубинных дисфункций, требующих системного анализа и незамедлительного реагирования. Сложившаяся практика управления характеризуется рядом острых дисфункций:

1. Отсутствие единой систематизированной законодательной базы предоставления мер социальной поддержки отдельным категориям граждан возникает из-за множества разрозненных нормативных правовых актов. Недостаток унификации создает правовую неопределенность (неодинаковый объем предоставляемых льгот в различных регионах); приводит к трудностям правоприменения (разобоченность документов увеличивает риск нарушений, возникновения ошибок, отказов в получении льгот); повышает недоверие к системе защиты (граждане не могут добиться получения положенных выплат).

Устранение данной проблемы видится в кодификации, что как пишет Л. Е. Королева, позволит произвести внешнюю и внутреннюю переработку законодательства, усовершенствовать процесс предоставления социальной поддержки и упростить его восприятие для граждан [2, С. 379]. Введение в действие федерального закона «О мерах социальной поддержки отдельных категорий граждан»

станет основой создания единой нормативно-правовой базы, способствуя типизации категорий получателей помощи, установлению перечня базовых мер поддержки, закреплению стандартизированных правил назначения, перерасчета и отмены льгот, четкому разделению полномочий между уровнями власти.

Параллельно с введением нового закона требуется проведение полной ревизии правовых актов для отмены устаревших, противоречивых и дублирующих, а также создание единого цифрового реестра всех способов социальной поддержки. Значение такого реестра для граждан объясняется получением доступа к информации, пониманием своих прав, в свою очередь сотрудники соцзащиты смогут быстро и корректно производить начисление предусмотренных законодательством льгот. В совокупности эти мероприятия повысят прозрачность системы, снизят административные барьеры, уменьшат риски ошибок и злоупотреблений.

2. Не менее серьезной проблемой выступает фрагментация и дублирование функций, являющиеся прямым следствием многоуровневого характера системы социальной защиты. Одновременная работа на федеральном, региональном и муниципальном уровнях приводит к размыванию ответственности, отсутствию согласованности между ведомствами и организациями, существенно затрудняет взаимодействие с гражданами и замедляет процесс принятия управленческих решений. Преодоление данной институциональной разобщенности требует усиления межуровневой координации и максимально четкого нормативного закрепления полномочий между всеми участниками системы. Значительный потенциал в этом направлении имеет создание единых межведомственных центров социальной поддержки на региональном уровне, аккумулирующих помощь от различных ведомств – образования, здравоохранения, службы занятости, собственно органов социальной защиты. Это позволит гражданам получать необходимую поддержку по принципу «одного окна», минуя длительные бюрократические процедуры. Технологическим усилением данного организационного решения должно стать внедрение сквозной цифровой платформы, обеспечивающей эффективное взаимодействие всех участников процесса и оперативный обмен данными, что серьезно повысит прозрачность работы всей системы и сделает ее более удобной для конечных пользователей.

3. Существенным дефектом действующей системы является и слабая целевая ориентированность мер поддержки, приводящая к предоставлению льгот по формальным, зачастую не отражающим реальную нуждаемость основаниям. Результатом такого подхода становится необъективное распределение ограниченных ресурсов, когда помощь могут получать лица, не находящиеся в трудной жизненной ситуации, тогда как граждане, пребывающие в действительно уязвимом положении, оказываются ее лишены. Кардинальное изменение сложившейся практики видится в переходе от категориального к таргетированному принципу поддержки, основанному на комплексной оценке нуждаемости. Такой подход должен учитывать не только официальные доходы семьи, но и всю совокупность факторов, влияющих на ее уровень жизни: структуру иждивенцев, состояние здоровья всех членов семьи, имущественную обеспеченность, жилищные условия, а также объективно высокие расходы на лекарства и медицинские услуги. Технологически реализовать этот подход возможно через формирование для каждой обращающейся семьи так называемого социального паспорта – цифрового профиля, создаваемого на основе агрегированных данных из государственных информационных систем (Пенсионного фонда, Минздрава, ФНС, Росреестра и др.). Комплексный анализ этих сведений позволит точно определить степень социальной незащищенности и рассчитать индивидуально необходимый объем поддержки, обеспечив адресное и справедливое распределение бюджетных средств.

4. Значительным препятствием для развития системы служит неравномерное и зачастую недостаточное финансирование, не позволяющее расширить охват и повысить качество социальных услуг [4, С. 82]. От этого системного недостатка в первую очередь страдают дотационные регионы и территории с низкими экономическими показателями, население которых не получает поддержку в объеме, сопоставимом с гарантиями в более благополучных субъектах федерации. Подобные диспропорции грубо нарушают конституционный принцип равного доступа к социальным гарантиям для всех граждан, вызывая обоснованное недовольство и подрывая социальный контракт. В целях выравнивания ситуации по всей стране требуется не только увеличение объема федеральных трансфертов, направляемых в регионы с дефицитом собственных бюджетных средств, но и законодательное закрепление единых минимальных стандартов социальной защиты, обязательных для исполнения на всей территории России. Соблюдение этих стандартов должно гарантироваться и финансово обеспечиваться за счет федерального бюджета, что сделает базовый набор мер социальной поддержки универсальным и доступным вне зависимости от места проживания гражданина.

5. Низкая вовлеченность граждан и отсутствие механизмов обратной связи опосредованы принятием решений без учета реальных нужд и мнения нуждающихся, что резко снижает

эффективность социальной деятельности. Восстановление доверия к государственным институтам предполагает стимулирование участия представителей научного сообщества и бизнеса в разработке и реализации социальных инициатив [1, С. 95]. В этой связи необходимо проводить регулярные опросы, внедрять цифровые платформы для сбора предложений и проводить публичные обсуждения социальных программ. Также важно привлекать в партнеры для софинансирования грантов и проектов некоммерческие и научные организации, предпринимателей. Сторонняя активная поддержка даст возможность придать системе гибкость, адаптивность и открытость для инноваций.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о системном характере проблем, препятствующих эффективному функционированию социальной защиты населения в России. Выявленные дисфункции – от правовой разрозненности до институциональной фрагментации, от низкой адресности до неравномерного финансирования – взаимосвязаны и взаимно усугубляют друг друга, создавая порочный круг неэффективности. Преодоление этих проблем требует не разрозненных мер, а целостной концепции модернизации, основанной на принципах системности, технологичности и социальной справедливости.

Перспективы трансформации системы связаны с последовательной реализацией нескольких стратегических направлений. Ключевым фундаментом должно стать создание единого правового поля через кодификацию социального законодательства и формирование комплексного цифрового реестра мер поддержки. Это не только унифицирует правоприменительную практику, но и создаст основу для прозрачного и подотчетного управления. Одновременно необходима глубокая организационная перестройка, направленная на преодоление ведомственной разобщенности через создание интегрированных центров социальной поддержки и внедрение сквозных цифровых платформ.

Особое значение приобретает переход к персонализированной модели социальной поддержки, основанной на комплексной оценке нуждаемости. Разработка и внедрение системы социальных паспортов семей позволит перейти от категориального к индивидуально ориентированному подходу, обеспечивая адресное распределение ресурсов и повышая эффективность социальных расходов. Это должно быть подкреплено выравниванием финансового обеспечения социальных обязательств между регионами через законодательное закрепление минимальных социальных стандартов и совершенствование механизма межбюджетных трансфертов.

Важнейшим условием успешной модернизации является развитие механизмов общественного участия и обратной связи. Вовлечение граждан, научного сообщества и институтов гражданского общества в процессы разработки и реализации социальной политики позволит обеспечить ее соответствие реальным потребностям населения и повысить уровень доверия к государственным институтам.

Реализация предлагаемых мер потребует консолидированных усилий на всех уровнях власти, сочетания нормативно-правовых, организационных и технологических решений, а также поэтапного подхода к внедрению изменений. Особое внимание должно быть уделено обеспечению единства социального пространства России, преодолению региональных диспропорций и созданию равных возможностей для реализации социальных прав всеми гражданами независимо от места проживания.

В конечном счете, успех реформирования системы социальной защиты будет определяться ее способностью адекватно реагировать современным вызовам – демографическим изменениям, трансформации рынка труда, цифровизации общества и новым социальным рискам. Создание гибкой, технологичной и отзывчивой системы социальной защиты, способной не только компенсировать уже наступившие социальные риски, но и предупреждать их возникновение, станет надежной основой для достойной жизни и свободного развития каждого гражданина России, укрепления социальной сплоченности и обеспечения устойчивого развития страны в долгосрочной перспективе. Только такая система сможет в полной мере реализовать конституционные принципы социального государства и стать действенным инструментом обеспечения национальной безопасности и социального единства в условиях современных геополитических и социально-экономических вызовов.

Литература

Статьи из журналов и периодических изданий

1. Василевич С.Г. Понятие и сущность социального государства / С.Г. Василевич // Вестник экономической безопасности. – 2019. – № 1. – С. 95-100.
2. Королева Л. Е. Совершенствование системы управления социальной защиты населения / Л. Е. Королева // Вестник академии управления и производства. – 2023. – № 2. – С. 379-386.
3. Понасовская Н. Г. Совершенствование системы управления социальной защитой населения / Н. Г. Понасовская // Научный лидер. -2024. – № 3(154). -С. 82-85.

УПРАВЛЕНИЕ КОРРУПЦИОННЫМИ РИСКАМИ В СФЕРЕ ТАМОЖЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Е. А. Губенко

*студент специалитета,
кафедра социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»*

Научный руководитель:

Е. В. Самохвалова

*кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ эволюции систем противодействия коррупции в таможенной деятельности. Автором аргументирована позиция об ограниченности традиционной репрессивной парадигмы, ориентированной на постфактумное выявление и наказание нарушителей. Детально обосновывается необходимость перехода к современной проактивной модели, основанной на управлении коррупционными рисками. Модель интегрирует превентивные, контрольные и карательные меры в единый механизм, нацеленный на системное устранение причин и условий, порождающих коррупцию в таможенных органах.

В работе анализируются ключевые элементы такой модели: системы управления рисками, антикоррупционная система мер и процедур, цифровизация таможенных процессов и обеспечение прозрачности. Особое внимание уделено методологии риск-ориентированного подхода и его практической реализации в деятельности Федеральной таможенной службы России. На основе сравнительного анализа и системного подхода доказывается, что устойчивое снижение уровня коррупции в таможенной сфере достижимо лишь при синтезе институциональных, культурных и технологических мер, формирующих среду с нулевой терпимостью к коррупционным практикам.

Ключевые слова: таможенная деятельность, коррупционные риски, управление рисками, антикоррупционный комплаенс, цифровизация таможни, прозрачность, риск-ориентированный подход, Федеральная таможенная служба (ФТС России), антикоррупционная политика.

Введение. Таможенная служба, являясь важнейшим институтом обеспечения экономической безопасности государства, традиционно относится к сферам с повышенной коррупционной уязвимостью. Высокая концентрация властных полномочий, сложность и многоэтапность административных процедур, значительные финансовые потоки и интенсивное взаимодействие с бизнес-сообществом создают объективные предпосылки для возникновения коррупционных рисков.

Исторически сложившийся репрессивный подход, фокусирующийся преимущественно на уголовном преследовании за уже совершенные коррупционные правонарушения, продемонстрировал свою системную ограниченность, что подтверждается сохраняющейся высокой латентностью коррупционных проявлений в данной сфере. В этой связи возникает объективная необходимость в концептуальном переходе к проактивной модели управления, нацеленной на предупреждение коррупции через выявление, оценку и минимизацию коррупционных рисков, что соответствует общемировым тенденциям, закреплённым в Конвенции ООН против коррупции. В работе предложена комплексная модель управления коррупционными рисками, интегрирующая институциональные, технологические и социокультурные компоненты.

Методы и организация исследования. Целью исследования является разработка комплексной модели управления коррупционными рисками в таможенной деятельности. Методологическую базу исследования составили:

- системный подход, позволивший рассмотреть таможенные органы как сложную социально-управленческую систему;
- сравнительный анализ международного и отечественного опыта внедрения риск-ориентированных методов;
- институциональный анализ нормативно-правовой базы;
- методы экспертной оценки при идентификации коррупционных рисков.

Эмпирической основой послужили данные открытых отчётов ФТС России за 2020–2024 гг., материалы контрольно-надзорной деятельности и судебной практики по делам о коррупционных правонарушениях в таможенной сфере.

Результаты исследования. Комплексная модель управления коррупционными рисками в таможенной сфере представляет собой многоуровневую систему, интегрирующую несколько взаимосвязанных элементов.

Методология риск-ориентированного подхода является концептуальным ядром модели, трансформирующим философию противодействия коррупции от реагирования на инциденты к проактивному управлению угрозами. В контексте таможенной деятельности управление коррупционными рисками представляет собой непрерывный итерационный процесс, включающий четыре ключевых этапа.

На этапе идентификации рисков проводится системный анализ таможенных процедур для выявления потенциально уязвимых мест. К зонам повышенного риска традиционно относятся: таможенное декларирование и корректировка стоимости; присвоение и проверка кодов ТН ВЭД; предоставление тарифных льгот и преференций; проведение таможенного контроля (до осмотра); возврат и зачёт излишне уплаченных таможенных платежей. Для идентификации применяются методы картографирования бизнес-процессов, экспертных опросов и анализа инцидентов.

Оценка рисков осуществляется по двум ключевым критериям: вероятность реализации риска и тяжесть потенциальных последствий. Для количественной оценки используются матрицы рисков, позволяющие ранжировать их по степени значимости и определить приоритеты для вмешательства. Высокорисковыми признаются операции, связанные с значительными финансовыми потоками и высокой степенью свободы принятия решений должностным лицом.

Разработка и внедрение мер контроля направлена на снижение выявленных рисков до приемлемого уровня. К числу наиболее эффективных мер относятся административные барьеры (ротация сотрудников на коррупционно-опасных должностях; стандартизация и детальная регламентация процедур, минимизирующая свободу усмотрения; обязательное декларирование конфликта интересов), организационные меры (автоматическое распределение деклараций для проверки по нейтральным критериям с использованием Единого автоматического регистрационного номера – ЕАРН; внедрение системы двойного контроля для ключевых операций) и процедурные меры (проведение внезапных и целевых проверок, кросс-проверка данных с другими ведомствами – ФНС, Росфинмониторинг).

Мониторинг и пересмотр завершают цикл управления рисками. Этот этап предполагает постоянную оценку эффективности внедрённых контрольных мер, их актуализацию в связи с изменениями во внешней и внутренней среде, а также анализ новых возникающих угроз.

Прогнозные показатели эффективности внедрения риск-ориентированного подхода включают: снижение количества коррупционных правонарушений в таможенной сфере на 30-40 % в течение 3 лет; сокращение времени проведения таможенных операций на 25 % за счёт автоматизации; повышение прозрачности процедур с увеличением доли электронных деклараций.

Важным аспектом является интеграция системы управления коррупционными рисками с общеорганизационной системой управления рисками ФТС России, нацеленной на риски невыполнения ключевых функций (фискальной, контрольной, правоохранительной). Такая синергия позволяет осуществлять комплексную оценку угроз, избегать дублирования мероприятий и оптимизировать использование ресурсов.

В соответствии со Стратегией развития таможенной службы до 2030 года запланированы: к 2027 году – полная интеграция антикоррупционных модулей в единую информационную систему ФТС; к 2030 году – автоматизация 80 % процессов выявления и оценки коррупционных рисков.

Развитие антикоррупционного комплаенса трансформирует борьбу с коррупцией из исключительной прерогативы правоохранительных подразделений в персональную ответственность каждого сотрудника и коллективную ответственность подразделений. В таможенных органах комплаенс-система реализуется через: принятие и реализацию Кодекса этики и служебного поведения таможенника; проведение обязательного антикоррупционного обучения (не менее 40 часов в год для сотрудников коррупционно-опасных должностей); создание защищённых и анонимных каналов для сообщений о нарушениях («горячие линии», специализированные ящики для обращений); внедрение практики регулярного анкетирования и тестирования сотрудников на предмет знания антикоррупционных стандартов (ежеквартально); назначение уполномоченных по профилактике коррупционных правонарушений в структурных подразделениях.

Цифровизация и обеспечение прозрачности выступают технологическими катализаторами, кардинально меняющими ландшафт коррупционных рисков. Системы электронного декларирования (ЭД-2, ЭД-4) представляют собой программные комплексы, обеспечивающие подачу и обработку таможенных деклараций в электронном виде, автоматизированную проверку корректности заполнения, интеграцию с платёжными системами и базами данных других ведомств.

Автоматизация процессов принятия решений (например, автоматический выпуск товаров при соблюдении определённых условий) исключает субъективный человеческий фактор. Политика открытых данных предполагает публикацию в машиночитаемом формате статистики таможенных операций (ежемесячно), реестров лицензированных участников ВЭД, данных о таможенных процедурах и тарифах. Интеграция информационных систем (ФТС, ФНС, Росфинмониторинг) позволяет осуществлять перекрёстную проверку данных и выявлять несоответствия, сигнализирующие о возможных злоупотреблениях.

Заключение. Проведённое исследование позволяет утверждать, что развитие системы противодействия коррупции в таможенной деятельности находится в русле общемировых тенденций эволюции моделей публичного управления – от силовых, реактивных методов к проактивному, риск-ориентированному регулированию. Устаревшая репрессивная парадигма, несмотря на карательную строгость, доказала свою неспособность обеспечить устойчивое снижение уровня коррупции в долгосрочной перспективе.

Ей на смену приходит комплексная модель, интегрирующая превенцию, прозрачность и партнёрство. Её ядро составляет не столько угроза неминуемого наказания, сколько создание такой институциональной, технологической и социальной среды, в которой совершение коррупционного правонарушения становится: технически сложным; экономически невыгодным; с высокой вероятностью обнаружения; социально порицаемым.

Ключевыми векторами дальнейшего развития являются: глубокая цифровая трансформация таможенного администрирования; полномасштабное внедрение современных систем управления рисками и комплаенса; формирование антикоррупционной организационной культуры через непрерывное обучение и поддержку институтов гражданского общества.

Литература

1. О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ. – URL: <https://base.garant.ru/71996720/> (дата обращения: 04.11.2025).
2. Конвенция Организации Объединённых Наций против коррупции (принята резолюцией 58/4 Генеральной Ассамблеи от 31 октября 2003 г.) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/corruption.shtml (дата обращения: 04.11.2025).
3. Об утверждении Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2020 № 640-р. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/564952866> (дата обращения: 04.11.2025).
4. Лаптев, Р. А. Современные подходы к противодействию коррупции в таможенных органах [Электронный ресурс] / Р. А. Лаптев, В. Н. Харланова, Ю. И. Реутова // Экономические исследования и разработки. – 2019. – № 1. – URL: <https://esj.today/PDF/35ECVN119.pdf> (дата обращения: 04.11.2025).
5. Костенко, Р. Л. Антикоррупционные механизмы в системе таможенного администрирования [Электронный ресурс] / Р. Л. Костенко // Молодой учёный. – 2021. – № 42 (386). – URL: <https://moluch.ru/archive/386/84974> (дата обращения: 04.11.2025).
6. Цыкора, А. В. Цифровизация как инструмент снижения коррупционных рисков в таможенной службе [Электронный ресурс] / А. В. Цыкора, М. В. Жуков // Вестник Восточно Амурского государственного университета. – 2020. – № 4. – URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=991> (дата обращения: 04.11.2025).

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОГО СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СЕЛА

М.О. Дерин
аспирант, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается проблема кадрового обеспечения организаций агропромышленного комплекса (АПК) в контексте системного социально-демографического кризиса сельских территорий. Автор, опираясь на теоретические подходы социологии управления, экономической социологии и социологии села, доказывает неэффективность традиционных кадровых моделей в условиях

депопуляции, старения и миграционного оттока сельского населения. Вводится и раскрывается понятие «социальные технологии кадровой работы» применительно к специфике АПК. Проводится анализ ключевых вызовов и предлагается классификация социальных технологий, направленных на их преодоление: технологий привлечения, удержания и стабилизации человеческих ресурсов. Делается вывод о необходимости перехода от реактивных к проактивным и интегративным социальным технологиям, встраивающим кадровую работу в более широкий контекст социального развития территории.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, кадровая работа, социальные технологии, социально-демографическое развитие, сельские территории, человеческий капитал, социология управления, миграция, мотивация.

Введение. Агропромышленный комплекс России, являясь стратегической отраслью экономики, сталкивается с системным вызовом, лежащим за пределами сугубо производственных или экономических парадигм. Речь идет о глубоком социально-демографическом кризисе сельских территорий, который детерминирует кадровый потенциал АПК. Депопуляция, старение населения, миграционный отток молодежи и квалифицированных специалистов создают среду хронической кадровой недостаточности.

В этих условиях традиционные методы кадровой работы, основанные на предположении о существовании стабильного и доступного локального рынка труда, утрачивают свою эффективность. Целью данной статьи является социологический анализ и систематизация социальных технологий организации кадровой работы в организациях АПК, адекватных вызовам нестабильного социально-демографического развития села.

Теоретико-методологическую основу исследования составили:

- структурно-функциональный подход (Т. Парсонс, Р. Мертон) для анализа места организации АПК в социальной структуре села;
- концепция человеческого капитала (Г. Беккер, Т. Шульц), позволяющая рассматривать кадровые инвестиции как долгосрочные вложения;
- теория социального обмена (П. Блау), объясняющая логику трудового поведения и лояльности сотрудников;
- институциональный подход, рассматривающий кадровые практики как социальные институты.

Социальные технологии в данном контексте понимаются нами как система алгоритмизированных, воспроизводимых действий, основанных на социальном знании и направленных на целенаправленное преобразование социальных процессов в сфере трудовых отношений для достижения конкретного результата – обеспечения организации стабильными и квалифицированными кадрами.

1. Социально-демографический контекст как система вызовов для кадровой работы в АПК

Прежде чем говорить о технологиях, необходимо идентифицировать вызовы, порождаемые средой. Ключевыми из них являются:

1. Демографическая яма и сужение рекрутинговой базы: сокращение численности сельской молодежи приводит к острой конкуренции за ограниченный человеческий ресурс между сельхозпредприятиями, бюджетной сферой и иными видами деятельности.

2. Дезорганизация профессионально-квалификационной структуры сельского сообщества: исчезновение системы профессионально-технического образования на селе, разрыв межпоколенческого трансфера знаний и навыков ведут к дефициту квалифицированных рабочих кадров (комбайнеров, механизаторов, животноводов).

3. Миграционная неустойчивость: мобильная молодежь рассматривает работу в местном АПК как вынужденную и временную стратегию, ориентируясь на миграцию в город. Специалисты, привлекаемые извне, часто демонстрируют высокую текучесть, не встраиваясь в локальную социальную ткань.

4. Социокультурный разрыв: растет ценностный разрыв между требовательной, технологичной средой современного агробизнеса и традиционными установками части сельского населения, что порождает проблемы трудовой дисциплины, мотивации и адаптации к новым технологиям.

Эти вызовы формируют институциональную ловушку, когда старые кадровые практики не работают, а новые еще не сформировались.

2. Классификация и содержание социальных технологий в кадровой работе организаций АПК

В ответ на эти вызовы формируется комплекс социальных технологий, которые можно классифицировать по их целевой направленности.

2.1. Технологии привлечения кадров. Данная группа технологий направлена на расширение рекрутинговой базы и формирование позитивного имиджа агропредприятия как работодателя.

Технология «агроклассы и ранняя профориентация»: Системная работа со школьниками старших классов, создание профильных классов, проведение экскурсий, мастер-классов от ведущих специалистов. Цель – сформировать положительный образ аграрной профессии и «вырастить» свои кадры.

Технология целевой контрактной подготовки: Заключение трехсторонних договоров «предприятие–вуз/ссуз–абитуриент». Предприятие оплачивает обучение, студент проходит практику и обязуется отработать на предприятии установленный срок. Это технология управления рисками «утечки мозгов».

Технология рекрутинга с опорой на диаспоры и землячества: Привлечение соотечественников из трудоизбыточных регионов и стран СНГ, а также стимулирование возвратной миграции бывших жителей села через программы «возвратного землячества».

Технология брендинга сельского работодателя: Активное позиционирование предприятия не только как места работы, но и как центра социальной жизни, предлагающего комплекс социальных благ (жилье, инфраструктура для досуга, развитие личности).

2.2. Технологии удержания и стабилизации кадров. Эти технологии направлены на снижение текучести кадров и формирование долгосрочной лояльности.

Технология комплексной социальной поддержки («социальный пакет 2.0»): Выход за рамки стандартного ТК РФ. Предоставление служебного жилья с последующей возможностью приватизации, компенсации затрат на коммунальные услуги, организация корпоративного питания, доставки сотрудников к месту работы, льготные путевки для детей сотрудников.

Технология «социального лифтинга» и кадрового роста: Четкое планирование карьеры, прозрачная система аттестации и продвижения, вовлечение перспективных работников в программы менеджерского резерва. В условиях села, где социальная стратификация часто закреплена, это мощный мотивационный инструмент.

Технология формирования корпоративной культуры и идентичности: Создание мифологии предприятия, празднование корпоративных праздников (День поля, День механизатора), поощрение наставничества, развитие спортивных и досуговых секций. Это способствует превращению коллектива из ассоциации работников в сплоченную социальную общность.

Технология гибкой мотивации и участия в результатах: Внедрение KPI, развитие программ участия в прибыли, выдача акций сотрудникам (модель ESOP).

2.3. Интегративные технологии. Наиболее сложные и эффективные технологии, направленные на интеграцию предприятия в социальную ткань территории и смягчение макросоциальных вызовов.

Технология социального партнерства с муниципальной властью: Софинансирование развития объектов социальной инфраструктуры (школ, детских садов, ФАПов, спортивных объектов), что улучшает качество жизни не только сотрудников, но и всех жителей, замедляя депопуляцию.

Технология поддержки малого предпринимательства и самозанятости членов семей сотрудников: Создание кооперативов, помощь в сбыте продукции личных подсобных хозяйств. Это повышает совокупный доход семьи и «привязывает» ее к территории.

Заключение. Проведенный анализ позволяет утверждать, что преодоление кадрового дефицита в АПК в условиях социально-демографической нестабильности невозможно без перехода от разрозненных кадровых мероприятий к внедрению целостной системы социальных технологий.

Ключевой вывод заключается в том, что современное конкурентоспособное агропредприятие в сельской местности не может быть просто производственной единицей. Оно вынуждено брать на себя социообразующие функции, становясь драйвером социального развития своей территории. Успех кадровой работы все в меньшей степени зависит от уровня заработной платы и все в большей – от способности работодателя предложить комплексное качество жизни, включающее перспективы карьеры, стабильность, социальную защищенность и включенность в значимую социальную общность.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на оценку эффективности конкретных социальных технологий, изучение региональной специфики их применения, а также на анализ возникающих рисков, таких как усиление социальной зависимости сотрудников от предприятия-моногорода.

Литература

1. Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология. 2002. Т. 3. № 5. С. 60-74.
2. Верпаховская Ю.Б. Работодатели на сельском рынке труда: стратегии найма и удержания персонала // Социологические исследования. 2019. № 5. С. 65-76.

3. Нечипоренко О.В. Социальные технологии в управлении человеческими ресурсами: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2020.
4. Тихонова Н.Е. Ресурсный подход как теоретическая модель анализа социальной стратификации // Социологические исследования. 2021. № 3. С. 5-15.
5. Фаузер В.В., Смирнов А.В. Демографическое развитие сельской местности России: вызовы и возможности // ЭКО. 2022. № 2. С. 114-132.
6. Шабунова А.А. Управление человеческими ресурсами в аграрном секторе: региональный аспект. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2018.
7. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. – Chicago: The University of Chicago Press, 1993.

АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОДДЕРЖКЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

А.В. Дюкарева

студент институт экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Н.Е. Соловьева

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры социальных технологий и
государственной службы НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Работа исследует текущее положение и направления развития малого и среднего бизнеса в Белгородской области в целом и в Белгородском районе в частности. Проанализированы условия функционирования и возможности расширения влияния предпринимательства на экономику региона. Рассмотрены практические меры по улучшению поддержки малого и среднего бизнеса, сформулированы предложения по повышению его конкурентоспособности и устойчивости. Полученные выводы основаны на тщательном анализе статистических данных, законодательных актов и зарубежных примеров успешного развития аналогичных секторов. Предлагаемые авторами инновационные подходы направлены на совершенствование управленческих практик и разработку методик, способствующих укреплению и популяризации малого и среднего бизнеса на местном уровне. Предложенные рекомендации включают укрепление финансовой поддержки, упрощение административных процедур и создание благоприятных условий для привлечения инвестиций.

Ключевые слова: экономика, малый бизнес, средний бизнес, государственная поддержка, гранты, субсидии, муниципалитет, муниципальная территория, социальное предпринимательство, Белгородский район.

Введение. Современная российская экономика сталкивается с вызовами, обусловленными сложной международной обстановкой и санкционным давлением, что актуализирует поиск альтернативных путей роста. В этих условиях ключевую роль в обеспечении устойчивости экономики регионов и страны в целом играет развитие малого и среднего предпринимательства (МСП). Особое значение приобретает эффективная деятельность специализированных институтов поддержки МСП, от которой зависят стабильность и будущий прогресс.

Методы и организация исследования: Методы и организация исследования основаны на анализе статистических данных, нормативно-правовых актов и программ поддержки малого и среднего предпринимательства в Белгородской области.

Российскую экономику потрясла сложная международная обстановка и санкции, вынуждая федеральный центр и регионы искать альтернативные пути роста. Сегодня особое внимание уделяется развитию малого и среднего бизнеса, который играет важную роль в поддержании экономического благополучия как отдельных регионов, так и страны в целом. Традиционно этот сегмент экономики зависит от государственной поддержки, а сейчас её значимость возросла многократно. Поэтому ключевым становится эффективное использование специализированных организаций и институтов, помогающих развивать малый и средний бизнес. Именно от их успешной работы зависят стабильность и будущий прогресс нашей экономики региона.

На развитие МСП воздействует комплекс факторов, которые можно систематизировать по нескольким направлениям. Эти факторы определяют предпринимательский климат и возможности для старта и роста бизнеса.

Факторы, влияющие на развитие малого и среднего бизнеса

Группа факторов	Конкретные факторы и примеры из текста
Государственная поддержка	- Принятие специального законодательства, сокращающего бюрократию. - Финансовая поддержка: гранты (до 300 тыс. и 500 тыс. рублей), субсидии, возмещение затрат на оборудование. - Имущественная поддержка: выделение земли под промышленные объекты. - Налоговые каникулы для вновь зарегистрированных ИП.
Инфраструктурная поддержка	- Создание многофункциональных центров (МФЦ) для удобной регистрации бизнеса. - Деятельность специализированных организаций: фонд поддержки предпринимательства, гарантийный фонд, промышленный парк «Северный», центр «Мой бизнес». - Организация образовательных курсов, семинаров и консультаций для предпринимателей.
Экономические и рыночные условия	- Доступ к кредитным ресурсам (кредиты под государственные гарантии). - Участие в закупках госкомпаний. - Развитие программ импортозамещения. - Наличие свободной экономической зоны (СЭЗ). - Состояние регионального рынка труда и уровень безработицы.
Социальные и кадровые факторы	- Программы по привлечению в предпринимательство молодежи и сельских жителей. - Подготовка профессиональных кадров, программы повышения финансовой грамотности. - Поддержка социального предпринимательства (присвоение статуса, гранты). - Развитие сельскохозяйственной кооперации и семейных ферм.
Внешние вызовы и риски	- Сложная международная обстановка и санкции. - Федеральная политика в области налогообложения, пенсионной реформы. - Снижение предпринимательской активности, закрытие компаний. - Повышенные риски ведения бизнеса.

Проанализировав факторы, пришли к выводу, что развитие малого и среднего бизнеса является многогранным процессом, зависящим от сбалансированного воздействия факторов государственной, инфраструктурной и экономической поддержки. При этом негативное влияние внешних вызовов требует от региональных властей усиления мер по созданию стабильных и благоприятных условий для предпринимательства (рис.1).



Рис. 1. Отношение региональных властей к среднему и малому бизнесу

Важно подчеркнуть, что создание благоприятной среды для ведения малого и среднего бизнеса – это залог успеха. Если рассматривать Белгородский район, то на малый и средний бизнес влияют следующие факторы

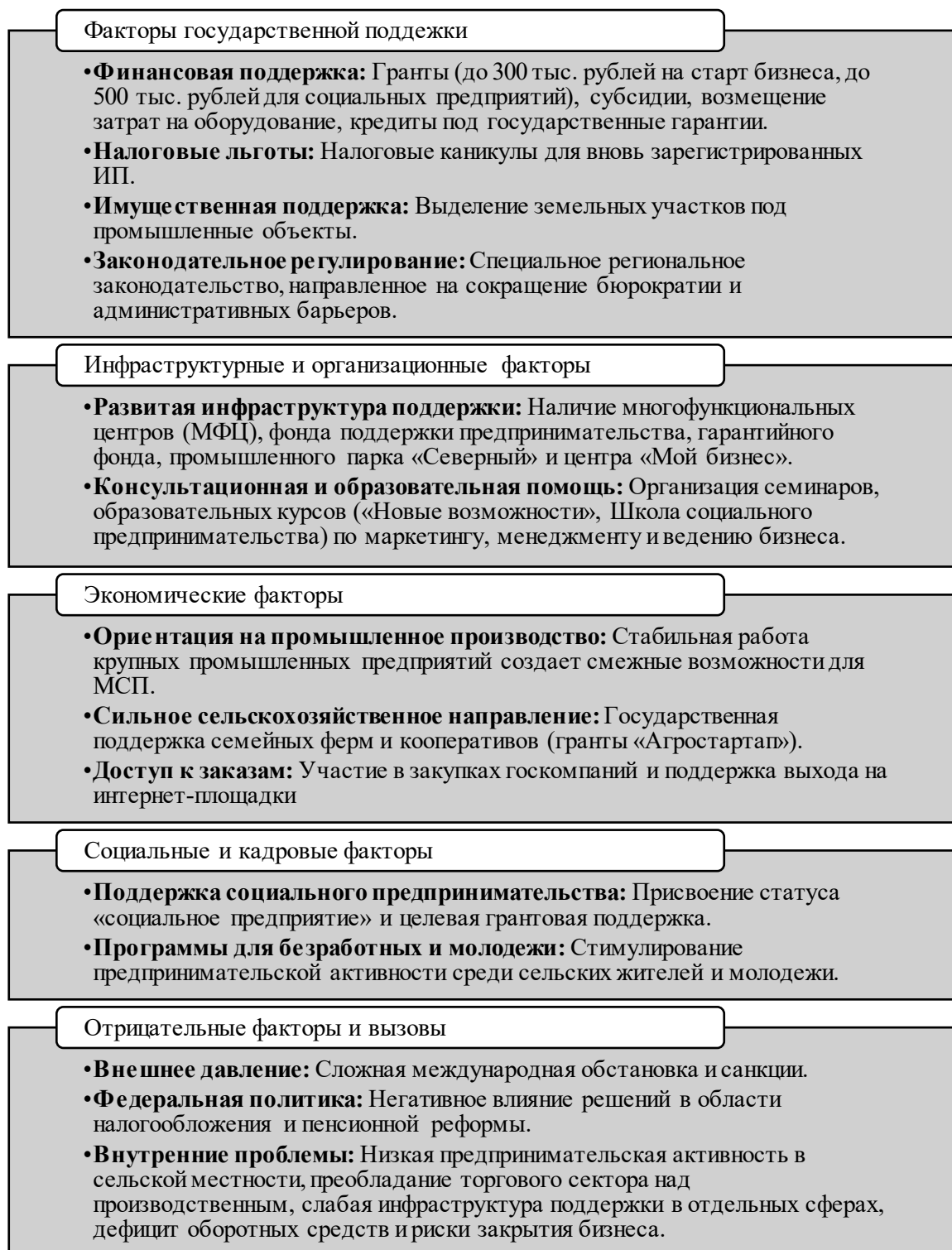


Рис. 2. Комплекс факторы влияющих на развитие малого и среднего бизнеса в Белгородском районе [9]

В Белгородском районе создана комплексная система поддержки МСП, однако ее эффективность частично нивелируется как внешними вызовами, так и внутренними структурными проблемами бизнес-среды. Так, например, действующая подпрограмма называется «Развитие и государственная поддержка малого и среднего предпринимательства» и входит в состав государственной программы Белгородской области «Развитие экономического потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата в Белгородской области на 2021–2026 годы».

В течение 2022–2024 годов регион обеспечил организационную поддержку малого и среднего бизнеса посредством специального законодательства, направленного на облегчение ведения предпринимательской деятельности, сокращение бюрократии и оказание финансовой помощи

предприятиям. Для удобства регистрации нового бизнеса были открыты многофункциональный центры («МФЦ») во всех населенных пунктах, позволяющие предпринимателям запускать проекты быстро и без лишней волокиты [10].

Кроме того, введена должность уполномоченного по защите прав предпринимателей, задача которого – отстаивать интересы владельцев небольших компаний и создавать комфортные условия для их развития. Предприниматели получают финансовую поддержку из средств областного бюджета и федеральных субсидий, выделяемых по результатам конкурса Минэкономразвития РФ. Важную роль играют кредиты, привлечённые банками под государственные гарантии региона [1].

Поддержку малого и среднего бизнеса в Белгородской области обеспечивают важные организации: областной фонд поддержки предпринимательства, региональный ресурсный инновационный центр, гарантийный фонд и промышленный парк «Северный».

Стратегия развития малого и среднего бизнеса в России предполагает увеличение его доли в валовом региональном продукте Белгородской области с 28,2% в 2025 году до 37% к 2026 году.

На реализацию соответствующих мероприятий государственной программы региона в 2024–2025 годах выделяется более 2,1 млрд рублей, из которых сумма государственных гарантий составляет 465 млн рублей.

Следовательно, «Создание благоприятных условий для развития бизнеса, улучшение инвестиционного климата, развитие малого и среднего предпринимательства, формирование доступной среды для инвесторов – основные задачи администрации Белгородского района в сфере улучшения инвестиционного климата» [5].

Более 1500 начинающих предпринимателей посетили образовательные курсы и консультации по ведению бизнеса. Специалисты центров кластерного развития организовали семинары по маркетинговым инструментам. В регионе реализуется программа для предпринимателей «Новые возможности», где начинающие бизнесмены могут получить финансирование, а также консультационные поддержки от лидеров отрасли.

Фонд поддержки малого и среднего бизнеса Белгородской области финансирует стартапы и помогает развиваться предпринимателям. Важнейшей формой поддержки служат бесплатные гранты размером до 300 тысяч рублей. Их получают физические лица и организации, работающие в производственной сфере, выполнении заказов или предоставлении услуг. Гранты покрывают расходы, связанные с открытием нового бизнеса.

«Одно из ведущих мест в экономике Белгородского района занимает промышленное производство. Стабильная работа основных промышленных предприятий способствует устойчивому развитию экономики района, пополнению доходной части бюджета и снижению безработицы. По состоянию на 1 января 2025 года количество предприятий промышленности на территории района составляет 85, где трудятся 6 422 работника» [5].

Программы в 2025 году для поддержки среднего и малого бизнеса, реализующихся как в муниципалитете (Белгородский район), так и в Белгородской области [6]: «Новые возможности» в рамках реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», проекты Фонда Тимченко для сел и малых городов, дополнительная поддержка для социально-ориентированных некоммерческих организаций приграничья Белгородской области, мера поддержки на возмещение части затрат на приобретение нового оборудования, информационное сопровождение программы долгосрочных сбережений в 2025 году в Белгородской области, свободная экономическая зона (СЭЗ) в Белгородской области, мера поддержки для реализации товаров (работ и услуг) на Интернет-площадках, «Зонтичные поручительства», бесплатных вход на площадку «Витрина инвестиционных проектов» с дальнейшими консультационными услугами, закупка Госкомпаниями товаров и услуг у представителей малого и среднего бизнеса (консультационные услуги по выходу на аккредитованные площадке по закупке товаров и услуг) [1].

Эффективную помощь обеспечивает Школа социального предпринимательства, сопровождающая более 50 значимых социальных проектов. Привлечение инвестиций и развитие бизнеса в регионе зависят от создания оптимальных организационно-экономических условий. Администрация Белгородского района тесно сотрудничает с Правительством Белгородской области в области реализации мер по улучшению инвестиционного климата: выделяется земля под промышленные объекты, внедряются энергоэффективные технологии. Одновременно модернизируется налоговая система и вводится проектное управление.

В Белгородской области социальное предпринимательство поддерживается через получение статуса «социальное предприятие» и грантовую поддержку до 500 тыс. рублей. Для получения статуса

и финансовой помощи необходимо обратиться в Министерство экономического развития и промышленности Белгородской области или в центр «Мой бизнес». По статистике за 2023-2024 год такой статус получили порядка 14 предпринимателей Белгородского района. «Согласно прогнозу баланса трудовых ресурсов муниципального района «Белгородский район» Белгородской области на 2021 – 2024 годы численность занятых в экономике в 2020 году составила 30 044 чел., оценка 2021 года составляет – 30 245 чел., прирост 201 чел. или 0,7 %. Прогноз 2025 года – 30 486 чел. (101,5 % к 2020 году)» [4].

Семейные хозяйства играют важную роль в производстве аграрной продукции в муниципалитете. Объем продукции семейных ферм значительно вырос: если в 2011 году он составлял 428 млн рублей, то к 2024 году увеличился до 1013,7 млн рублей. Динамичное развитие поддерживается государственными мерами. Всего с начала реализации программы выдано грантов на сумму 579,9 млн рублей. В частности, в 2024 году было выделено 185,4 млн рублей, включая средства на развитие агропредприятий и коопераций. В 2025 году сумма поддержки снизилась до 98,6 млн рублей, однако значительную долю составили гранты на стартовые инициативы («Агростарт-ап») и развитие сельскохозяйственных кооперативов [5].

Белгородская область ввела в 2015 году налоговую поддержку для новых ИП в форме двухлетних каникул, способствуя росту малого бизнеса и сокращению теневого сектора экономики. Несмотря на положительные эффекты, сохраняются проблемы снижения предпринимательской активности, закрытия отдельных компаний и повышения риска ведения бизнеса. Отрицательное воздействие также оказывает федеральная политика в налогообложении, пенсионной реформе и регулировании ритейла, усложняя условия для дальнейшего роста регионального бизнеса [2].

Сейчас большое внимание уделяют инициативам, способствующим росту числа малых предприятий. Основная ставка делается на привлечение молодежи и сельских жителей, ранее не имевших работу. Благодаря этому сельчане, оставшиеся без труда, всё чаще становятся предпринимателями. И в состоянии и перспективы развития малого и среднего бизнеса в Белгородской области, предлагаем следующее:

- создать единую онлайн-платформу для предоставления полной информации о старте и ведении бизнеса, включая налоговый учет и бухгалтерию;
- разработать программы повышения финансовой грамотности и профессиональной подготовки предпринимателей;
- организовать семинары и тестирования для минимизации рисков и улучшения менеджмента на предприятиях;
- провести исследования потенциала участия малого и среднего бизнеса в программах импортозамещения;
- оценить эффективность механизма государственных грантов, исключив случаи регистрации фирм лишь для получения субсидий [3].

Заключение. Таким образом, развитие малого и среднего бизнеса в Белгородском районе определяется противодействием двух мощных тенденций. С одной стороны, действует разветвленная система государственной и инфраструктурной поддержки, включающая финансовые гранты, налоговые льготы и образовательные программы. С другой стороны, на бизнес оказывают значительное негативное влияние внешние санкции, неблагоприятные федеральные регуляторные меры и внутренние структурные проблемы, такие как слабая диверсификация и низкая активность в сельской местности. Дальнейший рост сектора МСП возможен только при условии нейтрализации этих угроз за счет совершенствования мер поддержки и более глубокой интеграции бизнеса в региональную экономику.

Литература

1. Постановление от 16 декабря 2013 г. № 522-пп об утверждении государственной программы Белгородской области "развитие экономического потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата в белгородской области»
2. Григорова А. В. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в Белгородской области / А. В. Григорова // Актуальные исследования. – 2021. – № 5(32). – С. 62-65.
3. Немерцалова А. Е. К вопросу развития и государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Белгородской области / А. Е. Немерцалова // Горинские чтения. Инновационные решения для АПК: Материалы Международной студенческой научной конференции, Майский, 24–25 февраля 2021 года. Том 4. – Майский: Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина, 2021. – С. 77.

4. О реализации стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года на территории Белгородской области [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Белгородской области от 28.09.2025 № 431-рп. Режим доступа: <http://base.consultant.ru>, свободный
5. О финансовой поддержке инвестиционных проектов, реализуемых субъектами малого предпринимательства в рамках мероприятия «Программа поддержки начинающих – гранты начинающим на создание собственного бизнеса [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Белгородской области № 388-рп от 12.08.2024. Режим доступа: <http://base.consultant.ru>
6. Программа стимулирования кредитования субъектов МСП [Электронный ресурс] / Официальный сайт Департамента экономического развития Белгородской области. Режим доступа: <http://www.derbo.ru>
7. Романова А. Е. Государственное регулирование малого и среднего предпринимательства в Белгородской области / А. Е. Романова, А. Д. Кошелева // Студенческая наука: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 29 декабря 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 134-140.
8. Селиверстов Ю.И. Малый и средний бизнес Белгородской области: современное состояние, государственная поддержка и меры по преодолению кризиса [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dprus.com>
9. Соловьева Н.Е. Факторы влияния на развития малого и среднего бизнеса\\ В мире научных открытий, ООО «научно-инновационный центр», 2015, 11-7(71). – С. 2766-2771.
10. Шатрова А. М. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в Белгородской области State support for small and medium-sized businesses in the Belgorod region / А. М. Шатрова // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.6(28). – С. 396-399.

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ ТАМОЖЕННЫХ ПРОЦЕДУР В РАМКАХ ЕАЭС

А.А. Железняк,
студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Л.Н. Шмигирилова
кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры социальных технологий и государственно службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматриваются особенности и практика применения специальных таможенных процедур в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Проанализированы правовые основы, порядок применения и специфика регулирования данных процедур. Особое внимание уделено сравнительному анализу национальной практики стран – участниц ЕАЭС, а также выявлению проблем и перспектив развития института специальных таможенных процедур в условиях интеграции и цифровизации таможенных процессов.

Ключевые слова: ЕАЭС, таможенное регулирование, специальные таможенные процедуры, временный ввоз, переработка, таможенная практика.

Введение. Евразийский экономический союз (ЕАЭС) является важным интеграционным объединением, где согласованная таможенная политика играет ключевую роль. Институт специальных таможенных процедур служит одним из её основных элементов, предоставляя особые режимы обращения товаров с льготными условиями. Их применение направлено на стимулирование внешнеэкономической деятельности и промышленности, создавая благоприятную среду для бизнеса в рамках Союза.

Методы и организация исследования. Методами исследования в данной работе являются анализ нормативно-правовой базы ЕАЭС и статистических данных, а также сравнительный анализ практики применения специальных таможенных процедур в государствах-членах.

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) представляет собой интеграционное объединение, в рамках которого осуществляется согласованная таможенная политика. Одним из ключевых элементов

этой политики является институт специальных таможенных процедур, позволяющих применять особые режимы обращения товаров. Их использование способствует развитию внешнеэкономических связей, стимулированию промышленности и формированию благоприятных условий для бизнеса.

Согласно Таможенному кодексу ЕАЭС, специальные таможенные процедуры представляют собой особые правовые режимы, в рамках которых допускается использование товаров с освобождением от уплаты таможенных пошлин и налогов или с иными льготами. К основным видам процедур относятся: временный ввоз (допуск), переработка на таможенной территории, переработка вне таможенной территории, уничтожение и отказ в пользу государства [1]. Каждая из этих процедур имеет собственные цели, условия применения и правовые последствия.

Правовое регулирование специальных таможенных процедур осуществляется в соответствии с Таможенным кодексом ЕАЭС, решениями Евразийской экономической комиссии и национальными нормативными актами государств-членов. Например, в Российской Федерации порядок применения специальных процедур детализируется в федеральных законах и подзаконных актах, в том числе в инструкциях ФТС России [3]. Регулирование направлено на баланс интересов государства и участников внешнеэкономической деятельности.

На практике применение специальных таможенных процедур демонстрирует значительные различия между странами ЕАЭС. Так, в Казахстане активно применяется процедура временного ввоза оборудования для реализации инвестиционных проектов, тогда как в Беларуси – переработка на таможенной территории. В России отмечается рост числа предприятий, использующих процедуру переработки, в связи с развитием экспортно-ориентированных производств [4]. Вместе с тем остаются проблемы, связанные с административными барьерами и недостаточной согласованностью национальных подходов.

Существенное влияние на практику применения специальных процедур оказывает цифровизация таможенных процессов. Введение электронного декларирования, развитие единой информационной системы ЕАЭС и применение технологий прослеживаемости товаров создают условия для упрощения процедур и повышения прозрачности контроля [5]. В перспективе ожидается внедрение автоматизированных решений, позволяющих минимизировать участие человека в таможенных операциях.

Несмотря на достигнутые успехи, практика применения специальных таможенных процедур в ЕАЭС сталкивается с рядом проблем. Среди них – различия в правоприменении, недостаточная унификация документов, а также ограниченные возможности малого и среднего бизнеса в использовании данных процедур. Решением может стать дальнейшая гармонизация законодательства, развитие информационных технологий и повышение компетенций таможенных органов [7].

По данным ФТС, за последний год наблюдается увеличение числа заявок на применение СТП, особенно в связи с гуманитарной помощью и дипломатическими грузами. Это указывает на то, что государства-члены ЕАЭС активно задействуют эту процедуру для поддержки нестандартных грузов, что свидетельствует о гибкости и адаптивности таможенной системы.

Специализированные отчеты ФТС показывают, что в 2022 году использование СТП увеличилось на 15% по сравнению с предыдущим годом. Основные причины этого роста следующие [3]:

1. Увеличение грузопотока дипломатической почты. В этом году общий объем дипломатических грузов, перемещаемых по СТП, составил 40 тонн, что на 10 тонн больше, чем в 2021 году.

2. Гуманитарные грузы. В рамках СТП было оформлено более 300 контейнеров с гуманитарной помощью, что на 25% больше по сравнению с предыдущим периодом. Это указывает на активизацию международных усилий в данной сфере [3].

3. Спортивные мероприятия. Согласно статистике, более 1500 единиц спортивного оборудования было вывезено под специальной процедурой для участия в международных турнирах, что на 12% больше по сравнению с предыдущим годом [6].

Практика применения СТП в ЕАЭС имеет ряд преимуществ. Во-первых, это значительное упрощение процедур для специфических грузов, что позволяет сокращать время на их таможенное оформление. Во-вторых, такая процедура служит инструментом для укрепления внешнеэкономических отношений стран-участниц.

Однако, несмотря на положительные тренды, существуют и недостатки. Одной из основных проблем является недостаток единых стандартов и практик применения СТП, что может приводить к неразберихе на уровне отдельных таможенных органов. Кроме того, отсутствие четких регуляторных

норм в некоторых случаях ведет к ошибкам в оформлении, что замедляет процесс и создает дополнительные трудности для участников внешнеэкономической деятельности.

Рассмотрим практику применения специальной таможенной процедуры в рамках ЕАЭС странами-участниками ЕАЭС.

В рамках ВЭД российские компании активно используют процедуру временного ввоза для проведения производственных операций на территории стран ЕАЭС. Например, оборудование, ввозимое для выставок или тестирования, часто помещается под временный ввоз, что позволяет избежать значительных налоговых затрат.

Беларусь активно использует упрощенные процедуры для увеличения объемов внешней торговли, что особенно заметно в сферах, связанных с агропромышленным комплексом. Например, применение упрощенной процедуры при ввозе сельскохозяйственной техники позволяет снизить временные затраты на оформление [2].

Казахстан на практике внедряет специальные таможенные процедуры для работы с перерабатывающей отраслью. При вводе сырья для переработки используется процедура временного вывоза, что стимулирует развитие локального производства и создание добавленной стоимости [4].

Армения применяет специальные процедуры для поддержки своих IT-компаний, позволяя временно ввозить оборудование без уплаты пошлин. Это дает возможность осуществлять тестирование продуктов и услуг перед их выходом на рынок [2].

В Киргизии для поддержки экспорта местных товаров часто используют упрощенные процедуры. Это позволяет местным производителям более эффективно выходить на рынки ЕАЭС, сокращая временные затраты на оформление документации [1].

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Специальные таможенные процедуры в рамках ЕАЭС предоставляют значительные преимущества для участников внешнеэкономической деятельности. Тем не менее, для их эффективного применения необходимо учитывать различия в подходах стран-участниц, а также постоянно следить за изменениями в законодательстве.

2. Оптимизация процессов и учет практических примеров из разных стран может улучшить результаты и повысить эффективность внешнеэкономической деятельности в регионе.

Специальные таможенные процедуры занимают важное место в системе таможенного регулирования ЕАЭС. Их эффективное применение способствует экономической интеграции, развитию производства и торговли. Дальнейшее совершенствование института специальных процедур требует комплексного подхода, включающего цифровизацию, унификацию правовых норм и повышение прозрачности административных процессов.

Литература

1. Приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза [Электронный ресурс] : Таможенный кодекс Евразийского экономического союза // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/.

2. О внесении изменения в перечень категорий товаров, в отношении которых может быть установлена специальная таможенная процедура, и условий их помещения под такую таможенную процедуру и о некоторых вопросах ввоза (вывоза) товаров в целях организации и проведения в Республике Беларусь в 2023 году II Игр стран СНГ : Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 30.03.2023 г. № 36. – URL: www.eaeunion.org (дата обращения: 01.03.2025).

3. Федеральная таможенная служба РФ. Официальные материалы и разъяснения по вопросам применения специальных процедур. – М., 2023.

4. Министерство экономики Республики Казахстан. Отчет о практике применения специальных таможенных процедур. – Нур-Султан, 2022.

5. Евразийская экономическая комиссия. Доклад о цифровой трансформации таможенного администрирования. – Москва, 2023.

6. Пешин, Н.Л. Правовые режимы внешнеэкономических операций в области спорта [Электронный ресурс] / Н.Л. Пешин // Вестник Московского университета. Серия 11. Право. – 2024. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-rezhimy-vneshneekonomicheskikh-operatsiy-v-oblasti-sporta> (дата обращения: 02.11.2025).

7. Пономарев А.В. Совершенствование механизмов таможенного регулирования в ЕАЭС. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2021.

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ПРОЦЕДУР В СИСТЕМЕ ТАРИФНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

В.С. Журбенко

студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»,

Научный руководитель: Н.Е. Соловьева

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы,

кандидат экономических наук, доцент НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы совершенствования применения таможенных процедур в системе тарифного регулирования Евразийского экономического союза. Выявляются системные проблемы, сдерживающие эффективность таможенного администрирования. Предлагается комплекс мер по оптимизации таможенных процессов, сгруппированный по ключевым направлениям. Особое внимание уделяется поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства и внедрению риск-ориентированного подхода.

Ключевые слова: таможенные процедуры, тарифное регулирование, ЕАЭС, таможенное оформление, цифровизация, электронная торговля.

Введение. В современных условиях глобализации таможенное регулирование является ключевым инструментом торговой политики Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Эффективное применение таможенных процедур фундаментально для достижения стратегических целей интеграции, включая обеспечение свободного движения товаров и защиту внутреннего рынка. Однако динамично меняющаяся внешняя среда, рост объемов торговли и развитие электронной коммерции предъявляют новые вызовы к системе тарифного регулирования. Это обуславливает острую потребность в систематизации и оптимизации существующих таможенных процессов для преодоления таких системных проблем, как избыточность административных барьеров и недостаточная скорость администрирования.

Методы и организация исследования. Методологической основой исследования является анализ практики применения таможенных процедур в ЕАЭС, позволивший систематизировать ключевые проблемы и предложить направления их решения.

В современных условиях глобализации и активного развития международной торговли таможенное регулирование выступает ключевым инструментом реализации торговой политики государства и интеграционных объединений. Для Евразийского экономического союза эффективное применение таможенных процедур является основополагающим фактором достижения стратегических целей, включая обеспечение свободного движения товаров, защиту внутреннего рынка и пополнение бюджетов государств-членов.

Динамично меняющаяся внешняя среда, характеризующаяся ростом объемов внешней торговли, развитием электронной коммерции и ужесточением требований безопасности, предъявляет новые вызовы к системе тарифного регулирования. Существующие механизмы сталкиваются с проблемами, связанными с избыточностью административных формальностей, недостаточной скоростью администрирования и необходимостью интеграции передовых технологий [3]. Это обуславливает потребность в систематизации направлений совершенствования таможенных процедур.

Анализ практики применения таможенных процедур в ЕАЭС позволяет выделить пять ключевых направлений оптимизации. Первое направление связано с упрощением процедур таможенного оформления товаров. Несмотря на активное внедрение электронных систем, на практике участники ВЭД до сих пор сталкиваются с необходимостью дублирования сведений в бумажных и электронных документах, а также с различиями в требованиях к оформлению в разных государствах-членах Союза. Реализация данного направления предполагает не просто сокращение, а полную ликвидацию избыточного бумажного документооборота за счет повсеместного внедрения сквозных автоматизированных систем, таких как интегрированные с национальными базами данных платформы электронного декларирования.

Крайне важна унификация декларирования на всей территории Союза. Речь идет не только о единой форме декларации на товары, но и о создании общего перечня требуемых документов, идентичных правил их заполнения и стандартов взаимодействия с таможенными органами. Это позволит участнику ВЭД, работающему в нескольких странах ЕАЭС, применять единые подходы, что значительно снизит административную нагрузку и правовые риски.

Ключевые направления совершенствования таможенных процедур в ЕАЭС за 2022-2024 гг. [2]

Направление совершенствования	Краткое описание проблемы / Цели	Аналитика мероприятий и тенденций (2022-2024 гг.)
1. Упрощение таможенного оформления	Избыточный документооборот, различия в требованиях государств-членов.	2022-2023: Активное внедрение электронного декларирования, однако сохранялось дублирование бумажных и электронных документов. 2024: Продолжение работы по полной ликвидации бумажного документооборота, пилотные проекты по сквозным автоматизированным системам.
2. Развитие электронной торговли	Недостаточная адаптация таможенных процедур к специфике e-commerce.	2022-2023: Рост объемов e-commerce, выявивший пробелы в регулировании и инфраструктуре. 2024: Разработка и обсуждение проектов по созданию специализированных цифровых платформ и упрощенных процедур для малых партий товаров.
3. Совершенствование таможенного контроля	Необходимость повышения эффективности и скорости контроля без снижения его качества.	2022-2023: Усиление координации между таможенными службами стран ЕАЭС, тестирование новых технологий (сканеры, дроны). 2024: Активное внедрение риск-ориентированного подхода, что привело к сокращению времени проверки для добросовестных участников ВЭД.
4. Облегчение доступа к информации	Непрозрачность и сложность актуальных правил для предпринимателей.	2022-2023: Работа по созданию единых информационных ресурсов и систем оповещения об изменениях в законодательстве. 2024: Запуск и развитие общедоступных онлайн-порталов с актуальными требованиями и процедурами таможенного оформления.
5. Поддержка МСП	Высокие административные издержки для субъектов малого и среднего предпринимательства.	2022-2023: Расширение дискуссий о необходимости специальных упрощенных процедур для МСП. 2024: Реализация пилотных программ "зеленого коридора" для добросовестных участников МСП, включая сокращение доли досмотров и отсрочку платежей.

Особое социально-экономическое значение имеет расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) к специальным упрощенным процедурам. Например, это может выражаться в реализации программы «зеленого коридора» для добросовестных участников МСП, предусматривающей значительное сокращение доли досмотров, возможность предоставления периодической декларации или отсрочки уплаты таможенных платежей. Такие меры позволят малым предприятиям конкурировать на международной арене без неподъемных издержек.

Наконец, технологическая модернизация и развитие кадрового потенциала являются не столько отдельными мерами, сколько кросс-функциональным элементом, обеспечивающим успех всех остальных инициатив. Внедрение технологий предиктивной аналитики для предварительного расчета таможенной стоимости или использование блокчейн для отслеживания цепочки поставок требует от сотрудников таможенных органов принципиально новых компетенций [1]. Следовательно, необходима синхронная работа по обновлению ИТ-инфраструктуры и внедрению программ непрерывного профессионального обучения сотрудников, ориентированных на работу в условиях цифровой экономики.

Второе направление охватывает развитие электронной торговли. Совершенствование этого сектора требует создания современных цифровых платформ, усовершенствования законодательства в области электронной коммерции, развития технологической экосистемы и интеграции международных платежных систем. Не менее важным является решение вопроса финансирования развития электронной коммерции и обеспечения адаптации современных технологий на всех этапах таможенного процесса.

Третье направление сосредоточено на совершенствовании таможенного контроля. Основными путями развития являются внедрение новых технологий, таких как системы распознавания, сканеры и дроны; усиление координации между таможенными службами государств-членов; создание единой информационной системы таможенного учета; внедрение риск-ориентированного подхода и улучшение квалификации персонала. Использование риск-ориентированного подхода позволяет сократить время проверки товаров и повысить эффективность контроля [4].

Четвертое направление предполагает облегчение доступа к информации о правилах и процедурах таможенного оформления. Расширение доступа к актуальной информации, включая сведения об изменениях в законодательстве, способствует снижению юридических рисков для предпринимателей, работающих на территории ЕАЭС. Создание единых информационных ресурсов и систем оперативного оповещения участников внешнеэкономической деятельности является необходимым условием повышения прозрачности таможенных процедур.

Пятое направление касается развития международного сотрудничества в сфере таможенного контроля и борьбы с контрафактной продукцией. Улучшение координации между таможенными службами стран-членов ЕАЭС и их международными партнерами позволит усилить защиту внутреннего рынка от нелегальных товаров и повысить уровень безопасности потребителей. Развитие международного сотрудничества также включает гармонизацию стандартов и процедур с учетом лучших мировых практик [5].

В заключение следует отметить, что реализация предложенных направлений совершенствования таможенных процедур будет способствовать созданию более эффективной и сбалансированной системы тарифного регулирования в ЕАЭС. Комплексный подход к оптимизации таможенных процессов, сочетающий технологическую модернизацию, совершенствование нормативной базы и развитие международного сотрудничества, обеспечит достижение стратегических целей экономической интеграции на пространстве Союза.

Заключение. Таким образом, реализация предложенных направлений совершенствования будет способствовать созданию более эффективной и сбалансированной системы тарифного регулирования в ЕАЭС. Комплексный подход, сочетающий технологическую модернизацию, совершенствование нормативной базы и развитие международного сотрудничества, обеспечит достижение стратегических целей экономической интеграции. Особое значение имеют меры по поддержке МСП и внедрению риск-ориентированного подхода, которые напрямую способствуют снижению административной нагрузки и повышению гибкости таможенного контроля. В конечном счете, оптимизация таможенных процедур направлена на укрепление экономического потенциала всего Союза.

Литература

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза). – Москва, 2017.
2. Евразийская экономическая комиссия. Обзор основных направлений и результатов интеграционной политики ЕАЭС [Электронный ресурс]. – Москва, 2023. – URL: <http://eec.eaeunion.org> (дата обращения: 01.11.2025).
3. Бякин, М.П., Михеева, И.Е. Актуальные проблемы таможенно-тарифного регулирования в ЕАЭС / М.П. Бякин, И.Е. Михеева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2022. – № 5. – С. 78-90.
4. Смирнов, А.В. Цифровая трансформация таможенных служб: мировой опыт и перспективы для ЕАЭС / А.В. Смирнов. – Москва: Проспект, 2021. – 208 с.
5. Костин, А.А., Федоров, К.В. Упрощение таможенных процедур для субъектов МСП в условиях Евразийского экономического союза / А.А. Костин, К.В. Федоров // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. – 2023. – № 1 (86). – С. 45-53.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕСТНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ С НАСЕЛЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНИХ ВЫЗОВОВ

Б. В. Заливанский

*кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»*

Е. В. Самохвалова

*кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье анализируются основные инструменты организации взаимодействия местных администраций с населением приграничных с Украиной территорий в условиях военной агрессии с ее стороны. Авторами выделены как общие «процедурные», так и специфические для сложной оперативной обстановки проблемы установления конструктивного диалога местной власти с населением, требующие незамедлительного решения.

Ключевые слова: местная администрация, население, коммуникации, обратная связь, партисипативная модель управления, внешние вызовы.

Введение. В современных условиях установление конструктивного диалога органов местной власти с населением представляется нетривиальной задачей. С одной стороны – эффективность такого взаимодействия существенно снижена ввиду как внешних для муниципалитетов, так и внутренних для местных администраций факторов. К внешним, в данном случае, можно отнести отрицательные последствия неподготовленных административных реформ, негативное восприятие населением образа чиновника и т.д., а к внутренним, например, нехватку ресурсов для реализации закрепленных на местном уровне полномочий. С другой стороны – в условиях внешних вызовов, таких, например, как проведение Российской Федерацией специальной военной операции, интенсивность взаимодействия представителей местной власти с жителямикратно возрастает, существенно повышая нагрузку на специалистов и местный бюджет. Формы такого взаимодействия также меняются. В ситуациях, приближенных к чрезвычайным, местная власть вынуждена оперативно реагировать, лично взаимодействовать с жителями в ряде случаев в круглосуточном режиме. Все это требует пересмотра устоявшихся алгоритмов административных действий, что крайне сложно сделать в условиях отдельно взятых приграничных территорий. Традиционно, вопреки самой сути местного самоуправления, преобразования, затрагивающие даже наиболее близкий к населению уровень власти, инициируются «сверху» и «готовятся» достаточно долго, что неадекватно сложившейся сложной социально-политической ситуации. А, следовательно, вопрос организации взаимодействия местных администраций с населением в условиях внешних вызовов актуален и требует подготовки, внедрения научно-обоснованных решений.

Методы и организация исследования. В рамках настоящего исследования авторами были использованы традиционные методы научного исследования: сравнение, проблемный анализ, синтез. В эмпирической части были проанализированы данные местных администраций двух городских округов приграничной Белгородской области, постоянно подвергающейся военной агрессии со стороны Украины.

Местный уровень – наиболее близкий и понятный населению уровень управления территорией, предоставляющий широкие возможности участия в принятии управленческих решений. В настоящей статье речь идет об исполнительно-распорядительном органе муниципального образования – местной администрации – которая, «наряду с представительным органом муниципального образования, главой муниципального образования, контрольно-счетным органом муниципального образования и иными органами, выборными должностными лицами местного самоуправления, наделенными полномочиями по решению вопросов местного значения, входит в структуру органов местного самоуправления» [1]. Выбор местной администрации для изучения вопросов взаимодействия с населением не случаен. Практика показывает, что с большинством депутатов местного представительного органа жители взаимодействуют, в основном, в рамках избирательных кампаний, в то время как текущие вопросы безопасности, благоустройства, ЖКХ, культуры, образования и т.д. они, как правило, адресуют мэрии.

Роль местной администрации трудно переоценить. С одной стороны, именно ее специалисты занимаются решением «актуальных вопросов жизнедеятельности населения, повседневных нужд и забот жителей муниципального образования» [1]. А, следовательно, эффективная работа с сотрудниками местной администрации снижает уровень социальной напряженности, положительно сказывается на удовлетворенности жителей территории качеством и условиями собственной жизни. С другой

стороны, взаимодействие с местными чиновниками отражается на имидже власти в целом, обеспечивает ее легитимность, повышает доверие граждан к ее представителям на всех уровнях. В тоже время именно для местного уровня характерна проблема нехватки ресурсов, причем не только финансовых, но и кадровых. Что еще больше усугубляется в ситуации прямой военной агрессии, когда квалифицированные кадры уезжают в другие регионы, а ежедневные усилия по поддержанию жилого фонда и муниципальной инфраструктуры сводятся на нет ввиду атак со стороны ВСУ. Все это требует внимания и научно-обоснованных решений.

В современных публикациях, деятельность местной администрации, как и других органов власти рассматривается, в основном, с точки зрения «сервисной» модели, предполагающей, как ориентир, достижение сотрудниками в своей деятельности «высшего уровня клиентоориентированности» при оказании государственных (в случае передачи на местный уровень) и муниципальных услуг. Однако, в такой модели очень мало внимания уделяется роли самих граждан в управлении территорией. На практике это приводит, зачастую, к банальному потребительству вместо осознанного гражданства, исключению собственного участия в управлении муниципалитетом, дворовыми и домовым имуществом и нежеланию разделять ответственность за результаты. В этой связи следует дополнить существующую концепцию «партисипативными принципами, предполагающими активное участие населения в деятельности органов местного самоуправления, что позволит осуществить последовательный переход от патерналистской модели взаимоотношения власти и населения к истинному самоуправлению» [6]. Действительно, невозможно действовать в интересах населения без участия самого населения.

Вести конструктивный диалог с населением необходимо на всех стадиях управленческого цикла: не только для оценки полученных результатов, но и в рамках диагностики социально-экономической ситуации, планирования деятельности по развитию территории, принятия управленческих решений. Именно тогда жители становятся активными участниками процесса развития своей малой Родины, а сотрудники местной администрации могут корректировать управленческие решения, административные действия, повышая их социальную эффективность. Однако на практике проблемы возникают как с организацией взаимодействия, так и с вовлечением населения в этот процесс.

В условиях внешних вызовов наиболее наглядно проблемы в организации взаимодействия местной администрации с населением проявляются в работе с обращениями граждан. Обращение гражданина в орган местного самоуправления представляет собой «предложение, заявление или жалобу, выраженные в устной или направленные в письменной / электронной форме» [2]. Право каждого гражданина нашей страны на обращение в органы власти, как и порядок, сроки рассмотрения обращений, нормативно закреплены, а в условиях проведения специальной военной операции в приграничных регионах такое право стало ключевым инструментом прямого диалога с властью.

Традиционно на качестве работы с обращениями негативно сказываются: «недостаточная квалификация специалистов по работе с обращениями граждан, формальные ответы (отписки); затягивание сроков исполнения обращений, бюрократические издержки в случае подготовки ответа на комплексное обращение, требующее эффективного и оперативного межведомственного взаимодействия; недостаточная прозрачность принимаемых по обращениям решений; отсутствие полноценного анализа обращений с целью предотвращения получения повторных жалоб (например, в разрезе территорий и т.п.); наличие практики одновременного ведения документооборота в электронном виде и на бумажных носителях; роста числа электронных, часто дублирующих, обращений по различным каналам, не имеющим единых стандартов такой работы» [3, 4 и др.].

В условиях сложной оперативной обстановки ввиду военной агрессии со стороны Украины, перечисленные выше проблемы усугубляются несовершенством самих устоявшихся алгоритмов взаимодействия. В первую очередь, речь идет о существенном росте обращений, так или иначе связанных со специальной военной операцией, при сохранении, а иногда и снижении численности сотрудников администраций, ведущих эту работу в условиях психологических и физических перегрузок. Так, например, в городском округе «Город Белгород», по данным службы по работе с наказами и обращениями граждан в 2024 году в администрацию города «поступило 17 305 обращений, что на 1 951 обращение или на 11% больше, чем в 2023 г. (15 354 обращения)». При этом произошли изменения и в тематике — существенно возросло количество обращений по категории «Социальная сфера», в связи с включением обращений, связанных с восстановлением утраченного или разрушенного имущества, получением документов, с учетом этой ситуации (рис. 1) [4]. Следует отметить, что на практике таких обращений еще больше, т.к. параллельно граждане подают их и в другие подразделения местной администрации.

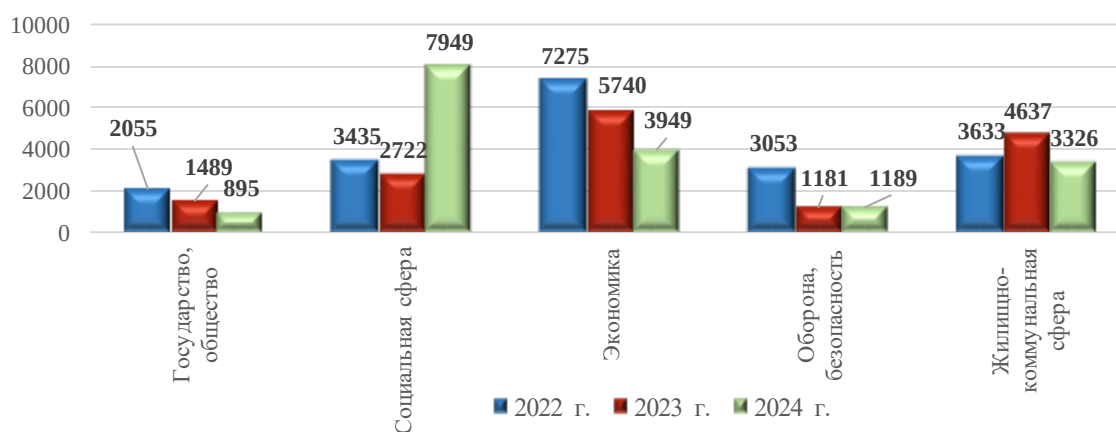


Рис. 1 Тематика обращений, поступивших в администрацию города Белгорода, за последние 3 года

Одновременно встает проблема оперативного (не в рамках нормативно установленных сроков) ответа на обращения, касающиеся вопросов повреждения или утраты жилого имущества, автотранспорта в результате военных действий со стороны ВСУ, «в некоторых случаях общий срок рассмотрения обращения может создавать опасность наступления неблагоприятных и/или необратимых последствий как для самого заявителя, так и для общества и государства» [7]. А, следовательно, необходимо регламентировать новый порядок взаимодействия в таких случаях.

Еще одним вопросом, требующим внимания, остается контроль качества исполнения восстановительных работ в вышеуказанных случаях. Заявители часто не имеют информации о подрядчиках, сроках их выполнения, возможностях заявить о неприемлемом качестве работ. Это подтверждают и результаты опроса горожан с использованием онлайн-инструментария, проведенного в начале 2025 года, согласно которым среди тех, кому приходилось обращаться по поводу возникновения чрезвычайной ситуации, связанной с проведением специальной военной операции в администрацию города, только 17,7% респондентов имели возможность получать полную и своевременную информацию о решении их проблемы, в то время как 79,4% получали информацию частично и по собственной инициативе, а 2,9% так и не получили никаких сведений. Все это негативным образом сказывается на удовлетворенности населения не только действиями подрядчиков, но самой местной администрации, на желании населения впредь не взаимодействовать с ее представителями. Отчасти это подтверждается распространенной практикой выстраивания контакта с администрацией при помощи вышестоящего уровня власти – большой поток обращений по решению вопросов местного значения адресован Губернатору области. В этой связи формы и методы работы представителей местной администрации с обращениями граждан необходимо совершенствовать, причем немаловажно работать над обеспечением полной прозрачности административных решений и действий, укреплением доверия органам муниципальной власти.

Что касается других инструментов вовлечения населения в процесс управления муниципалитетом, то среди них в самом общем виде можно выделить следующие: повышение правовой культуры населения, информирование о возможностях участия в местном самоуправлении (через СМИ, социальные сети, информационные стенды); организация регулярного непосредственного взаимодействия (встречи должностных лиц с жителями, личные приемы, общественные приемные, публичные отчеты о деятельности и т.п.); развитие реально действующего территориального общественного самоуправления; использование при принятии управленческих решений механизма краудсорсинга, грантовая и другая поддержка инициатив граждан; получение обратной связи в рамках мониторинга общественного мнения и т.д.

На практике эффективность применения перечисленных выше инструментов пока не высока вследствие низкой заинтересованности и недостаточной гражданской активности населения, в том числе по причине отсутствия взаимного доверия между гражданами и представителями власти. Отсутствие системной работы по формированию положительного имиджа обычного чиновника, при наличии большого объема негативной информации в СМИ, формирует восприятие населением институтов власти как социально неэффективных, забюрократизированных, коррумпированных, отдельные представители которых даже «если хотят, ничего не могут изменить». В такой ситуации общественная инициатива, участие в управленческих практиках представляется напрасной тратой времени, а институты общественного контроля формальными. Представители власти, в свою очередь, в большинстве случаев работают с жалобами и заявлениями о нарушении формально закрепленных за

гражданами прав, что зачастую формирует у них отношение к жителям, как к «жалобщикам», не желающим самим включаться в управление развитием территорий и вникать в проблемы ресурсной необеспеченности заявленных планов работы. Проблема взаимного недоверия существенно снижает эффективность организации взаимодействия местной администрации с населением и требует системных действий по ее преодолению.

В условиях высокого («желтого») уровня террористической опасности и сложной оперативной обстановки (как, например, в Шебекинском муниципальном округе и в ряде других муниципалитетов) применение перечисленных выше инструментов еще больше ограничено. Муниципальные проекты ориентированы не на «развитие» территории, а на «выживание» (например, такие как «Стандартизация процесса эвакуации населения Шебекинского муниципального округа при возникновении чрезвычайной ситуации («Безопасная эвакуация»)), «Организация работ по контролю над безнадзорными животными на территории Шебекинского муниципального округа («Дарим Добро»)) [5], часть проектов реализуется только онлайн, что, отчасти, способствует формальному отношению к их выполнению. При этом потребность жителей в безопасности, защите, поддержке, постоянном диалоге с местной властью, совместном решении актуальных проблем, как и нагрузка на работников администрации увеличивается, психологическое напряжение растет, а удовлетворенность качеством и условиями жизни, как и работой местных чиновников, снижается.

В этой связи, кроме описанного ранее повышения прозрачности управленческих действий, необходимо создавать каналы оперативного информирования, обратной связи и консолидации местного сообщества. Примером такого канала может служить местная радиостанция, имеющая возможности охватить своим вещанием практически все население, включая представителей самого старшего возраста, и работающая даже в условиях отключения услуг сотовой связи и Интернета. В рамках работы радиостанции возможно организовать «живой» диалог жителей с главой муниципалитета и представителями местной администрации, формировать у населения четкую картину происходящего, укреплять единый контур доверия во взаимодействии населения с местными чиновниками.

Заключение. В условиях сложной оперативной обстановки организация взаимодействия местной администрации с населением требует реновации, как в процедурной (технологии, сроки), так и в содержательной части. Необходимо учитывать, что интересы и потребности населения меняются, как и желание, возможности участия граждан в управлении территорией. В тяжелых условиях высока вероятность консолидации, преодоления социальной дистанции, в том числе между властью и обществом. В этой связи грамотные действия местной власти по обеспечению возможностей ведения прямого диалога с населением, оперативное реагирование на обращения граждан, связанные с СВО, полная прозрачность управленческих решений и действий послужит установлению прочного контура доверия, заложит фундамент для конструктивного диалога между властью и обществом не только в настоящем, но и в будущем.

Литература

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти : федер. закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».
2. О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации : федер. закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ : ред. от от 28.12.2024 № 547-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».
3. Бережной, А.В. Обращения граждан в органы местного самоуправления: сущность и порядок рассмотрения [Текст] / А.В. Бережной, Д.Е. Гавецкий, Д.А. Голодок // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 98-4. – С. 184-187.
4. Заливанский, Б.В. Работа с обращениями граждан на муниципальном уровне: проблемы и механизмы реализации / Б.В. Заливанский, В.В. Иващенко, Е.В. Самохвалова // Вектор научной мысли – 2025. – №1 (18). – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80395102_69805123.pdf (дата обращения: 14.10.2025).
5. Информация об итогах реализации проекта «Новый Формат». – URL: https://shebekinskoe-r31.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/180/1789/Informatsiya_ob_itogah_realizatsii_proekta.pdf (дата обращения: 14.10.2025).
6. Карлина, А.А. Организация работы с обращениями граждан в России как инструмент реализации партисипативной модели государства / А.А. Карлина, К.В. Решетникова // Вестник Международного института рынка. – 2018. – № 2. – С. 94-99.

7. Обращения мобилизованных и их родственников – в работе омбудсмена // Офиц. сайт Уполномоченного по правам человека в Ярославской обл. – URL: <https://www.up76.ru/news/2958-obrashcheniyamobilizovannykh-i-ikh-rodstvennikov-v-rabote-ombudsmena> (дата обращения: 14.10.2025).

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ОКАЗАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ НА ПРИМЕРЕ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

А.Д. Карпова,

Магистрант института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Б.В. Заливанский,

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий

и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В настоящей статье рассматривается процесс цифровой трансформации в сфере занятости населения, исследуются современные тенденции и технологии, применяемые в данном секторе, а также определяются основные направления и перспективы дальнейшего развития цифровых сервисов. Анализируются проблемы, возникающие в ходе внедрения новых технологий, предлагаются пути их решения и формулируются рекомендации для эффективного функционирования системы оказания государственных услуг в цифровом пространстве.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственные услуги, занятость населения, рынок труда, конкурентоспособность, цифровизация, искусственный интеллект, клиентоориентированность, эффективность.

Введение. Современную жизнь каждого человека сейчас сложно представить без цифровых технологий. Технологии проникают во все сферы жизни общества, включая государственное управление. Сфера занятости – одно из ключевых направлений модернизации, так как она напрямую влияет на благосостояние граждан и экономическую стабильность страны в целом.

Традиционные механизмы оказания государственных услуг в сфере занятости населения давно отошли на второй план, поскольку имели множество недостатков и были неэффективными. Благодаря внедрению информационно-коммуникационных технологий представляется возможным более оперативно и в кратчайшие сроки оказывать государственные услуги в кадровых центрах на всей территории Псковской области. Вследствие этого государственные услуги в сфере занятости населения для граждан Псковской области с каждым годом становятся доступнее, актуальнее и качественнее, а работодатели могут в кратчайшие сроки подобрать себе высококвалифицированный персонал и обучить его по необходимым для данной сферы направлениям.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что деятельность Министерства труда и занятости Псковской области и государственного казенного учреждения Псковской области «Областной центр занятости населения» направлена на предотвращение оттока молодых кадров из региона, а также на получение новых направлений профессиональной деятельности для граждан, уже имеющих профессиональное образование и опыт, который по различным причинам не является востребованным в данном регионе. Также мониторинг сложившейся ситуации охватывает не все аспекты, необходимые для полноценного анализа, что представляется необходимым изменить в процессе написания данной научной статьи.

При совместном эффективном оказании государственных услуг в сфере занятости населения гражданам Псковской области со стороны Министерства труда и занятости Псковской области и отделений ОЦЗН, а также при привлечении новых идей, напряженность на рынке труда Псковской области будет отсутствовать, и качество государственных услуг, оказываемых гражданам, выйдет на высокий уровень и станет максимально эффективным.

Целью данной научной статьи является анализ текущего состояния цифровой трансформации системы оказания государственных услуг в сфере занятости населения в Псковской области, а также предложение перспективных направлений дальнейшего развития с учетом новейших технологических трендов.

Методы и результаты исследования. Псковская область одной из первых в Российской Федерации прошла модернизацию кадровых центров и начала активно оказывать государственные услуги гражданам посредством платформ «Работа России» и «Госуслуги» [1, с. 15; 2, с. 10]. Также

рассматриваемый регион одним из первых перешел от системы клиентоориентированности к системе клиентоцентричности. Благодаря внедрению практики использования данных платформ и автоматизации ряда процессов для ускорения выполнения задач, граждане Псковской области получили возможность получать государственные услуги, избавляясь от необходимости посещать кадровые центры [3, с. 24]. Кроме того, за последние 2 года был внедрен механизм «одного окна», что позволило гражданам в более удобном формате не только получать отдельные государственные услуги, но и разрабатывать сформированную персональную жизненную стратегию.

В настоящее время политика занятости на территории Псковской области преимущественно направлена на реализацию государственной программы «Содействие занятости населения», о основными направлениями которой являются: обеспечение занятости населения и социальная поддержка безработных граждан, оказание содействия добровольному переселению в Псковскую область соотечественников, проживающих за рубежом, обеспечение деятельности Министерства труда и занятости Псковской области и государственного казенного учреждения Псковской области «Областной центр занятости населения», а также обеспечение безопасных условий труда [1, с. 19]. Участниками данной государственной программы может стать достаточно широкий перечень категорий граждан, установленный программой. Для участия необходимо войти на портал «Работа России» с помощью учётной записи с портала «Госуслуг», затем зайти на страницу «Список образовательных программ», перейти во вкладку «Подать заявление на интересующую вас программу» и в течение 3 рабочих дней обратиться в ближайший кадровый центр для предоставления документов и прохождения профессиональной ориентации. По ее итогам заявление будет одобрено, отклонено или будет выдана рекомендация по смене программы обучения. Далее, в зависимости от решения, при положительном ответе, гражданин сможет пройти бесплатное обучение по интересующему его направлению.

Также стало возможным оказывать государственные услуги по профессиональной ориентации, первичному подбору подходящего обучения, а также проходить курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки в дистанционном формате, что увеличило число граждан, имеющих возможность повысить свою конкурентоспособность на рынке труда посредством прохождения профессионального обучения в удобное для них время [4, с. 11].

Кроме того, за последние годы произошло внедрение автоматического подбора вакансий и кандидатов на основе алгоритмов. В части обработки документов также произошли существенные изменения: внедрен электронный документооборот, что значительно ускорило всестороннее рассмотрение обращений граждан и оказание им государственных услуг в сфере занятости населения, а обработка документов и формирование отчетности были роботизированы [1, с. 22].

Для полноценного анализа сложившейся на территории Псковской области ситуации в части цифровой трансформации системы оказания государственных услуг в сфере занятости населения представляется необходимым провести эмпирическое исследование, в процессе которого будут собраны, систематизированы и проанализированы ответы граждан Псковской области на сформированную анкету, а также выявлены имеющиеся проблемы и предложены направления их решения.

Данная анкета включает в себя 26 вопросов, 5 из которых – открытого типа и 21 вопрос закрытого типа. В анкетировании приняло участие 227 граждан Псковской области. (таблица 1 и рисунки 1-4)

Для прохождения опроса были отобраны граждане Псковской области, которые преимущественно обучались в образовательных организациях на территории региона и/или длительное время проживают в Псковской области, что в дальнейшем позволит сделать выводы на основании ответов респондентов, непосредственно знакомых с проблемами цифровой трансформации системы оказания государственных услуг в сфере занятости населения на территории Псковской области.

Практически все респонденты считают необходимым оказывать государственные услуги по профессиональной ориентации выпускникам школ и колледжей, а также студентам первых курсов высших и средних профессиональных учебных заведений, что в настоящий момент не проводится. При отсутствии профессиональной ориентации и работы с будущими кадрами упускается возможность профилировать их на профессии, востребованные на рынке труда Псковской области, и сократить кадровый голод в организациях региона.

При проведении данного эмпирического исследования была выявлена проблема дискредитации и отсутствия информирования молодых кадров о возможностях дистанционного получения государственных услуг в сфере занятости населения. Это объясняет отсутствие у молодежи стимула и элементарных знаний о возможностях и преимуществах получения государственных услуг с применением цифровизации.

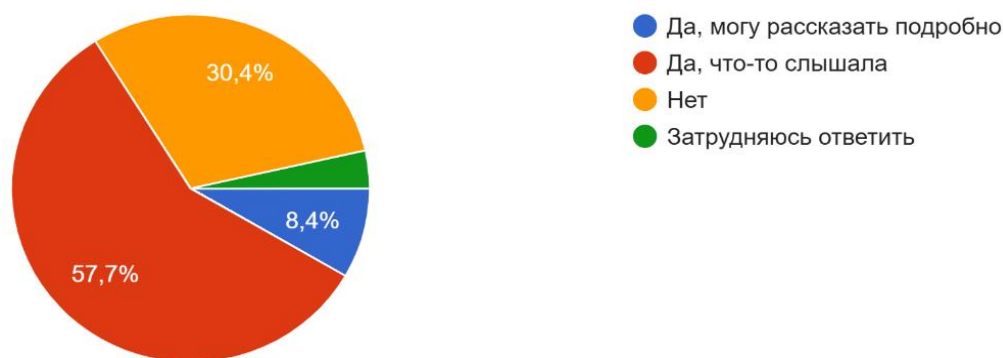


Рис. 1 Информированность респондентов о функционале карьерных центров

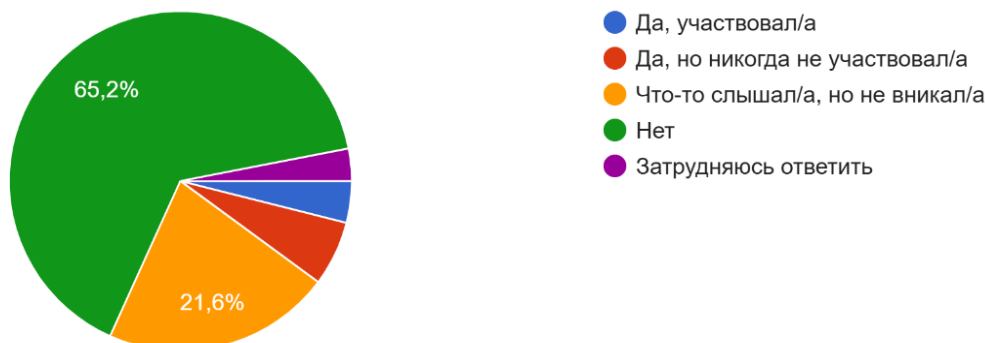


Рис. 2 Информированность респондентов о деятельности отделений ГКУ ПО «ОЦЗН»

Ссылаясь на заданные вопросы и ответы респондентов, проиллюстрированные на рисунках 1 и 2, можно сделать обобщенный вывод, что в Псковской области большой процент граждан, которые хотели бы сменить род деятельности и попробовать себя в профессиях, востребованных на рынке труда региона, не знают о возможности прохождения обучения, в том числе в дистанционном формате, и дальнейшего трудоустройства посредством обращения в кадровые центры. Такие низкие показатели, очевидно, иллюстрируют слабую PR-кампанию ГКУ ПО «ОЦЗН» и недостаточную осведомленность о новых услугах и возможностях, созданных в процессе цифровой трансформации.

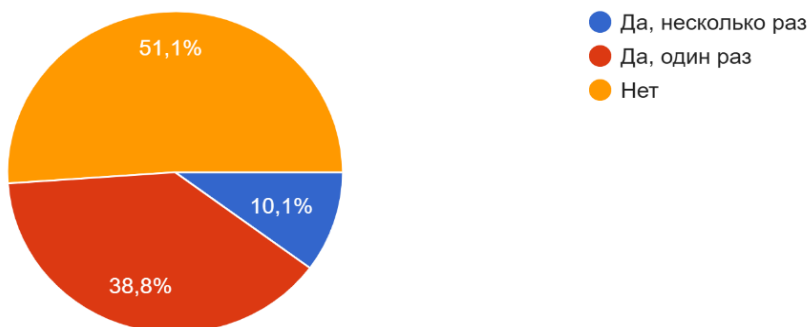


Рис. 3 Распространенность обращения в кадровые центры среди населения Псковской области

Из рисунка 3 наглядно видно, что более 50% респондентов никогда не обращались в кадровые центры. К тому же, практически все из них не знают даже местонахождения этих центров в своих муниципалитетах, тем более не осведомлены о новых возможностях, предоставляемых гражданам после цифровой трансформации.

Менее 10% респондентов обращались за государственными услугами по профессиональной ориентации и профессиональному обучению, практически никто из респондентов не знал о возможности получения этих услуг дистанционно.

Из рисунка 4 очевидно, что требуется проработка данного вопроса и внедрение роботизации при сборе и систематизации данных о востребованных на рынке труда Псковской области профессиях.

Многие респонденты отмечали проблему неудобного графика обучения, во время которого им было не с кем оставить детей, что тоже заставило их отказаться от прохождения обучения в кадровом центре, поскольку они не знали о возможности получения дополнительного образования в дистанционном формате.

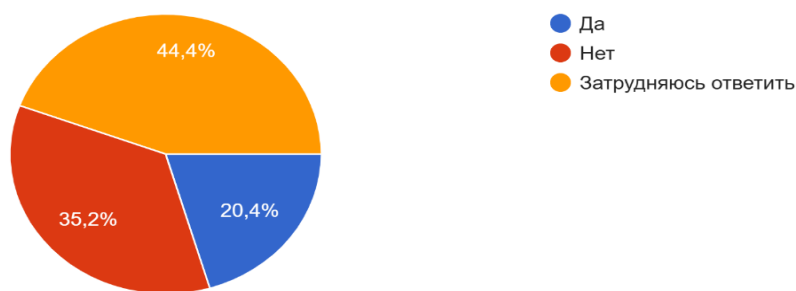


Рис. 4 Удовлетворенность базой образовательных программ

К сожалению, наблюдается многолетняя тенденция в неудовлетворенности соискателей предлагаемыми вакансиями, поскольку у кадровых центров не хватает ресурсов и технологий для корректного и оперативного сбора информации о постоянно меняющейся ситуации на рынке труда региона. Данная проблема наблюдается еще со времен, когда граждане обращались за помощью в трудоустройстве на биржи труда.

Наблюдается весьма спорная тенденция в освещении деятельности и информировании граждан. Неоднократно в вопросах выше мы видели, что жители Псковской области не обладают полной, а, зачастую, вообще не обладают никакой информацией о деятельности кадровых центров, тем более о новшествах, которые привнесла с собой цифровизация госуслуг в сфере занятости населения в регионе.

Последним вопросом в данном эмпирическом исследовании был вопрос: «Какие изменения или улучшения Вы бы предложили для повышения эффективности цифровой трансформации системы оказания государственных услуг в сфере занятости населения в Псковской области?». Самые распространенные ответы представлены в таблице 1.

Таблица 1

Предложения респондентов

№ п/п	Суть предложения
1	Уменьшить количество необходимой к заполнению со стороны соискателя документации, автоматизировать на сайте данный процесс.
2	Улучшить PR-компанию в образовательных учреждениях и государственных структурах.
3	Видится необходимым составить ГКУ ПО «ОЦЗН» прогноз востребованных профессий на рынке труда региона на 5-10 лет.
4	Со средней школы (8 и 9 класс) школы организовывать желающим «пробную» работу/стажировку в интересующих их профессиях, в том числе, применяя технологии виртуальной реальности и искусственный интеллект для профессиональной ориентации.
5	Изменить график работы, создать горячую линию или сделать чат-бота, который на базовые вопросы сможет отвечать круглосуточно.

Заключение. Таким образом, на основе проведенного эмпирического исследования, можно сделать следующие выводы об эффективности цифровой трансформации системы оказания государственных услуг в сфере занятости населения в Псковской области:

1. Большинство респондентов не сталкивались в своих учебных заведениях с оказанием государственных услуг по профессиональной ориентации и профессиональному обучению, хотя большинство из них считают это обязательными процедурами для правильного выбора карьерного пути;

2. Была выявлена проблема взаимодействия и негативного позиционирования кадровых центров со стороны учебных заведений региона;

3. До сих пор наблюдается многолетняя тенденция неудовлетворенности соискателей предлагаемыми вакансиями, которая берет свое начало с бирж труда, что подрывает общий авторитет и доверие к кадровым центрам;

4. По мнению респондентов, отмечается слишком долгое ожидание подходящих вакансий или их отсутствие, из-за чего предлагаются вакансии, не соответствующие квалификации заявителя, или вакансии с «неприемлемо низкой оплатой труда»;

5. Респонденты считают необходимым более активно освещать деятельность и информировать о предоставляемых государственных услугах, в том числе те, которые можно получить дистанционно посредством платформ «Работа России» и «Госуслуги»;

6. Для более полной и эффективной цифровой трансформации видится необходимым создание чат-бота, который сможет в любое время оказывать базовые государственные услуги населению, а также регистрировать и «передавать» услуги, для оказания которых необходим специалист кадрового центра.

Литература

1. Центр занятости населения Псковской области. В Псковской области началась комплексная модернизация кадровых центров // Официальный портал службы занятости. 2025. С. 15-23. URL: <https://cznpnew.ru> (дата обращения: 05.11.2025).
2. Псковская область проводит цифровую трансформацию службы занятости // Труд Псковской области. 2025. С. 10-18. URL: <https://trud.pskov.ru> (дата обращения: 05.11.2025).
3. Реализация цифровой трансформации госуслуг в сфере занятости населения Псковской области // Псковская Лента Новостей. 2024. С. 24-30. URL: <https://pln-pskov.ru> (дата обращения: 05.11.2025).
4. Цифровизация служб занятости способствует повышению качества госуслуг и интеграции новых сервисов // Телеспутник, 2023. С. 11-20. URL: <https://telesputnik.ru> (дата обращения: 05.11.2025).

КОГНИТИВНАЯ ЛОГИСТИКА И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА РЕШЕНИЙ В ТАМОЖЕННОМ АДМИНИСТРИРОВАНИИ РЕГИОНОВ

Н. Кереселидзе,

студентка кафедры управления, «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза летчика-космонавта А.А. Леонова» – филиал ФГБОУ ВО «Московский государственный университет геодезии и картографии»

Е.Н. Гончарова,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления, «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза летчика-космонавта А.А. Леонова» – филиал ФГБОУ ВО «Московский государственный университет геодезии и картографии»*

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты внедрения когнитивной логистики и интеллектуальных систем поддержки решений в таможенном администрировании регионов. Особое внимание уделяется роли искусственного интеллекта, машинного обучения и аналитики больших данных в оптимизации таможенно-логистических процессов. Показано, что использование когнитивных технологий способствует повышению прозрачности, снижению административных барьеров и укреплению экономической безопасности. Анализируются направления развития цифровых платформ, обеспечивающих адаптивное управление потоками товаров и информации. Обосновывается необходимость формирования региональных центров когнитивной аналитики как ключевого элемента цифровой трансформации таможенной инфраструктуры.

Ключевые слова. Когнитивная логистика, интеллектуальная поддержка решений, таможенное администрирование регионов, цифровая трансформация, искусственный интеллект в логистике, экономическая безопасность.

Введение. В условиях стремительного развития цифровых технологий и глобализации внешнеэкономических связей особое значение приобретает интеллектуализация логистических процессов, обеспечивающих эффективность и прозрачность таможенного администрирования. Когнитивная логистика, основанная на применении искусственного интеллекта, машинного обучения и аналитики больших данных, формирует новую управленческую парадигму, в которой решения принимаются с учетом предиктивных моделей и цифровых сценариев. Это позволяет повысить оперативность и качество контроля, минимизируя влияние человеческого фактора и усиливая экономическую безопасность регионов.

Методы и организация исследования.

Введение когнитивных технологий в таможенно-логистическую деятельность отражает глубокую трансформацию управленческой системы: если ранее контроль и обработка данных

основывались на формальных алгоритмах и человеческом опыте, то сегодня на первый план выходит способность системы самообучаться, анализировать причинно-следственные связи, адаптироваться к неопределенности внешней среды. Когнитивные платформы, оперирующие большими массивами данных (Big Data), средствами машинного обучения, искусственным интеллектом и цифровыми двойниками логистических процессов, позволяют создавать новые формы взаимодействия между государством, бизнесом и инфраструктурными структурами, обеспечивая принципиально иной уровень управляемости торговыми потоками [2, с. 42].

Региональные таможенные системы, функционируя в сложной среде пересечения интересов государства и бизнеса, становятся пространством, где особенно ярко проявляется потребность в интеллектуальной поддержке решений. Здесь, на стыке административного регулирования и логистической оптимизации, когнитивная логистика выступает связующим звеном между контролем и скоростью движения товаров, между экономической безопасностью и инновационной гибкостью. Она формирует основу для создания адаптивных моделей управления, способных в реальном времени реагировать на изменения внешней среды, обеспечивая прозрачность операций и предсказуемость таможенных процедур.

Применение когнитивных систем в региональном таможенном администрировании проявляется, прежде всего, в способности интеллектуальных модулей анализировать структурные поведения участников внешнеэкономической деятельности, выявлять аномалии и формировать динамические профили рисков. Так, использование предиктивной аналитики позволяет не только реагировать на нарушения, но и предупреждать их, моделируя вероятностные сценарии. При этом ключевым преимуществом когнитивных решений является способность интегрировать данные из разнородных источников – транспортных систем, электронных деклараций, спутникового мониторинга, платформ взаимодействия логистических операторов – создавая единую цифровую экосистему региона.

Кроме того, когнитивные технологии открывают новые возможности для управления человеческим капиталом в таможенной сфере. Переход от ручного анализа данных к интеллектуальной поддержке решений позволяет перераспределить функции сотрудников: от рутинных операций – к аналитическим, экспертным, прогностическим. Возникает потребность в специалистах нового типа, способных не просто работать с программными продуктами, а интерпретировать результаты когнитивного анализа, выстраивая стратегии управления рисками и цифровыми потоками. Таким образом, интеллектуализация логистики неизбежно влечет за собой трансформацию кадровой структуры, повышая роль компетенций в области цифровой аналитики, кибербезопасности, искусственного интеллекта и экономического моделирования.

Особое значение когнитивная логистика приобретает в контексте обеспечения экономической безопасности регионов. Будучи интегрированной в систему таможенного администрирования, она минимизирует коррупционные риски, исключает человеческий фактор при принятии решений, способствует прозрачности процедур и достоверности статистических данных. При этом интеллектуальные платформы, фиксируя и анализируя сложные взаимосвязи между логистическими потоками, финансовыми операциями и контрольными мероприятиями, способны выявлять нелегитимные схемы перемещения товаров, финансовые аномалии и скрытые угрозы экономическому суверенитету региона [4].

Однако, несмотря на очевидные преимущества, внедрение когнитивных систем сопряжено с рядом вызовов – от необходимости обеспечения кибербезопасности и защиты персональных данных до формирования нормативно-правовой базы, регуливающей использование искусственного интеллекта в государственных структурах. Важно учитывать, что интеллектуальные решения, будучи продуктом программного моделирования, могут воспроизводить системные ошибки, заложенные в исходных алгоритмах, что требует постоянного аудита и этического контроля. Кроме того, существует риск технологической зависимости регионов от поставщиков иностранных цифровых решений, что делает актуальной задачу развития отечественных когнитивных платформ, интегрируемых в национальные системы управления логистикой и таможней [1, с. 624].

С практической точки зрения, внедрение когнитивных подходов может реализовываться поэтапно. На первом этапе – формируется единая цифровая база данных о логистических потоках региона, обеспечивающая полную интеграцию информации между таможенными органами, транспортными структурами, торговыми операторами и контрольно-надзорными службами. На втором этапе – создаются когнитивные модели прогнозирования, способные анализировать поведение участников ВЭД, оценивать вероятность задержек, нарушений и неэффективных маршрутов. На третьем этапе – вводится система интеллектуальной поддержки решений, предоставляющая таможенным инспекторам рекомендации на основе анализа больших данных и машинного обучения [3, с. 21].

Например, при проектировании логистических маршрутов для регионов с высокой внешнеэкономической активностью (Приморский край, Татарстан, Калининградская область) когнитивные системы могут моделировать оптимальные траектории перемещения грузов с учетом погодных условий, пропускной способности терминалов, динамики валютных колебаний и вероятности возникновения административных барьеров. В результате повышается пропускная способность таможенных пунктов, сокращаются издержки бизнеса и усиливается прозрачность внешнеэкономических операций.

В качестве практического предложения можно выделить разработку регионального центра когнитивной логистики и интеллектуального анализа таможенных данных, интегрированного с национальной системой «Единое окно ЕАЭС». Такой центр мог бы выполнять функции методологической и аналитической поддержки таможенных органов, разрабатывать когнитивные сценарии для управления потоками, обучать специалистов работе с интеллектуальными платформами. В перспективе это позволило бы создать цифровую карту логистических рисков региона, включающую автоматический мониторинг всех критических звеньев цепи поставок – от пунктов пропуска до конечных получателей.

Заключение. Таким образом, когнитивная логистика, выступая ядром интеллектуальной модернизации таможенного администрирования регионов, становится не просто инструментом цифровизации, но стратегическим ресурсом управления. Она позволяет соединить технологическую эффективность с системной прозрачностью, а региональное развитие – с экономической безопасностью. Внедрение когнитивных технологий формирует новую управленческую культуру, основанную на анализе данных, прогнозировании и адаптивности решений. В условиях, когда глобальные цепочки поставок становятся все более уязвимыми, а международная конкуренция усиливается, именно когнитивная логистика способна придать регионам России качественно новый импульс – обеспечивая устойчивость, инновационность и интеллектуальную управляемость таможенно-логистических процессов.

Литература

1. Баланов, А. Н. Кибербезопасность: учебное пособие для вузов / А. Н. Баланов. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург: Лань, 2025. – 680 с. – ISBN 978-5-507-52709-0. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/457463>
2. Старцева, Ю. В. Теория цифровой экономики : учебно-методическое пособие / Ю. В. Старцева, Л. С. Будович. – Москва: РТУ МИРЭА, 2024. – 123 с. – ISBN 978-5-7339-2239-3. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/421166>
3. Малышев, А. А. Основы логистической деятельности: учебник / А. А. Малышев, Н. Н. Солодков. – Москва: МУИВ, 2024. – 149 с. – ISBN 978-5-9580-0749-3. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/443096>
4. Бухарбаева Л. Я., Шарипова А. Г. Когнитивный подход к анализу проблем транспортной логистики // Актуальные вопросы экономических наук. 2009. №8-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnyy-podhod-k-analizu-problem-transportnoy-logistiki>

ЦИФРОВОЕ ГОСУДАРСТВО И ПОСТБЮРОКРАТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТАМОЖНЕЙ: ЭВОЛЮЦИЯ ВЛАСТИ В ЭПОХУ ДАННЫХ

Х. Кереселидзе

студентка кафедры Управления,

*«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза летчика-космонавта
А.А. Леонова» – филиал ФГБОУ ВО «Московский государственный университет
геодезии и картографии», Россия, Королёв*

Е.Н. Гончарова

к.э.н., доцент кафедры управления

*«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза летчика-космонавта
А.А. Леонова» – филиал ФГБОУ ВО «Московский государственный университет
геодезии и картографии», Россия, Королёв*

Аннотация. В статье рассматриваются трансформационные процессы, происходящие в системе таможенного администрирования под влиянием цифровизации и перехода к постбюрократическим формам государственного управления. Автор анализирует эволюцию

таможенной службы от классической бюрократической модели к современным цифровым форматам, основанным на данных и алгоритмах. Особое внимание уделяется сравнению российской и евразийской практики с примерами развитых цифровых таможенных систем Европейского союза, Сингапура и Южной Кореи. Показано, что цифровизация меняет природу власти внутри таможенных институтов, формируя новые принципы прозрачности, скорости и эффективности. В заключении выделяются ключевые направления дальнейшего развития – совершенствование нормативной базы, укрепление цифровой инфраструктуры, формирование культуры данных и развитие межведомственного взаимодействия в рамках ЕАЭС.

Ключевые слова: цифровое государство, постбюрократическое управление, таможня, цифровизация, большие данные, искусственный интеллект, алгоритмическая власть, ЕАЭС, электронное декларирование, управление на основе данных.

Введение. В последние десятилетия человечество вступило в новую фазу своего институционального и технологического развития, которую принято называть эпохой данных или цифровой эрой. Государственные институты, включая таможенные органы, оказались в центре этого процесса, испытывая давление со стороны ускоряющейся цифровизации, глобализации и потребности в прозрачности. Таможня, как одна из древнейших форм государственного контроля, претерпевает существенную трансформацию, переходя от традиционной бюрократической системы к модели постбюрократического управления, где ключевую роль начинают играть цифровые технологии, алгоритмы, большие данные и аналитические платформы.

Методы и организация исследования. Если обратиться к прошлому, то классическая модель таможенного администрирования в XX веке строилась на принципах иерархической подчинённости, бумажного документооборота и строгого нормативного регулирования. Власть в этой системе носила административно-командный характер: решения принимались последовательно по вертикали, а скорость реакции на внешние изменения была ограничена инерцией бюрократического аппарата. Таможенные процедуры предполагали значительное участие человека – как на уровне контроля и оформления, так и на уровне принятия решений. Бюрократическая логика предполагала приоритет формальных правил над эффективностью, что, с одной стороны, обеспечивало определённую предсказуемость и законность, но с другой – создавало предпосылки для коррупции, избыточной регламентации и низкой оперативности [2].

С начала 2000-х годов, в связи с развитием информационно-коммуникационных технологий, начала формироваться новая парадигма государственного управления, основанная на цифровизации процессов и внедрении электронных сервисов. В таможенной сфере этот переход выразился в создании систем электронного декларирования, автоматического анализа рисков, межведомственного электронного взаимодействия и внедрения единых информационных платформ. В России этот процесс приобрёл особое значение с принятием концепции «Цифровая экономика Российской Федерации», которая предусматривала переход государственных институтов на платформенные формы управления. В рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) подобные инициативы нашли отражение в создании единого информационного пространства и цифровой повестки до 2025 года, где таможня рассматривается не только как контролирующий, но и как сервисный институт [1].

Современная российская таможенная система уже демонстрирует черты постбюрократической организации. В частности, осуществляется переход от ведомственного к процессно-ориентированному управлению, когда ключевым становится не исполнение формальных процедур, а достижение конкретного результата – ускорения товарооборота при сохранении уровня контроля. Электронное декларирование, автоматизированные системы управления рисками, использование искусственного интеллекта для анализа торговых потоков – всё это позволяет минимизировать человеческий фактор и снизить коррупционные риски. Однако при всей видимой эффективности цифровизация таможни сталкивается с рядом структурных ограничений, связанных с несовершенством нормативной базы, неравномерностью технического оснащения региональных подразделений и недостаточной подготовкой кадров.

Если сравнивать российскую и евразийскую модель с практиками развитых стран, например, Европейского союза, Сингапура или Южной Кореи, то можно отметить, что в этих юрисдикциях цифровая трансформация таможни продвинулась значительно дальше. Так, в ЕС действует система «Single Window» (единое окно), обеспечивающая интеграцию всех участников внешнеэкономической деятельности в единое цифровое пространство, где обмен данными между бизнесом и государством происходит в режиме реального времени. В Сингапуре функционирует модель «TradeNet», ставшая одним из первых примеров

платформенного управления торговлей: она объединяет более 35 государственных агентств и позволяет оформлять грузы за считанные минуты. Южная Корея внедрила интеллектуальные системы мониторинга цепочек поставок, основанные на анализе больших данных и машинном обучении, что позволяет прогнозировать нарушения и выявлять аномалии без участия человека [3,4].

На этом фоне российская и евразийская таможенные системы, несмотря на существенные успехи, пока сохраняют элементы традиционной бюрократической логики. Процессы цифровизации здесь зачастую носят фрагментарный характер: автоматизация реализуется в рамках отдельных модулей, а не в виде целостной экосистемы данных. Более того, межведомственное взаимодействие в рамках ЕАЭС остаётся ограниченным национальными правовыми барьерами, различием в стандартах и уровне развития ИТ-инфраструктуры. В то время как развитые страны постепенно переходят к модели «Data Governance», предполагающей управление на основе данных, российская таможня в значительной степени продолжает действовать в логике «управления процессами», где данные выступают лишь инструментом, а не источником власти и аналитики.

Тем не менее, можно утверждать, что мы наблюдаем качественный сдвиг в самой природе власти внутри таможенных институтов. Если ранее власть была сосредоточена в руках бюрократии, обладающей монополией на доступ к информации и интерпретацию норм, то сегодня она постепенно перераспределяется в пользу цифровых систем и аналитических алгоритмов. Появляется новая форма «алгоритмической власти», при которой решения принимаются не столько чиновниками, сколько автоматизированными системами на основе заранее заданных критериев и риск-моделей. Это создает предпосылки для возникновения постбюрократического управления – управления, основанного на данных, прозрачности, межведомственном сотрудничестве и гибких цифровых процессах. Однако этот переход требует не только технологического, но и институционального переосмысления роли государства: от контролёра – к координатору, от наблюдателя – к аналитическому модератору.

Будущее цифрового таможенного управления, вероятно, будет связано с развитием интегрированных платформ, использующих технологии искусственного интеллекта, блокчейна и интернет-вещей. Такие системы смогут обеспечивать сквозное отслеживание товаров, автоматическое распознавание нарушений, предсказание рисков и адаптивное регулирование внешнеэкономических потоков. Таможня будущего станет элементом умной логистической сети, а её контрольные функции будут сочетаться с сервисными – обеспечивая бизнесу предсказуемость, скорость и безопасность транзакций. Для России и стран ЕАЭС ключевой задачей станет интеграция национальных цифровых систем в единую инфраструктуру, способную функционировать по общим стандартам данных и доверия. Не менее важным направлением будет формирование культуры данных – умения интерпретировать, защищать и использовать их в управленческих целях.

Заключение. Таким образом, цифровое государство трансформирует саму природу таможенного администрирования, переводя его из бюрократической в постбюрократическую плоскость, где власть основывается на данных, а не на бумажных регламентах. Однако для того чтобы этот переход стал полноценным, необходимо преодолеть ряд препятствий. Среди них – необходимость разработки единой нормативно-правовой базы цифрового взаимодействия в рамках ЕАЭС, обеспечение кибербезопасности и защиты персональных данных, повышение цифровой грамотности сотрудников, а также развитие доверия между бизнесом и государством. Только при условии комплексной модернизации институциональной среды цифровая трансформация таможни сможет реализовать свой потенциал – сделать управление по-настоящему умным, адаптивным и ориентированным на будущее.

В конечном счёте, цифровое государство не отменяет власть, а переопределяет её: она становится распределённой, сетевой, основанной на прозрачности и данных. Таможня – один из тех институтов, где это новое понимание власти проявляется наиболее наглядно. От того, насколько успешно будет освоена логика постбюрократического управления, зависит не только эффективность внешнеэкономической деятельности, но и способность государства оставаться конкурентоспособным в эпоху данных.

Литература

1. Распоряжение правительства российской федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р URL: 9gfm4fhj4psb79i5v7ylvupgu4bvr7m0.pdf (дата обращения: 09.11.2025).
2. Гречкина Ольга Владимировна История развития административной юрисдикции таможенных органов России: XX век, довоенный период // Вестник юрпу. Серия: Право. 2012. №7 (266). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-administrativnoy-yurisdiktsii-tamozhennyh-organov-rossii-xx-vek-dovoennyuy-period> (дата обращения: 09.11.2025).

3. Ревенко Лилия Сергеевна, Ревенко Николай Сергеевич Информационная система «Одно окно» как инструмент развития экспорта // Российский внешнеэкономический вестник. 2021. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-sistema-odno-okno-kak-instrument-razvitiya-eksporta> (дата обращения: 09.11.2025).

4. Система tradenet Сингапур URL: https://unece.org/fileadmin/DAM/cefact/single_window/sw_cases/Download/Singapore_RUS.pdf (дата обращения: 09.11.2025).

УЧИТЕЛЬСКАЯ ОБЩНОСТЬ В РЕГИОНЕ: ПЕРСПЕКТИВЫ СТАНОВЛЕНИЯ СУБЪЕКТНОСТИ

А.А. Кисель

*аспирант кафедры социальных технологий
и государственной службы НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Рассматривается проблема статуса учительства в российском регионе. Обосновывается представление об учительстве как об особой общности. Выделяются черты этой общности, и на основе результатов социологического исследования доказывается, что в настоящее время учительство в регионе не обладает субъектностью, достижение которой дало бы ему возможность на равных с другими общностями участвовать в решении проблем развития образования и всего в целом. Формулируется идея становления субъектности учительской общности на основе метатехнологии социальной регуляции.

Ключевые слова: регион; образование; учительство; сообщество; учительское сообщество; общность; учительская общность; субъект; субъектность.

Введение. В развитии российского общества на всех его этапах огромная роль принадлежала учительству, статус которого в общественном сознании всегда оставался высоким, несмотря на многочисленные трудности, характеризующие реальные условия жизнедеятельности педагогов. Обобщенный образ учителя наделялся атрибутом сакральности, что нашло отражение в искусстве и литературе. Тем не менее, в течение последних почти трех десятков лет учителя, оказывая огромное влияние на судьбы людей в ходе своей профессиональной деятельности, не смогли превратиться в группу интересов, способную не только на равных участвовать в определении перспектив развития социума, но во многих случаях формировать и последовательно осуществлять стратегию развития образования в том ее виде, в каком она представлялась им наиболее разумной, ориентированной на достижение баланса интересов общества и человека.

В последние десятилетия эта исключенность из числа основных акторов, принимающих решения в сфере образовательной политики, при формальной декларации внимания к учительской позиции, проявилась в ходе реформирования российской школы. Процесс преобразований, в сущности, превратился в систему манипулятивных действий, направленных на продвижение интересов административно-бюрократической элиты, тесно связанной с крупными корпорациями внутри и вне страны. В сфере общественного сознания они опирались на тотальный обман и имитации. Профессор Д.Б. Сандаков, реконструируя логику реформаторов, в свое время писал: «Чтобы программа разрушения образования не встретила сопротивление общественности, ее необходимо замаскировать. Врать надо по-крупному» [1].

Учительство в стране и в каждом субъекте РФ не сумело не только противостоять псевдореформам, но и показать их деструктивный характер для института образования и всей отечественной цивилизации. В настоящее время важно понять причины такой пассивности, многие из которых заключаются в специфике положения учителей в обществе, особенностях их сознания и взаимоотношений с другими акторами. При этом мы исходим из предположения, что объяснить эти причины позволяют концепция учительской общности и анализ противоречия ее реализации в России.

Целью данной статьи является обоснование идеи о том, что только обретение атрибута субъектности позволит учительству преодолеть его преимущественно вынужденное, а иногда и добровольное исключение из числа наиболее значимых факторов развития России.

Методы и организация исследования. Для получения необходимого эмпирического материала в декабре 2014 – апреле 2025 года в Белгородской области нами было проведено социологическое исследование «Проблемы формирования и перспективы развития учительских

сообществ», осуществленное в три этапа. С учетом сложности проблемы, в том числе и ее семантической неопределенности, на первом – разведочном этапе в ходе глубинного интервью с педагогами (n = 10) был определен семантический ряд, в пределах которого возможен реальный дискурс с респондентами, выявлены наиболее значимые проблемы. На втором – был проведен анкетный опрос учителей с применением целевой выборки (n= 442). С использованием результатов фокус-группового интервьюирования (две фокус-группы с учителями) проведен качественный анализ полученных данных, которые уточнялись в ходе опроса преподавателей педагогического института НИУ БелГУ и Института развития образования Белгородской области (n = 50).

В соответствии с общностным подходом, разработанным в трудах западных (Ф. Тённис [2], Я. Щепаньский [3], П. Штомпка [4] и российских (П.А. Амабарова, Г.Е. Зборовский [5], Н.В. Шаброва [6], В.А. Ядов [7, 8] социологов, учительство в России рассматривается как общность, то есть как множество людей, на профессиональной основе преподающих в школе учебные дисциплины, характеризующихся общими условиями жизнедеятельности и самоидентификацией с работниками, которые выполняют аналогичные функции в учреждениях общего образования.

Отличительными признаками общности учителей являются сходные условия жизнедеятельности (высокий уровень институционализации; сложная, чувствительная к внешнему воздействию среда; реализация функций в небольших коллективах; отсутствие четкой демаркации труда и досуга; локализация в бюджетной сфере); специфика профессиональной деятельности (интерактивность, интеллектуальная насыщенность, противоречивость; тождественность видов деятельности; общность интересов, целей и задач; способность и готовность к взаимодействию; социально-профессиональная самоидентификация. В структурном отношении общность включает в себя субобщности и социально-профессиональные учительские сообщества, действующие в конкретных образовательных учреждениях. Субобщности, не предполагающие непосредственное постоянное взаимодействие входящих в их состав педагогических работников, объединенных в результате наличия совпадающих профессиональных интересов и условий труда, формируются в рамках всего общества, отдельных регионов (в России – субъектов Российской Федерации), муниципальных образований. Сообщества складываются в рамках образовательных учреждений и учебно-методических объединений.

Как и любая другая общность, учительство может существовать в двух состояниях: 1) «общность в себе» (в этом случае ее члены заняты внутренними проблемами и пассивны в отношении общественного участия) и 2) «общность для себя» (для него характерны самостоятельность определения стратегии развития, социальная активность и постоянная рефлексия группового опыта). Во втором случае она приобретает свойство субъектности, становится самостоятельной в своих действиях, и ее коллективное мнение принимается в расчет представителями других общностей при принятии управленческих решений.

Вполне естественно, что второе состояние не может быть обретоено при недостижении первого. Чтобы стать «общностью для себя», учителя должны, по меньшей мере, идентифицировать себя с общностью, а это имеет место далеко не всегда.

Проведенное исследование показало: большинство учителей согласилось с позицией, что в их среде сложились социально-профессиональные сообщества на уровне отдельных школ (69,8% респондентов). Значительно меньшая доля респондентов убеждена, что существуют учительские общности на уровне муниципального образования – муниципального района или городского округа (49,8%); области (44,6%); страны в целом (37,8%). При этом 76,2% респондентов признали их необходимость.

Однако проблема заключается в том, что общность понимается учителями как чисто профессиональное образование, которое необходима главным образом для обмена опытом (72,2%). Только 27,6% указали, что она необходима для защиты их прав и интересов. Практически подтвердили решающую роль профессионального фактора в оформлении учительской общности специалисты, занимающиеся организацией и осуществлением профессионального развития работников образования. 50% из них в качестве показателя наличия общностей указали обмен опытом, 47,7% – участие в общих мероприятиях; и только 36,4% – солидарность в проблемных ситуациях.

Обсуждение проблемы на фокус-группах также подтвердило, что учителя ограничивают свои интересы преимущественно профессиональной сферой, весьма критично оценивая попытки включиться в общественные процессы за пределами школы. Так с одобрением было встречено следующее заявление одной из участниц: *«Главная задача учителя учить. А не заниматься участием в прохождении никому не нужных марафонов, анкетирования, тестирования, диктантах. Учитель в своей работе должен использовать методически грамотно составленные учебники. Планы по*

конструктору расходятся с содержанием учебника, и учитель тратит огромное количество времени при подготовке к урокам. Создается такое впечатление, что российское образование решили уничтожить» (Мария, учитель физики, педагогический стаж 42 года).

На основании данных исследования можно утверждать: для учителей в Белгородской области характерна своеобразная задача «профессиональная дивергентность» общностного сознания. Одним из показателей ее и является в преобладание интерпретации общности как чисто профессионального объединения. Второй чертой можно считать добровольное исключение части учителей из общественной деятельности на основании утверждения о социальной самодостаточности их труда. Они полагают, что их труд уже изначально ориентирован на решение важной общественной проблемы – социализацию детей, их саморазвитие и воспитание. Именно к трем этим основным характеристикам респонденты сводят свое понимание образования (соответственно 50,9%; 43,2%; 38,7%).

Однако, несмотря на наличие в учительской позиции здравого смысла, нельзя отрицать: субъектность любой общности наполняется смыслом по мере понимания ее членами необходимости участия в решении широкого круга социальных и культурно-цивилизационных проблем. А.М. Осипов обоснованно пишет: «Чтобы занять достойное место в обществе, учительство должно обрести самосознание и организацию социально-профессиональной группы. Такое самосознание раскрывает социальные (профессиональные, культурные, экономические, политические) интересы и права учительства, лежит в основе авторитетной учительской профессиональной организации (по типу профессиональных союзов), способной на действия в интересах своей группы и образования в целом» [9, с. 50].

Субъектность учительской общности является, по нашему мнению, важным условием противодействия издержкам менеджеристской системы управления образованием в России. Характерные черты менеджеризма: ориентация на эффективность, измеряемую количественными показателями; документальность; приоритет административных методов решения проблем; доминирование чиновничьей иерархии привели не только к упорядочиванию процессов в образовании, но в российских условиях способствовали росту бюрократических практик, связанных с формализмом и бумаготворчеством в ущерб содержательным целям.

Современная учительская общность в России в лице большинства ее представителей предпочитает развиваться не на основе стратегии становления субъектности, но на основе стратегии рациональной (ограниченной) адаптации, принимая ограничения, которые формулирует для нее менеджеристская система управления образованием.

Для учительства характерны высокие показатели неудовлетворенности рядом важных аспектов состояния системы образования. Расчет средневзвешенных коэффициентов удовлетворенности по шкале от 0 до 1 (1 – наиболее высокий) показал: менее всего учителя удовлетворены образовательной политикой в стране (0,1); системой управления образованием (0,25) и своей заработной платой (0,02). Но, несмотря на это, педагоги в большинстве своем не борются за улучшение этих и других параметров системы образования. Для многих педагогических коллективов типичны внутренние конфликты, отсутствие солидарности. Участники фокус групп неоднократно подчеркивали это обстоятельство.

«Наши многочисленный коллектив распался на небольшие подгруппы, сформировавшиеся на основе личностных качеств и индивидуальных предпочтений участников. Внутри каждой микрогруппы царит атмосфера доверия и взаимоуважения, однако подобное отношение отсутствует в масштабах общего коллектива. Общие интересы и цели либо отсутствуют вовсе, либо настолько неопределенны и неясны большинству сотрудников, что практически теряют свою значимость». (Юлия, учитель истории и естествознания, педагогический стаж – 34 года).

«На мой взгляд, весь безгранично большой школьный коллектив поделен на маленькие группы «людей по интересам» и не обязательно профессиональным. Между собой эти группы людей контактируют, общаются, но исключительно на «общие темы». Доверия, к сожалению, не имеют. Но, что нельзя сказать про малые группы. В маленьких группах обычно царит дружелюбная атмосфера, есть взаимовыручка, члены коллектива уважительно относятся друг к другу и конечно испытывают доверие. Общие цели безусловно есть, но они в основном мало затрагивают профессиональную сферу, скорее всего это личные планы. Ценностное единство присуще безусловно» (Лидия, учитель биологии и химии, педагогический стаж 29 лет).

Тем не менее, довольно очевидно, что состояние рациональной адаптации не может считаться оптимальным для учительства. Без решения задачи становления субъектности учительство в перспективе обречено на социальное аутсайдерство и прекариатизацию. При этом не менее существенно и то, что становление субъектности – процесс длительный, и решать данную задачу учителям придется самим, используя социальные технологии и социоинженерные решения.

Мы полагаем, что в настоящее время необходима метатехнология социальной регуляции, под которой понимается теоретически обоснованный набор правил о построении алгоритмически выстроенных, синхронизированных «физических», социальных и информационно-коммуникационных (цифровых) процедур и операций, используемых для оптимизации поведения больших социальных общностей в долгосрочной перспективе. Метатехнология должна опираться на положения теории социальной регуляции и выступать в качестве основания для проектирования частных социальных технологий и методов социальной инженерии. Предметным воплощением метатехнологии может стать поэтапно выстроенный комплекс социально-технологических карт, которые разрабатываются для каждого из социоинженерных решений.

Заключение. Таким образом, учительство в современном российском регионе в настоящее время представляет собой общность, скорее, в ее потенциальном, чем в реальном значении. Это существенно снижает его возможности в решении проблем образования и нередко превращает в объект манипуляций. Решение задачи становления субъектности учительства, как условия расширения его возможностей связано с реализацией социально-технологического подхода в управлении.

Литература

1. Сандаков Д.Б. Как развалить систему образования: диверсионная программа <https://nsportal.ru/blog/nachalnoe-i-srednee-professionalnoe-obrazovanie/2015/12/26/kak-razvalit-sistemu-obrazovaniya-za> (дата обращения 21.10.2025).
2. Теннис, Ф. Общность и общество. Основные понятия чистой социологии / Ф. Теннис; пер. с нем. Д.В. Складнева. – СПб.: «Владимир Даль», 2002. – 452 с.
3. Щепаньский, Я. Элементарные понятия социологии / Я. Щепаньский. – Москва: Прогресс, 1969. – 240 с.
4. Штомпка, П. Социология. Анализ современного общества. – Москва: Аспект-Пресс, 2005. – 1996. 416 с.
5. Амбарова П. А. Время социальной общности : монография / П. А. Амбарова, Г. Е. Зборовский. – Екатеринбург : Гуманитарный университет, 2017. – 347 с.
6. Шаброва, Н.И. Социальная общность родителей учащихся как субъект гражданского общества / Н.И. Шаброва. Дисс....докт. социол. наук. – Нижний Новгород, 2023. 411 с.
7. Ядов, В.А. Размышления о предмете социологии / В.А. Ядов // Социологические исследования. – 1990. – № 2. – С. 3–16;
8. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности // В.А. Ядов. – Москва: Добросвет, 1998. – 596 с.
9. Осипов, А.М. Учительство в контексте социологии образования: теоретические подходы и приоритеты исследований / А.М. Осипов // Социологические исследования. – 2018. – № 3. – С. 45 – 52.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

М. Д. Колесникова

студент института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Е. В. Самохвалова

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к цифровизации государственного и муниципального управления, как инструменту противодействия коррупции. На основе сравнительного анализа практик России, Казахстана и Армении выявлены эффективные модели внедрения цифровых платформ, позволяющих минимизировать коррупционные риски через обеспечение прозрачности бюджетных процессов и ограничение дискреционных полномочий должностных лиц. Особое внимание уделяется таким инструментам, как система «Наш город» в Москве, портал государственных закупок «Goszakup» в Казахстане и платформа «E-request» в Армении, демонстрирующих различные аспекты цифровой трансформации государственного и муниципального управления.

Ключевые слова: цифровизация, противодействие коррупции, государственное и муниципальное управление, открытое правительство, евразийская интеграция, публичные платформы, общественный контроль.

Введение. Коррупция в сфере государственного и муниципального управления становится серьезной преградой для социального и экономического развития территорий, подрывает доверие граждан к власти и ограничивает возможности для реализации потенциала общества, особенно молодежи. В условиях стремительных изменений, связанных с цифровизацией, эти вызовы становятся еще более острыми. Однако именно цифровые технологии предоставляют уникальные возможности для минимизации коррупционных рисков, обеспечивая более высокий уровень прозрачности и контроля. Молодежь, активно вовлеченная в цифровое пространство, уже привыкла к быстрым, открытым и прозрачным системам взаимодействия. Поэтому важно, чтобы местные власти адаптировались к этим требованиям времени, использовали цифровые инструменты для улучшения своей работы и повышения доверия граждан, в том числе молодого поколения. Теоретической и методологической базой для внедрения таких цифровых инструментов в практику муниципального и государственного управления служит концепция «открытого правительства».

Данная концепция, получившая теоретическое обоснование и широкое практическое распространение в последние два десятилетия, выступает методологической основой для процессов цифровизации в сфере государственного управления. В ее основе лежат три ключевых принципа: прозрачность, участие и подотчетность. Согласно подходу Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) [1], прозрачность означает доступность и своевременность информации о деятельности органов власти; участие предполагает вовлечение граждан в процесс выработки и принятия управленческих решений; а подотчетность подразумевает наличие механизмов, обязывающих власти отвечать за свои действия перед обществом. Именно цифровые технологии являются тем катализатором, который позволяет реализовать эти принципы на практике. Они выступают в виде инструмента, который, с одной стороны, минимизирует субъективный человеческий фактор на стыке взаимодействия «чиновник – гражданин» и «чиновник – бюджетные средства», автоматизируя ключевые процессы и фиксируя их в цифровом следе. С другой стороны, обеспечивает реализацию права на всеобщий доступ к информации, трансформируя данные из закрытых ведомственных в открытые публичные активы.

В качестве успешного кейса реализации принципов открытого правительства на муниципальном уровне целесообразно рассмотреть практику функционирования портала «Наш город» (г. Москва) [3]. Данная цифровая платформа представляет собой многофункциональный инструмент, который трансформирует традиционную модель «вертикального» управления в горизонтальную систему общественного соуправления. Его функционал выходит за рамки простого информирования, обеспечивая замкнутый цикл взаимодействия: от фиксации проблемы гражданином через интерактивную карту до ее решения соответствующим ведомством с обязательной публикацией фотографий выполненной работы. Это создает эффект постоянного и всеобщего мониторинга состояния городской среды, где каждый житель становится независимым контролером, а деятельность муниципальных служб приобретает беспрецедентный уровень прозрачности.

Эффективность портала подтверждается значимыми практическими результатами. Как отмечал в 2023 году мэр Москвы С. Собянин, на основе обращений, поступивших через платформу, был инициирован ремонт более 20 тысяч объектов городской инфраструктуры [7]. Важнейшим антикоррупционным элементом является встроенная в портал система верификации и контроля. Каждое обращение регистрируется, ему присваивается статус, а его исполнение документируется, что исключает возможность «фиктивного» списания средств или невыполнения работ при их фактической оплате. Таким образом, портал работает не только как канал обратной связи, но и как институт общественного аудита, обеспечивающий подотчетность власти и целевое использование бюджетных ресурсов, что напрямую способствует снижению коррупционных рисков в сфере муниципального хозяйства. Аналогичный подход к повышению прозрачности через цифровизацию, но уже в смежной сфере государственных закупок, демонстрирует опыт Республики Казахстан.

Портал государственных закупок данной Республики, аналогично российскому (ЕИС Госзакупки) служит наглядным воплощением принципа технологического детерминизма в противодействии коррупции, где цифровая среда сама по себе выступает в роли жесткого регулятора [4]. Использование данной платформы является обязательным для всех государственных и муниципальных заказчиков, что обеспечивает тотальную цифровизацию жизненного цикла закупки – от публикации извещения до полного

исполнения контракта. Ключевым антикоррупционным элементом здесь является не просто публикация данных, а алгоритмизация самих процедур, которая исключает возможность «ручного» вмешательства на этапах подачи заявок, их рассмотрения и проведения электронных торгов.

Согласно официальным данным, за пятилетний период реализации политики цифровизации нарушения в сфере государственных закупок сократились в 765 раз [8]. Данный эффект достигнут благодаря комплексному преобразованию процедур: автоматизированная валидация документов исключает формальные нарушения, алгоритмизированное проведение конкурсов минимизирует субъективное вмешательство, а сквозной цифровой контроль создает непреодолимые барьеры для манипуляций. Механизм обеспечения прозрачности здесь работает на двух уровнях: во-первых, как превентивная мера, поскольку все действия участников фиксируются в цифровом протоколе и доступны для последующего аудита; во-вторых, как инструмент оперативного общественного и конкурентного контроля, когда любое заинтересованное лицо или участник торгов может в режиме реального времени отслеживать действия заказчика и других поставщиков. Это свело к минимуму риски сговора и манипуляций с результатами тендеров, демонстрируя, что цифровизация процедур является более эффективным средством, чем исключительно репрессивные меры.

Анализ международного опыта в сфере цифровизации государственного и муниципального управления был бы неполным без рассмотрения армянской системы «E-request», которая наглядно демонстрирует, как технологические решения позволяют нейтрализовать коррупционные риски на уровне предоставления базовых публичных услуг [5]. Правовой основой для создания данной системы выступило Постановление Правительства Республики Армения № 524-N от 26 апреля 2018 года [2]. Данная платформа, функционирующая как единое окно доступа к муниципальным сервисам, таким как получение справок, разрешений на строительство и иных административных действий, формализует и алгоритмизирует процессы, которые ранее были подвержены субъективному вмешательству. Ключевым антикоррупционным элементом системы является полное исключение неформальных взаимодействий между заявителем и чиновником, что лишает последнего превышенных полномочий, позволявших создавать искусственные препятствия и вымогать взятки за «ускорение» процедуры или положительное решение.

Антикоррупционный эффект достигается за счет нескольких взаимосвязанных механизмов. Во-первых, обязательная электронная регистрация каждой заявки создает цифровой след, делая сам факт обращения и сроки его рассмотрения прозрачными и отслеживаемыми как для заявителя, так и для вышестоящих контролирующих органов. Во-вторых, система устанавливает регламентированные временные лимиты на каждую административную процедуру, автоматически фиксируя нарушения сроков исполнения, что делает административную волокиту не только бессмысленной, но и рискованной для чиновника. Таким образом, «E-request» трансформирует непрозрачную, персонализированную услугу в стандартизированную, управляемую данными процедуру, где основанием для принятия решения являются исключительно формальные критерии, а не личная заинтересованность или произвол должностного лица. Этот опыт подтверждает, что цифровизация непосредственных точек контакта «гражданин-чиновник» является критически важным направлением для минимизации низовой коррупции и построения доверия к местным органам власти.

Система, в которой заявка регистрируется автоматически, а ее движение по инстанциям подлежит отслеживанию, лишает должностных лиц дискреционного права на создание искусственных препятствий и волокиты, которые традиционно являлись основными инструментами вымогательства.

Несмотря на очевидные преимущества и технологическую продвинутость системы «E-request», сохраняющиеся высокие показатели Индекса восприятия коррупции в Армении свидетельствуют о системном характере данной проблемы. По данным за 2023 год, Армения набрала 47 баллов из 100, что хотя и превышает среднемировой показатель (43), но указывает на необходимость дальнейших институциональных преобразований [6]. Данный контекст подчеркивает, что, для достижения реального прогресса в борьбе с коррупцией необходима дальнейшая системная и последовательная работа.

Таким образом, проведенный сравнительный анализ позволяет сделать следующие выводы. Представленный анализ практик Российской Федерации, Республики Казахстан и Республики Армения наглядно демонстрирует формирование единого вектора развития в рамках евразийского интеграционного пространства. Несмотря на различия в применяемых инструментах – от порталов общественного контроля до систем электронных закупок и цифровых административных услуг, – все эти инициативы объединены общей целью: использование цифровизации как ключевого механизма для минимизации коррупционных рисков. Страны осознают, что переход к алгоритмизированным, прозрачным управленческим процедурам позволяет создавать непреодолимые барьеры для коррупции, одновременно повышая качество взаимодействия между государством и обществом. Этот тренд свидетельствует о глубоком понимании того, что в современную эпоху технологическая трансформация является не опцией, а необходимостью для построения подотчетных и эффективных систем управления.

Литература

1. OECD (2017), Recommendation of the Council on Open Government [Электронный ресурс]. – URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438> (дата обращения: 15.11.2024).
2. Постановление Правительства Республики Армения № 524-N от 26 апреля 2018 года [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.moj.am/ru/article/2001> (дата обращения: 15.11.2024).
3. Официальный портал «Наш город» [Электронный ресурс]. – URL: <https://gorod.mos.ru/> (дата обращения: 15.11.2024).
4. Официальный портал государственных закупок Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – URL: <https://goszakup.gov.kz/> (дата обращения: 15.11.2024).
5. Официальный портал системы «Е-request» [Электронный ресурс]. – URL: <https://e-request.am/ru> (дата обращения: 15.11.2024).
6. Transparency International: Индекс восприятия коррупции 2023 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023> (дата обращения: 15.11.2024).
7. В Москве на основе обращений на портал «Наш город» отремонтировали более 20 тысяч объектов за год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/10320050/> (дата обращения: 15.11.2024).
8. Цифровизация Министерства финансов в сфере госзакупок за 5 лет уменьшила нарушения в 765 раз [Электронный ресурс]. – URL: https://www.kt.kz/rus/state/765_1377899954.html (дата обращения: 15.11.2024).

МОЛОДЕЖЬ В ФОКУСЕ АУДИТА: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВЫЕ КРИ И ПОКАЗАТЕЛИ ОБЩЕСТВЕННОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ В СТРАНАХ ЕВРАЗИИ

М. Д. Колесникова,

студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Л.Н. Шмигирилова,

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация: В статье рассматриваются подходы к оценке эффективности национальных молодежных проектов на основе анализа цифровых показателей и данных о качестве жизни молодежи. На материале исследований в России, Казахстане и Беларуси проанализированы различные модели реализации молодежной политики: от цифровизации социальных услуг и поддержки предпринимательства до программ гражданско-патриотического воспитания. Выявлены ограничения существующих систем мониторинга, которые не учитывают долгосрочное влияние проектов на жизненные траектории молодежи. В заключении сформулированы предложения по совершенствованию систем оценки.

Ключевые слова: молодежная политика, цифровые КРИ, национальные проекты, Евразия, эффективность, мониторинг.

Введение. В современной геополитической и социально-экономической реальности страны Евразийского региона уделяют повышенное внимание реализации масштабных национальных проектов, ключевым бенефициаром и движущей силой которых является молодежь. Эффективность этих инвестиций в человеческий капитал требует объективного и многомерного анализа.

Методы и организация исследования. Методологической основой исследования является сравнительный анализ, сочетающий количественные данные официальной статистики и международных рейтингов с качественной оценкой деятельности молодежных организаций для преодоления методологического вызова, связанного с различными возрастными критериями молодежи в странах Евразии.

Традиционный метод оценки эффективности, основанный исключительно на финансовых показателях, не даёт полного представления о реальном влиянии проектов на качество жизни и общее благосостояние молодёжи. Это подчёркивает необходимость разработки новых подходов к оценке.

В связи с этим важно перейти к более широкой концепции общественного благосостояния, которая включает в себя не только материальный достаток, но и доступ к образованию,

здравоохранению, жилью, самореализации, а также уровень гражданской активности. Молодёжь, будучи активным проводником перемен, играет ключевую роль в формировании динамики общественного прогресса.

Методологическим вызовом при сравнительном анализе эффективности молодежной политики в странах Евразии является отсутствие унифицированного возрастного критерия для целевой группы. Нормативное закрепление возрастных границ молодежи варьируется от страны к стране: в Казахстане и Кыргызстане – 14-29 лет, в Армении – 16-30 лет, в Беларуси – 14-31 год, тогда как в Российской Федерации действует наиболее широкий диапазон – от 14 до 35 лет включительно. Эта стратификация напрямую влияет на расчет ключевых показателей охвата программами и затрудняет прямую сопоставимость данных, что требует особого внимания. Примечательно, что на уровне ЕАЭС продолжается дискуссия о целесообразности гармонизации этих критериев, в том числе о возможности расширения верхней планки до 40 лет [8].

В данном ключе представляет особый интерес опыт Российской Федерации, где установленный возрастной диапазон молодежи является наиболее широким, что позволяет охватить максимально широкую когорту граждан на критически важных этапах жизненного пути – от получения образования до становления в профессии и создания семьи.

Реализация национальных проектов "Образование" и "Цифровая экономика" в Российской Федерации предоставляет репрезентативные данные для оценки эффективности государственных инвестиций в молодежную политику. Так, в сфере образования и трудоустройства каждый третий выпускник колледжа в РФ трудоустраивается по специальности в течение месяца, демонстрируя результативность мер по адаптации системы СПО к запросам рынка труда [4].

Реализация национального проекта «Цифровая экономика» как интегрального компонента государственной стратегии цифровой трансформации обеспечила существенный рост доступности ключевых сервисов для молодёжи. Комплексная модернизация инфраструктуры позволила достичь значительных количественных показателей: трёхкратного увеличения скорости интернет-соединения в образовательных учреждениях и обеспечения доступа к телемедицинским консультациям для 80% молодёжи в удалённых регионах [5]. Эти меры напрямую способствуют снижению регионального неравенства.

В рамках социальных направлений национальных проектов наблюдается устойчивая положительная динамика. Реализация программ популяризации здорового образа жизни привела к тому, что число молодых людей, регулярно занимающихся спортом, выросло на 15% за пять лет [6].

Совокупный вклад этих усилий в человеческий капитал находит отражение в международных рейтингах. Показательной является позитивная динамика России в Индексе человеческого развития ПРООН, который учитывает уровень жизни, образования и долголетия. Согласно последнему докладу, страна занимает 62-е место с значением 0,832, демонстрируя прирост на 0,25%. Этот рост, на фоне реализации масштабных социальных программ, указывает на то, что стратегия целенаправленных инвестиций в благосостояние и развитие молодежи способствует укреплению долгосрочного потенциала страны.

Схожий системный подход к реализации молодежной политики демонстрирует и Республика Казахстан. Если в России акцент в ряде проектов смещен на обеспечение социальных лифтов и масштабную цифровизацию услуг, то казахстанская модель делает особую ставку на поддержку молодежного предпринимательства как ключевого драйвера экономики. Согласно оперативным данным мониторинга реализации мер содействия занятости, по состоянию на 2025 год на субсидируемые рабочие места было трудоустроено более 153 тыс. человек, из которых 21,5 тыс. молодых граждан приняли участие в программе «молодёжная практика» [7].

Несмотря на то, что проблема молодежной безработицы в Казахстане остается актуальной, однако реализация государственных программ начинает приносить первые положительные результаты. Согласно статистическим данным, в стране сохраняется проблема с трудоустройством молодых специалистов, о чем свидетельствует показатель NEET-молодежи (не занятой в образовании или работе), который составляет 6,5%. Это означает, что примерно каждый десятый молодой человек в Казахстане оказывается вне системы образования и трудовой деятельности [9]. Однако динамика последних лет обнадеживает – с 2015 года этот показатель снизился на 2%.

Устойчивый рост показателей занятости среди молодежи коррелирует с улучшением позиций Казахстана в международных рейтингах: страна занимает 60-е место в глобальном рейтинге ИЧР с показателем 0,837. Снижение уровня NEET-молодежи с 8,5% до 6,5% за последние годы свидетельствует о правильности выбранного курса на комплексную поддержку молодого поколения через систему образования, трудоустройства и социальной адаптации.

Важным элементом данной комплексной поддержки выступают молодежные общественные организации, выполняющие роль «социального сенсора» при оценке национальных проектов. Такие платформы, как «Большая перемена» в России и «Жас Отан» в Казахстане, аккумулируют обратную связь, инициативы и качественные оценки проектов от непосредственных участников. Собираемые ими неформализованные данные, часто не учитываемые официальной статистикой, позволяют верифицировать цифровые КРІ через призму субъективного восприятия молодежи. Анализ этой информации способствует выявлению актуальных проблем и своевременной корректировке реализации проектов, что в конечном итоге повышает их адресность и результативность.

В отличие от предпринимательского вектора Казахстана и цифрово-социального подхода России, белорусская модель молодежной политики демонстрирует особый акцент на патриотическом воспитании и системной работе с талантливой молодежью, что формирует уникальную группу показателей общественного благосостояния.

Аудит эффективности молодежной политики в Беларуси невозможно проводить без анализа деятельности Белорусского республиканского союза молодежи (БРСМ) как ключевого инструмента реализации государственных инициатив. Согласно официальной позиции, «направить энергию молодежи в созидательное русло – одна из основных задач союза молодежи», что определяет специфические параметры для оценки [2]. В отличие от стран, делающих акцент на предпринимательстве или цифровизации, белорусская модель предполагает мониторинг вовлеченности в идеологические и патриотические программы через призму деятельности БРСМ.

Реализация данной концепции находит отражение в результатах социологических исследований: более 76% белорусской молодежи выражают готовность участвовать в выборах Президента Республики Беларусь, что свидетельствует о высоком уровне гражданской самоидентификации и политической вовлеченности молодого поколения [3].

Эффективность выбранного подхода находит подтверждение в объективных международных рейтингах. Согласно данным ПРООН, Беларусь занимает 65-е место в глобальном рейтинге ИЧР с показателем 0,824, относясь к категории стран с очень высоким уровнем человеческого развития. Примечательно, что с 1995 года индекс человеческого развития страны вырос на значительные 19,1%, что свидетельствует об устойчивой положительной динамике в развитии человеческого капитала.

Сравнительный анализ подходов к аудиту молодежной политики в странах Евразии показывает как общие тенденции, так и существенные национальные особенности. Наблюдается единство в понимании необходимости комплексного подхода, сочетающего традиционные статистические показатели с оценкой социального самочувствия молодежи. Вместе с тем каждая страна демонстрирует уникальный акцент в выборе приоритетов – от развития человеческого капитала через образование и цифровизацию до поддержки предпринимательской инициативы и укрепления гражданской идентичности. Это разнообразие подходов обогащает общее понимание эффективности молодежной политики, но одновременно создает методологические сложности для сравнительной оценки.

Представляется целесообразным двигаться в сторону разработки интегральных показателей, которые сочетали бы традиционные данные о занятости и доходах с метриками субъективного благополучия, уровня доверия к институтам и гражданской вовлеченности. В качестве конкретного предложения можно рассмотреть введение показателя «качество трудоустройства», измеряемого как процент выпускников, работающих по полученной специальности через 1, 3 и 5 лет после окончания обучения. Такой сбалансированный подход позволит оценить не только успешность первоначального выхода на рынок труда, но и устойчивость профессиональной траектории молодого специалиста, а также соответствие системы образования долгосрочным потребностям экономики. Он позволит более точно оценивать не только прямые результаты национальных проектов, но и их долгосрочное влияние на качество жизни и социальное самочувствие молодого поколения в странах региона.

В заключение проведенного исследования следует отметить, что современные подходы к оценке эффективности национальных молодежных проектов в странах Евразии требуют объединения количественных и качественных методов анализа. Подтверждена важность дополнения традиционных цифровых КРІ показателями общественного благосостояния, которые отражают реальное качество жизни молодого поколения. Сравнительный анализ показал необходимость создания сбалансированной системы мониторинга, учитывающей как универсальные индикаторы для межстранового сравнения, так и национальные особенности реализации молодежной политики. Перспективным направлением дальнейшей работы представляется разработка методики аудита, позволяющей оценивать не только непосредственные результаты проектов, но и их долгосрочное социально-экономическое воздействие, что будет способствовать совершенствованию управленческих решений в сфере молодежной политики на евразийском пространстве.

Литература

1. Human Development Report 2023-2024 [Electronic resource] // UNDP. – URL: <https://report.hdr.undp.org/> (дата обращения: 13.11.2024).
2. Официальный сайт Белорусского республиканского союза молодежи (БРСМ) [Электронный ресурс]. – URL: <https://brsm.by/> (дата обращения: 14.11.2024).
3. Соцопрос: более 76% молодежи планирует принять участие в выборах Президента Беларуси [Электронный ресурс] // СБ. Беларусь сегодня. – 2024. – URL: <https://www.sb.by/articles/sotsopros-bolee-76-molodezhi-planiruet-prinyat-uchastie-v-vyborakh-prezidenta-belarusi.html> (дата обращения: 13.11.2024).
4. Каждый третий выпускник колледжа в РФ трудоустраивается по специальности в течение месяца [Электронный ресурс] // ТАСС. – 2024. – URL: <https://tass.ru/obschestvo/14632313> (дата обращения: 13.11.2024).
5. Скорость интернета в школах РФ выросла в три раза за счет нацпроекта [Электронный ресурс] // ТАСС. – 2024. – URL: <https://tass.ru/obschestvo/18588627> (дата обращения: 13.11.2024).
6. Число молодых людей, регулярно занимающихся спортом, выросло на 15% за пять лет [Электронный ресурс] // ТАСС. – 2024. – URL: <https://tass.ru/sport/7423565> (дата обращения: 13.11.2024).
7. Гранты до 15 млн тенге: сколько казахстанцев уже получили деньги на запуск своего дела [Электронный ресурс] // Zakon.kz. – 2024. – URL: <https://www.zakon.kz/obshestvo/6494178-granty-do-15-mln-tenge-skolko-kazakhstansev-uzhe-poluchili-dengi-na-zapusk-svoego-dela.html> (дата обращения: 13.11.2024).
8. К вопросу о повышении возрастной категории «молодежь» до 40 лет на территории ЕАЭС [Электронный ресурс]. – URL: <https://belrus.ru/info/vozzrast-kategorii-molodezh-xotyat-povysit-do-40-let-na-territorii-eaes/> (дата обращения: 13.11.2024).
9. Почему каждый десятый молодой человек в Казахстане выпадает из жизни [Электронный ресурс] // Lada.kz. – 2024. – URL: <https://www.lada.kz/kazakhstan-news/142622-pochemu-kazhdyy-desiatyi-molodoi-chelovek-v-kazakhstane-vypadaet-iz-zhizni.html> (дата обращения: 14.11.2024).

ОФШОРНЫЕ ЗОНЫ: ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

К.М. Колоскова,
студент Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»
Научный руководитель: Н.Е. Соловьева
*кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры социальных технологий
и государственной службы, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ феномена офшорных зон в современной мировой экономике. Рассматриваются исторические предпосылки появления офшоров, их классификация, влияние на национальные и глобальные финансовые системы, а также современные тенденции регулирования. Особое внимание уделяется вопросам налоговой оптимизации, рискам оттока капитала и международному сотрудничеству по борьбе с уклонением от уплаты налогов.

Ключевые слова: льготные режимы налогообложения, офшор, льготный режим

Введение. Офшорные зоны – это территории или юрисдикции с особыми режимами налогообложения и регулирования предпринимательской деятельности. Они играют значительную роль в мировой экономике, привлекая компании низкими налогами, гибким корпоративным законодательством и возможностями для конфиденциальности. Вместе с тем широкое использование офшоров связано с рисками для национальных бюджетов и устойчивости финансовых систем.

Методы и организация исследования. В ходе исследования применялись методы сравнительного и структурного анализа, а также системный подход для комплексной оценки преимуществ, рисков и современных тенденций регулирования офшорных зон.

Первые прообразы офшоров появились ещё в первой половине XX века (например, Лихтенштейн), однако бурное развитие они получили во второй половине столетия благодаря

либерализации международной торговли и движения капитала. Главными факторами стали стремление государств привлечь иностранные инвестиции и желание компаний минимизировать издержки на налоги [3].

Существует несколько подходов к классификации:

По уровню налогообложения: классические (полная или почти полная отмена налогов) и льготные (сниженные ставки).

По степени раскрытия информации: полностью анонимные/конфиденциальные; частично прозрачные.

По специализации: банковские, страховые, торговые (резкспорт), холдинговые юрисдикции.

Наиболее известными примерами являются Британские Виргинские острова, Каймановы острова, Панама, Сейшелы [2].

Роль офшорных зон в мировой экономике сложна и неоднозначна. Она заключается в предоставлении специальных юридических и налоговых условий, которые привлекают международный бизнес и капитал. Представим на рисунке 1 ключевые аспекты.

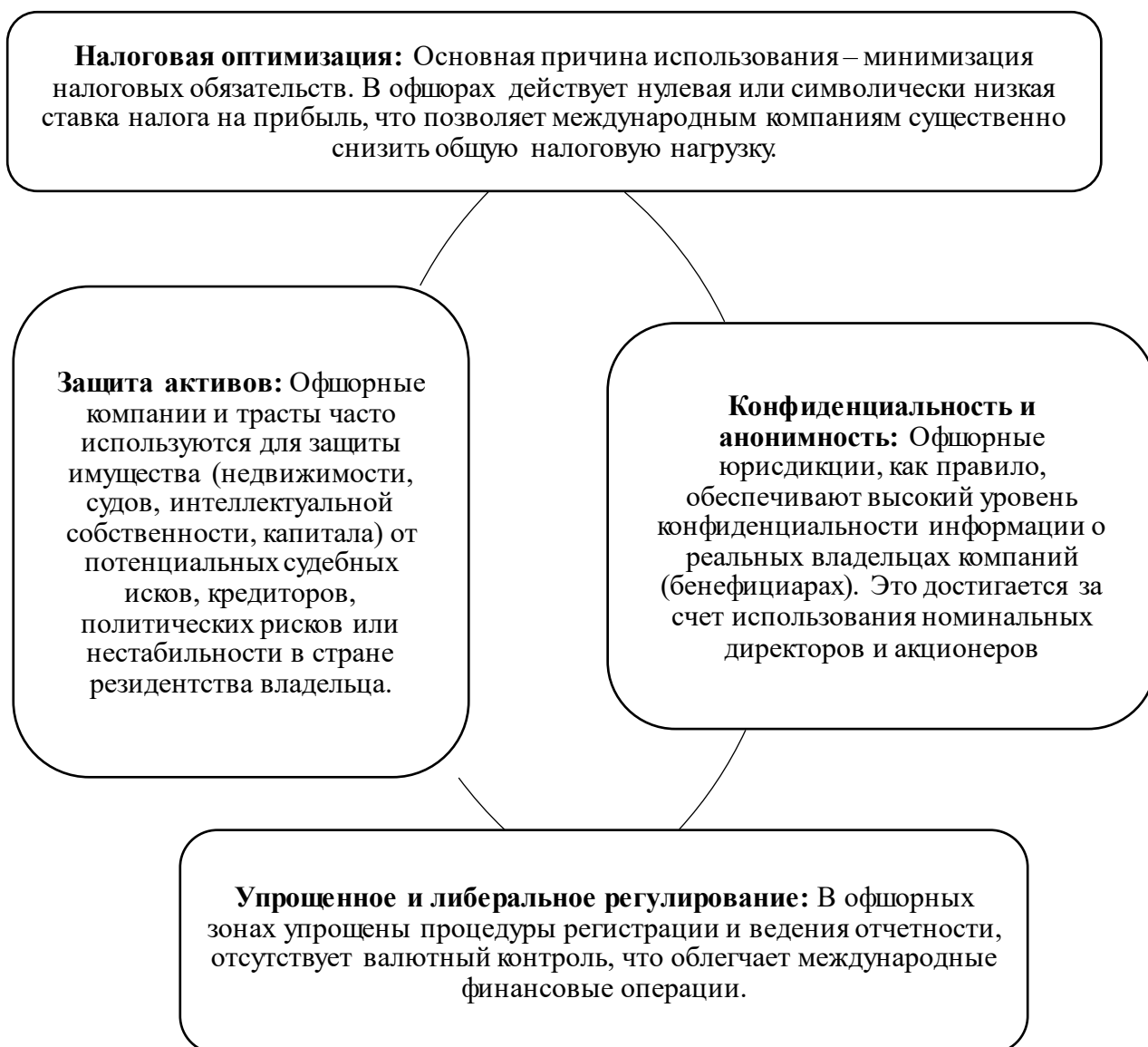


Рис. 1. Основные функции и привлекательность офшоров [1]

Следовательно, **роль офшорных зон заключается в создании параллельного финансового и правового пространства**, которое легально используется бизнесом для снижения издержек и рисков, но одновременно активно используется для незаконного уклонения от налогов, отмывания денег и сокрытия истинных владельцев капитала. Это делает их одним из самых противоречивых

институтов в глобальной экономике, вызывающим постоянную критику и ведущим к ужесточению международного регулирования (например, в рамках инициатив ОЭСР и «Группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег» – ФАТФ) [3].

Проанализируем и выявим положительные и отрицательные стороны применения оффшорных зон (таблица 1).

Таблица 1

Оффшорные зоны: преимущества, риски и недостатки

Критерий	Преимущества (для бизнеса)	Риски и недостатки (для бизнеса и государств)
Экономические аспекты	Снижение налоговой нагрузки: Нулевые или низкие ставки налогов на прибыль, капитал, доходы физических лиц. Значительная экономия на налоговых платежах. Снижение операционных издержек: Упрощенное и недорогое корпоративное администрирование, низкие регистрационные сборы.	Эрозия налоговой базы (для государств): Несправедливая конкуренция и потери доходов бюджетов стран, где ведется реальная экономическая деятельность. Высокие затраты на соблюдение требований: Необходимость отслеживать меняющееся международное регулирование, нести расходы на профессиональных юристов и аудиторов.
Юридические и регуляторные аспекты	Упрощенное корпоративное администрирование: Минимальные требования к ведению бухгалтерского учета, проведению аудита и подаче отчетности. Защита активов: Возможность отделить личные активы и имущество компании от операционных рисков основного бизнеса, защита от судебных исков. Гибкость структурирования бизнеса: Использование специальных проектных компаний (SPV) для сложных сделок M&A, выпуска облигаций, хеджирования рисков.	Репутационные риски: Связь с офшорами бросает тень на бизнес, может вызвать недоверие у партнеров, банков и клиентов. Негативный имидж. Ужесточение международного регулирования: Высокий риск попадания под действие санкций (черные списки ЕС, США), автоматический обмен финансовой информацией, инициативы по борьбе с размыванием налоговой базы. Повышенное внимание контролирующих органов: Компании и их бенефициары находятся под пристальным наблюдением налоговых и финансовых властей по всему миру.
Операционные и имиджевые аспекты	Конфиденциальность: Высокая степень защиты информации о реальных владельцах (бенефициарах). Свобода валютного регулирования: Отсутствие валютного контроля, что упрощает международные расчеты и движение капитала.	Риск отмывания денег и финансирования преступности (для государств): Анонимность может привлекать организованную преступность, коррупционеров и террористов для легализации незаконных средств. Сложности в банковском обслуживании: Многие уважаемые банки отказываются открывать счета для оффшорных компаний из-за высоких регуляторных рисков. Ограничения по ведению реального бизнеса: Оффшорные компании, как правило, не могут вести хозяйственную деятельность на территории самой оффшорной юрисдикции.

Современные оффшорные зоны представляют собой палку о двух концах. С одной стороны, они предлагают бизнесу реальные инструменты для оптимизации costs и структурирования активов. С другой стороны, их использование сопряжено с серьезными репутационными, юридическими и

финансовыми рисками, которые только усиливаются в условиях глобального ужесточения регулирования. Многие классические офшоры вынуждены трансформироваться в респектабельные финансовые центры, предлагающие не только низкие налоги, но и качественные юридические и финансовые услуги в правовом поле [4].

Заключение. Офшорные зоны остаются важным элементом глобальной экономики несмотря на жесткие требования к регулированию со стороны развитых стран и международных организаций. Современные тренды свидетельствуют об эволюции этого института: смещении акцентов от тотальной анонимности к легальным инструментам оптимизации структуры собственности. Для государств ключевой задачей становится баланс между открытостью экономики для инвестиций и защитой национальных интересов от незаконного вывода капитала.

Литература

1. Федерального закона от 19.12.2023 № 595-ФЗ, ст 4.
2. Официальный сайт ОЭСР: www.oecd.org/tax/beps.
3. Palan R., Murphy R., Chavagneux C., Tax Havens: How Globalization Really Works // Cornell University Press.–2009.
4. Grondona V., Cobham A., Janský P., New Estimates of the Magnitude of Profit Shifting and Tax Revenue Losses Related to Corporate Tax Avoidance // International Centre for Tax and Development.–2020.

СКЛАДСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОКОЛОТАМОЖЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В. Е. Колымажнова,

*студентка института проектного менеджмента
и инженерного бизнеса, ТУ им. А.А. Леонова
(филиал) МИИГАиК*

Н. С. Хорошавина,

*к.э.н., доцент кафедры управления, ТУ им. А.А.
Леонова (филиал) МИИГАиК*

Аннотация. Статья посвящена исследованию складской деятельности околотаможенной инфраструктуры как ключевого фактора эффективности внешнеэкономической деятельности. Отмечается сокращение числа складов временного хранения при росте товарооборота с Китаем, что подчёркивает необходимость модернизации и расширения инфраструктуры в приграничных регионах. Сделан вывод о стратегической роли околотаможенной инфраструктуры в развитии ВЭД и укреплении национальной экономики.

Ключевые слова: околотаможенная инфраструктура, склад временного хранения, товарооборот.

Введение. В современных условиях глобализации и интенсификации международной торговли особую значимость приобретает эффективное функционирование околотаможенной инфраструктуры, обеспечивающей бесперебойное движение товаров через границы. Складская деятельность в данном контексте выступает ключевым элементом логистической цепи, так как именно склады временного хранения и таможенные склады создают необходимые условия для соблюдения таможенных правил, контроля и оптимизации товаропотоков.

Современные вызовы мировой экономики, включая рост объёмов трансграничной электронной торговли, цифровизацию логистических процессов и усиление требований к безопасности цепей поставок, обуславливают необходимость пересмотра роли и функций складских объектов в зоне таможенного контроля. Помимо выполнения базовых операций хранения, консолидации и распределения грузов, склады становятся центрами внедрения информационных технологий, автоматизированных систем учёта и контроля, а также служат своеобразными площадками для взаимодействия участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД) с государственными органами.

Организация исследования. Методологическим базисом для определения основных вопросов, связанных как с терминологией, так и с порядком функционирования таможенной и околотаможенной инфраструктурой, служит ТК ЕАЭС. В нём понятие «таможенная инфраструктура» описывается как

совокупность зданий, сооружений, помещений и открытых площадок, оборудованных техническими средствами таможенного контроля (ТС ТК), а также инженерными, информационными и телекоммуникационными системами и средствами их обеспечения. К ней также относятся объекты социального назначения, необходимые для функционирования таможенных органов. Эти объекты не только входят в понятие таможенной инфраструктуры, но и представляют собой её основные элементы [1].

Элементы таможенной инфраструктуры могут располагаться в различных местах, где осуществляется проведение таможенных операций и таможенный контроль [1].

Указанные элементы таможенной инфраструктуры могут быть как государственными, так и принадлежащими частным организациям. В ситуации, когда их эксплуатацию осуществляют коммерческие структуры, они образуют околотаможенную инфраструктуру, включаемую в состав таможенной.

Околотаможенная инфраструктура – это совокупность организационно-технических, имущественных и логистических объектов, а также услуг, которые создаются и функционируют в непосредственной связи с процессами таможенного декларирования и таможенного контроля, но не принадлежат непосредственно к числу государственных таможенных органов и их материально-технической базы.

По своей сущности, околотаможенная инфраструктура представляет собой особый сегмент инфраструктуры, обслуживающий участников ВЭД в зоне деятельности таможенных органов и обеспечивающий эффективное выполнение ими требований таможенного законодательства ЕАЭС и Российской Федерации.

Элементами околотаможенной инфраструктуры, как правило, являются:

- склады временного хранения и таможенные склады, находящиеся в собственности у коммерческих организаций;
- логистические терминалы и распределительные центры, которые располагаются в непосредственной близости пунктов таможенного контроля и пунктов пропуска через таможенную границу;
- сервисные организации, оказывающие услуги по декларированию, транспортировке, экспедированию и страхованию грузов;
- иные элементы.

Реестры объектов околотаможенной инфраструктуры, задействованных в сфере таможенного дела, размещаются в открытом доступе на официальном сайте Федеральной таможенной службы (ФТС России), что обеспечивает прозрачность и доступность информации для всех заинтересованных лиц.

Для участников ВЭД важнейшую роль играют склады временного хранения, где осуществляется таможенный контроль ввозимых товаров, а также проводятся операции, направленные на обеспечение их сохранности. По данным ФТС России, по состоянию на 5 августа 2024 года в реестр владельцев СВХ входят 590 организаций [6].

Условия и порядок включения юридического лица в реестр регламентированы положениями ТК ЕАЭС, а также положениями статьи 355 Федерального закона от 03.08.2018 № 289-ФЗ [2].

Деятельность, которая осуществляется на СВХ, базируется на положениях Приказа ФТС России от 17.01.2019 № 47 [4].

Аспект, связанный с развитием и модернизацией как самих СВХ и складской деятельности, так и других элементов околотаможенной инфраструктуры, обеспечивающих складскую деятельность, отражен в Распоряжении Правительства Российской Федерации от 23.05.2020 № 1388-р. Развитию системы таможенной и околотаможенной инфраструктуры посвящен раздел 13 [3].

На рисунке 1 представлен обобщенный перечень основных стратегических целей, которые подробно описываются в рамках вышеупомянутого документа.

Согласно разделу 13 «Таможенная инфраструктура, тыловое и социальное обеспечение», ключевые задачи в данной сфере охватывают широкий спектр направлений. В их число входит строительство, модернизация и реконструкция объектов таможенной инфраструктуры, включая социальные, с применением современных градостроительных решений, а также эффективное управление уже существующими комплексами. Особое внимание направлено на совершенствование системы обеспечения таможенных органов современной техникой и транспортными средствами, поддержание их в исправном состоянии, а также на создание необходимых условий для качественного обслуживания и своевременного ремонта. Помимо этого, документ предусматривает и иные задачи, направленные на совершенствование работы таможенной службы в целом [3].

Осуществление мероприятий по данному направлению требует привлечения дополнительных финансовых ресурсов из федерального бюджета, предназначенных как для Федеральной таможенной

службы России, так и для иных федеральных органов исполнительной власти. При этом размеры выделяемого финансирования ежегодно уточняются в установленном порядке в ходе подготовки проектов федерального бюджета на очередной финансовый год и плановый период.

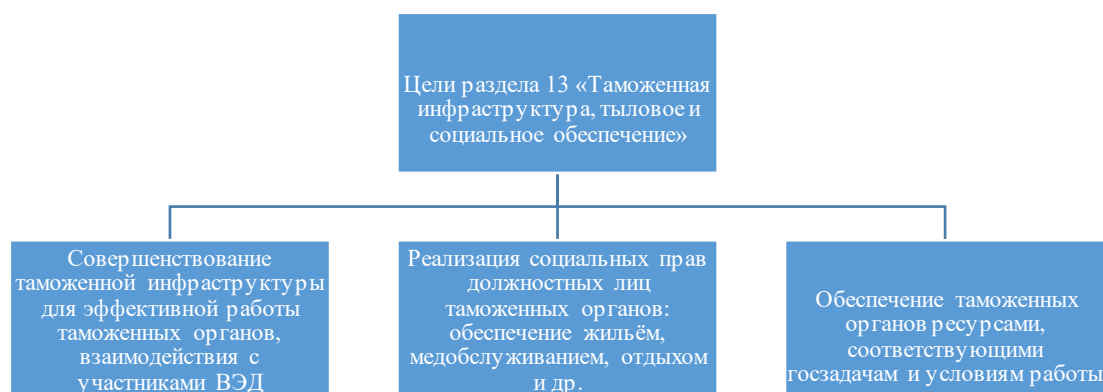


Рис. 1 Основные цели раздела 13 «Таможенная инфраструктура, тыловое и социальное обеспечение» (обобщено автором) [3].

Как отмечалось ранее, в 2024 году в реестр владельцев складов временного хранения входило 590 организаций. В 2023 году в данный реестр было включено 646 организаций [6].

Снижение количества таких складов свидетельствует о сокращении спроса на временное хранение товаров, то есть снижении эффективности ВЭД в целом. Тенденция к снижению темпа развития ВЭД возникла в том числе ввиду сложившейся политической ситуации в мире, а также ввиду введения зарубежных санкций в отношении Российской Федерации, что заставило многих иностранных производителей покинуть российский рынок.

При этом необходимо отметить, что существенно увеличился товарооборот между Россией и Китаем [5]. Динамика отражена на рисунке 2.

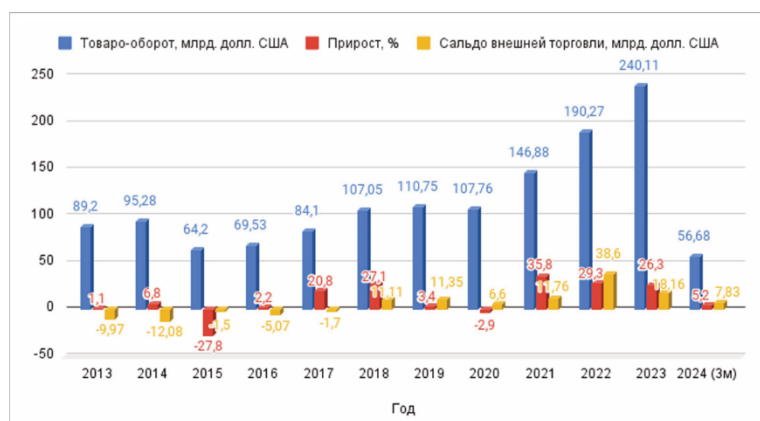


Рис. 2 Динамика объёма товарооборота между Россией и Китаем за 2013-2024 год.

Анализ рисунка 2 позволяет заключить, что объём грузооборота между странами в последние годы значительно возрос. Это подчёркивает необходимость дополнительного оснащения приграничных территорий Дальневосточного региона складами временного хранения и другими объектами околотаможенной инфраструктуры. Реализация подобных мер будет способствовать не только увеличению товарооборота, но и существенному повышению эффективности складской деятельности в регионе, где сегодня наблюдается наиболее динамичное развитие внешнеэкономических связей.

Заключение. Проведённый анализ показал, что околотаможенная инфраструктура в современных условиях является важнейшим элементом ВЭД и играет ключевую роль в обеспечении результативности таможенного контроля. Центральное место в её структуре занимают склады

временного хранения, которые не только обеспечивают сохранность грузов, но и способствуют оптимизации логистики. Выявленные тенденции подтверждают необходимость дальнейшей модернизации и расширения элементов околотаможенной инфраструктуры, особенно в регионах с растущими объемами внешней торговли. Таким образом, совершенствование складской деятельности и развитие инфраструктуры таможенной системы следует рассматривать как стратегическое направление, обеспечивающее устойчивое развитие внешнеэкономических связей и укрепление позиций национальной экономики и рост её конкурентоспособности в условиях современных экономико-политических вызовов.

Литература

Официальные документы

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) (последняя редакция).
2. Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (последняя редакция).
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года».
4. Приказ ФТС России от 17.01.2019 № 47 «Об утверждении Порядка учреждения и функционирования складов временного хранения, в том числе складов временного хранения таможенных органов».

Интернет-ресурсы

5. Россия-Китай. Вызовы и решения экономического сотрудничества. Доклад Национального координационного центра международного делового сотрудничества совместно с Институтом Китая и современной Азии при РАН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nccibc.ru/wp-content/uploads/2024/06/rossiya_kitaj.pdf?ysclid=mg2ou83sgn22243496 (дата обращения 27.09.25).
6. Реестр владельцев складов временного хранения. Доступ с официального сайта Федеральной таможенной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://customs.gov.ru/registers/temporary-warehouse-owners?ysclid=mg2n7b4jxm335138957> (дата обращения 27.09.25).

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ДЕТЕЙ-СИРОТ И ДЕТЕЙ, ОСТАВШИХСЯ БЕЗ ПОПЕЧЕНИЯ РОДИТЕЛЕЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Д.Д. Котов

*магистрант кафедры социальных технологий
и государственной службы НИУ «БелГУ»*

Научный руководитель: Ж. А. Шаповал

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ БелГУ»

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления государственной поддержки детей-сирот, включая социальную, юридическую и материальную помощь. Анализируются существующие программы и меры, направленные на обеспечение прав и интересов детей, оставшихся без попечения родителей, а также эффективность их реализации. Особое внимание уделяется вопросам улучшения условий проживания, образования и психологической поддержки, а также перспективам развития системы социальной защиты для данной категории детей.

Ключевые слова: дети-сироты, дети, оставшиеся без попечения родителей, государственная поддержка, социальная политика.

Введение. Государственная поддержка детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, является одним из ключевых направлений социальной политики современной России. Эта категория детей, наиболее уязвимая, часто сталкивается с нарушением своих прав, несмотря на существующие меры государственной защиты. Безработица, жилищная неустроенность, семейная безответственность, рост наркомании и алкоголизма – все эти факторы приводят к увеличению числа

детей, лишившихся родительской заботы. Экономическая нестабильность также оказывает негативное влияние, снижая число желающих принять ребенка в семью.

Методы и организация исследования. Исследование, изложенное в статье, носит комплексный характер и основывается на применении как теоретических, так и эмпирических методов, а также системного подхода к изучению проблемы.

Государственная поддержка определяется как комплекс мер, направленных на содействие развитию различных сфер жизни общества и граждан, достижение социально-экономических целей и укрепление государственности. Она может проявляться в различных формах:

- финансовая поддержка: субсидии, гранты, льготы, кредиты;
- нормативно-правовое регулирование: создание благоприятных законодательных условий;
- инфраструктурная поддержка: строительство объектов инфраструктуры.
- информационная поддержка: предоставление информации о программах.
- социальная поддержка: выплаты, льготы, социальные услуги.

Нормативно-правовая база государственной поддержки детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, включает: Семейный кодекс РФ; Федеральные законы: «Об опеке и попечительстве», «О государственном банке данных о детях, оставшихся без попечения родителей», «Об основных гарантиях прав ребенка», «О дополнительных гарантиях по социальной поддержке детей-сирот»; Постановления Правительства РФ, регулирующие вопросы опеки, попечительства, временной передачи детей в семьи, государственного банка данных.

В целом, законодательство РФ предоставляет детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей следующие гарантии в сфере обеспечения достойных условий жизни, образования, здравоохранения, труда, судопроизводства, уплаты налогов и сборов, обеспечения жильем, а также в иных сферах, предусмотренных законодательством субъектов РФ.

Во-первых, это гарантия права на устройство в семью.

Детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, гарантируется право на устройство в семью на воспитание (усыновление, удочерение): под опеку (детей до 14 лет) или попечительство (детей от 14 до 18 лет), в приемную или патронатную семью. При отсутствии такой возможности временно, на период до устройства на воспитание в семью, им гарантируется пребывание в организации для детей-сирот (п. 1 ст. 123, ст. 152, ст. 155.1 СК РФ).

Во-вторых, различные гарантии в сфере образования, в частности (ст. 6 Закона от 21.12.1996 № 159-ФЗ):

1) право на бесплатное получение второго среднего профессионального образования по программе подготовки квалифицированных рабочих;

2) преимущественное право приема в общеобразовательные организации, которые реализуют образовательные программы основного общего и среднего общего образования, интегрированные с дополнительными общеразвивающими программами, имеющими целью подготовку к военной или иной государственной службе, в том числе к государственной службе российского казачества (ч. 6 ст. 86 Закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ);

3) право на прием на подготовительные отделения федеральных государственных образовательных организаций высшего образования на обучение за счет бюджетных средств – при наличии у ребенка среднего общего образования (ч. 7, 8 ст. 71 Закона № 273-ФЗ);

4) преимущественное право зачисления в образовательную организацию по программам бакалавриата и программам специалитета за счет бюджетных средств при условии успешного прохождения вступительных испытаний и при прочих равных условиях (ч. 9 ст. 71 Закона № 273-ФЗ);

5) полное государственное обеспечение до завершения обучения по образовательным программам очного среднего профессионального образования или высшего образования за счет бюджетных средств;

6) право на выплату государственной социальной стипендии и ежегодного пособия на приобретение учебной литературы и письменных принадлежностей в размере трехмесячной стипендии, а также полной заработной платы, начисленной в период производственного обучения и производственной практики, – детям, обучающимся по основным образовательным программам (п. 5 ст. 6 Закона № 159-ФЗ; ч. 5 ст. 36 Закона № 273-ФЗ);

7) сохранение полного государственного обеспечения и стипендии на весь период академического отпуска по медицинским показаниям;

8) бесплатный проезд на городском, пригородном, в сельской местности на внутрирайонном транспорте (кроме такси), а один раз в год – к месту жительства и обратно к месту учебы в порядке, установленном нормативными правовыми актами субъектов РФ;

9) обеспечение выпускников федеральных государственных образовательных организаций одеждой, обувью, постельным бельем и мебелью по установленным нормам, а также единовременным денежным пособием в размере не менее 500 руб. (Приложение № 4 к Постановлению Правительства РФ от 07.11.2005 N 659).

В-третьих, детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, предоставляются различные гарантии в сфере здравоохранения, в частности:

1) бесплатная медицинская помощь в медицинских организациях государственной и муниципальной системы здравоохранения, в том числе высокотехнологичная медицинская помощь, проведение диспансеризации, оздоровления, регулярных медицинских осмотров, а также лечение за пределами РФ за счет федерального бюджета в установленном порядке;

2) путевки в оздоровительные лагеря и санатории при наличии медицинских показаний.

В-четвертых, гарантии в сфере труда, в частности:

1) проведение профориентации и диагностики профпригодности с учетом состояния здоровья (ст. 9 Закона № 159-ФЗ);

2) выплата пособия по безработице;

3) профессиональное обучение с последующим трудоустройством в случае увольнения в связи с ликвидацией, сокращением численности (штата) (п. п. 1 и 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). Работодатели (их правопреемники) должны обеспечить обучение и трудоустройство за свой счет.

В-пятых, право на бесплатную юридическую помощь (ст. 10 Закона № 159-ФЗ).

В-шестых, различные льготы по уплате налогов и сборов.

Кроме того, законодательством субъектов РФ могут устанавливаться дополнительные социальные гарантии для таких детей.

Государственная поддержка может быть как адресной, так и неадресной. Ее цель – создание условий для устойчивого развития страны и повышения качества жизни населения.

Одним из ключевых ведомств, обеспечивающим системную государственную поддержку детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, является Министерство просвещения Российской Федерации.

Дети-сироты в первоочередном порядке получают бесплатные путевки в организации отдыха и оздоровления детей, включая санаторно-курортные организации (при наличии медицинских показаний), им оплачивается проезд к месту лечения (отдыха) и обратно.

Особое внимание Минпросвещения России уделяет проблеме обеспечения жилыми помещениями детей-сирот и лиц из их числа. По сведениям исполнительных органов субъектов Российской Федерации в 2024 году получили выплату (сертификат) 2 243 человека, из них реализовали сертификат в 2024 году 1 832 человека. Договоры социального найма в связи с сокращением срока действия договора найма специализированного жилого помещения заключены с 1 412 лицами из числа детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей.

Департамент государственной политики в сфере защиты прав детей Министерства просвещения Российской Федерации является федеральным оператором государственного банка данных о детях, оставшихся без попечения родителей. Кандидаты в усыновители и опекуны, граждане Российской Федерации, могут получить необходимую информацию о детях, оставшихся без попечения родителей, которые состоят на учете в государственном банке данных, а также получить направления на их посещение.

В течение 2024 года Минпросвещения России проведены общественно значимые мероприятия, направленные на повышение авторитета семьи в обществе и распространение положительного опыта семейных отношений, в том числе в семьях, воспитывающих детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Эти мероприятия были также нацелены на распространение опыта семейного воспитания и укрепление традиций совместного творчества детей и родителей, совершенствование взаимоотношений взрослых и детей, развитие механизмов устройства детей-сирот на воспитание в семьи граждан и поддержку замещающих семей. В марте 2024 года Минпросвещения России состоялся XII Всероссийский Съезд руководителей организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. В октябре 2024 года проведено Всероссийское совещание руководителей органов опеки и попечительства.

«По итогам 2024 года общая численность детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в Российской Федерации сократилась на 5% и составила 340 055 человек (2023 год – 358 006 чел., 2022 год – 375 699 чел., 2021 год – 390 949 чел., 2020 год – 406 138 чел.), в том числе:

- 307 205 человек – на воспитании в семьях (2023 год – 322 628 чел., 2022 год – 337 598 чел., 2021 год – 351 203 чел., 2020 год – 364 311 чел.);

- 29 542 ребенка – под надзором в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (2023 год – 31 654 чел., 2022 год – 34 077 чел., 2021 год – 35 291 чел., 2020 год – 37 373 чел.);

- в отношении 3 308 человек исполнение обязанностей опекуна или попечителя возложено на органы опеки и попечительства (2023 год – 3 724 чел., 2022 год – 4 024 чел., 2021 год – 4 455 чел., 2020 год – 4 454 чел.)» [6].

«В 2024 году были устроены в семьи 41 612 детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (в 2023 году было устроено 43 797 чел., в 2022 году – 47 179 чел., в 2021 году – 49 183 чел., в 2020 году – 45 708 чел.). Устроено в семьи в 2024 году на 5% детей больше, чем выявлено (в 2023 году – на 4,4% больше, в 2022 году – на 4% больше, в 2021 году – на 5% больше, в 2020 году – на 5,1% больше).

По состоянию на 1 января 2025 года на территории 89 субъектов Российской Федерации осуществляют деятельность 911 организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Всего на конец 2024 года в Российской Федерации 2 316 органов опеки и попечительства (2023 год – 2 347, 2022 год – 2 443, 2021 год – 2 481, 2020 год – 2 466), специалистов органов опеки и попечительства – 12 065 человек (2022 год – 12 198 чел., 2021 год – 12 135 чел., 2020 год – 12 167 чел.)» [6].

Тем не менее, система реализации государственной поддержки детей-сирот нуждается в постоянном совершенствовании для обеспечения оптимальных условий их благополучия и развития. Выделяются следующие негативные аспекты:

- недостаточное финансирование: приводит к отсутствию обеспечения детей необходимыми средствами, ухудшению условий жизни в учреждениях, нехватке питания, некачественному медицинскому обслуживанию, отсутствию дополнительного образования и досуга. Это делает программы социальной адаптации и профилактики сиротства неэффективными.

- низкое качество услуг: проявляется в некачественном устройстве в семьи (недостаточная подготовка кандидатов, отсутствие поддержки приемных семей), недостаточном уровне услуг в государственных учреждениях (нехватка специалистов, плохие санитарные условия, отсутствие индивидуального подхода), неэффективной социальной адаптации (отсутствие подготовки к самостоятельной жизни, поддержки после совершеннолетия).

- бюрократические препятствия: сложные процедуры, длительные сроки ожидания, недостаток информации, непрозрачность решений, коррупционные риски затрудняют доступ к необходимым услугам.

- недостаточное внимание к психологической поддержке: отсутствие адекватной психологической помощи мешает развитию детей, приводит к психическим расстройствам, поведенческим проблемам, трудностям в обучении и социализации.

- стигматизация и социальная изоляция: негативные стереотипы, дискриминация, ограниченный доступ к информации, трудности в формировании отношений, ограниченный доступ к социальной инфраструктуре, проблемы в образовании и трудоустройстве.

Для улучшения ситуации необходимо развитие индивидуального подхода к каждому ребенку, создание адаптированных программ поддержки и социальной защиты, организация системы психологической и педагогической поддержки, создание условий для интеграции детей в общество, развитие системы патронажного ухода, мониторинг и оценка эффективности государственной поддержки.

Заключение. Дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, являются одной из ключевых групп, нуждающихся в государственной социальной поддержке. Несмотря на усилия государства, проблемы, с которыми сталкиваются эти дети, остаются сложными и требуют создания условий для формирования у них социального опыта и самостоятельности. Современная система призрения детей-сирот характеризуется переходом к более комплексной системе, включающей общественную благотворительность.

Практика государственной поддержки детей-сирот регулируется Семейным кодексом РФ, федеральными законами и подзаконными актами. Она включает устройство детей, финансовую поддержку, медицинское обслуживание, образование и социальную адаптацию. Важно, чтобы поддержка была всесторонней и учитывала индивидуальные потребности каждого ребенка.

Проблемы в реализации государственной поддержки многогранны и требуют комплексного подхода. Среди них – недостаточное финансирование, низкое качество услуг, бюрократические препятствия, недостаточное внимание к психологической поддержке, стигматизация и социальная

изоляция. Для решения этих проблем необходимо совершенствование законодательства, увеличение финансирования, повышение качества услуг, борьба с коррупцией и распространение информации об особенностях развития детей-сирот. Совершенствование системы реализации государственной поддержки детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, – это многогранный процесс, требующий комплексного подхода и совместных усилий государства, общества и экспертов.

Литература

1. Об опеке и попечительстве [Электронный ресурс] : федер. закон от 24.04.2008 № 48-ФЗ : ред. от 08.08.2024 № 232-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
2. О государственном банке данных о детях, оставшихся без попечения родителей [Электронный ресурс] : федер. закон от 16.04.2001 № 44-ФЗ : ред. от 04.08.2024 № 488-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
3. О дополнительных гарантиях по социальной поддержке детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей [Электронный ресурс] : федер. закон от 21.12.1996 № 159-ФЗ : ред. от 29.05.2024 № 108-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
4. Об отдельных вопросах осуществления опеки и попечительства в отношении несовершеннолетних граждан [Текст] : постановление Правительства РФ от 18.05.2009 № 423 // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 423. – Ст.2572.
5. О временной передаче детей, находящихся в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в семьи граждан, постоянно проживающих на территории Российской Федерации [Текст] : постановление Правительства РФ от 19.05.2009 № 423 // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 423. – Ст.2581.
6. Поддержка детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей https://edu.gov.ru/activity/main_activities/orphans

ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ В РОССИИ: БЮДЖЕТ, ПАРТНЕРСТВО И ЦИФРОВИЗАЦИЯ

И.Л. Кочанов

студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Н.Е. Соловьева

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры социальных технологий и
государственной службы НИУ «БелГУ»*

Аннотация: Статья анализирует ключевые факторы формирования и реализации социальных программ в России, включая государственное регулирование, региональную специфику, участие бизнеса и цифровизацию. На основе данных Росстата (2020–2024 гг.) и документов Минэкономразвития выявлено, что 65% финансирования программ обеспечивается федеральным бюджетом, но разрыв в доступности услуг между городом и селом достигает 20%.

Ключевые слова: социальные программы, региональное развитие, цифровизация, человеческий капитал, бюджетное финансирование, мониторинг программ

Введение. Формирование и реализация социальных программ в современной России представляет собой сложный процесс, находящийся под влиянием ряда ключевых факторов. Эффективность этих программ напрямую определяет качество жизни миллионов граждан и социальную стабильность в целом. Данное исследование призвано проанализировать основные детерминанты, влияющие на развитие социальной сферы, от бюджетного финансирования до внедрения инновационных технологий. Анализ современных тенденций позволяет выявить как достижения, так и системные проблемы, требующие дальнейшего внимания.

Методы и организация исследования. Исследование базируется на аналитике Министерства финансов РФ и Минэкономразвития России, а также на данных Росстата и научных трудах отечественных экспертов в области социальной политики.

Основой для реализации социальных программ является государственное финансирование. Эффективность программ критически зависит от бюджетных ассигнований [4]. Однако, по данным Минфина и Минэкономразвития, сохраняется тенденция концентрации средств в ограниченном числе регионов, что углубляет территориальное неравенство.

Таблица 1

Бюджетные ассигнования на социальные программы (прогноз), млрд руб.

Программа / Год	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г. (план)
Здравоохранение	5 150	5 450	5 800	6 100
Образование	4 890	5 100	5 350	5 600
Социальная политика (пенсии, пособия)	13 200	14 500	15 800	16 500
Культура и спорт	950	1 050	1 150	1 250

Источник: Данные Министерства финансов РФ, Минэкономразвития России

Несмотря на рост абсолютных цифр, проблему дисбаланса в распределении ресурсов, не удастся полностью решить. Это приводит к сохранению разрыва в доступности социальных услуг между крупными городами и сельской местностью [7].

Важным инструментом компенсации бюджетных ограничений выступает государственно-частное партнерство (ГЧП), роль которого заключается в высокой доле успешных проектов в ЦФО. ГЧП позволяет привлекать внебюджетные инвестиции, однако его развитие носит крайне неравномерный характер по территории страны [5].

Таблица 2

Участие бизнеса в социальных программах через ГЧП (2022-2025 гг., прогноз)

Параметр	2022	2023	2024	2025 (план)
Доля проектов с участием бизнеса, % [10]	28	30	32	35
Средний объем частных инвестиций, млрд руб. [2]	9,5	10,5	11,5	12,5
Регионы с наибольшей активностью ГЧП [1]	ЦФО, СЗФО	ЦФО, СЗФО, УрФО	ЦФО, СЗФО, УрФО	ЦФО, СЗФО, УрФО

Источник: Минэкономразвития России, адаптировано по данным Росстата []

Еще одним ключевым фактором является цифровизация социальной сферы. Широкий охват цифровыми услугами (до 79% по некоторым позициям) сам по себе не решает структурных проблем, таких как кадровый дефицит в малых городах [9]. Тем не менее, это направление остается приоритетным.

Таблица 3

Целевые показатели цифровизации социальных услуг к 2025 г.

Услуга	Целевой показатель охвата, %	Планируемые меры
Электронные госуслуги	85+	Развитие суперсервисов, интеграция с региональными порталами
Телемедицина	75	Оснащение медучреждений в малых городах, повышение квалификации врачей
Дистанционное обучение	80	Обновление материально-технической базы школ, создание цифровых образовательных платформ

Источник: Минэкономразвития России, Минцифры РФ [11]

Заключение. Исследование факторов формирования и реализации социальных программ в России позволило выявить ключевые тенденции и проблемы. Основной вывод заключается в сохраняющейся концентрации бюджетного финансирования в ограниченном числе регионов, что

усугубляет разрыв в доступности услуг между городом и селом. Госчастное партнерство, активно развивающееся в ЦФО, демонстрирует потенциал для снижения бедности, однако в депрессивных регионах (СКФО, Дальний Восток) его роль остается минимальной. Цифровизация услуг, достигшая высоких показателей охвата, не решает системные проблемы, такие как кадровый дефицит и миграция молодежи из малых городов.

Таким образом, для повышения эффективности социальной политики необходим комплексный подход, сочетающий адресное бюджетное планирование, стимулирование ГЧП в отстающих регионах и решение кадровых вопросов, без которых технологическая модернизация остается лишь частичным решением.

Литература

1. Росстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 20.04.2025).
2. Минэкономразвития России. Стратегия социально-экономического развития Центрального федерального округа до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 20.04.2025).
3. Минздрав России. Отчет о развитии телемедицины в РФ [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: <https://minzdrav.gov.ru> (дата обращения: 20.04.2025).
4. Гонтмахер Е.Ш. Социальные программы в условиях цифровой трансформации // Вопросы экономики. – 2023. – № 7. – С. 34-49.
5. Лейбин В.М. Региональные асимметрии в реализации социальной политики // Регионология. – 2022. – № 4. – С. 12-28.
6. Тихонова Н.Е. Человеческий капитал как фактор устойчивого развития // Социологические исследования. – 2021. – № 9. – С. 45-58.
7. Аузан А.А. Институты и социальное неравенство. – М.: Изд-во ВШЭ, 2020. – 200 с. – ISBN 978-5-7598-2101-3.
8. Зубаревич Н.В. Регионы России: неравенство, кризис, модернизация. – М.: Независимый институт социальной политики, 2022. – 300 с. – ISBN 978-5-9876-5432-1.
9. Плисецкий Е.Л. Управление социальными программами: теория и практика. – СПб.: Питер, 2021. – 180 с. – ISBN 978-5-4321-8765-3.
10. ESG-отчет ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com> (дата обращения: 21.04.2025).
11. Национальный доклад «Социальное развитие России – 2024» [Электронный ресурс] / Институт социологии РАН. – Режим доступа: <https://isras.ru> (дата обращения: 21.04.2025).
12. Анализ рынка труда РФ [Электронный ресурс] / Центр стратегических разработок. – Режим доступа: <https://csr.ru> (дата обращения: 21.04.2025).

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТАМОЖНИ И БИЗНЕСА

А. В. Круговая,

студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: М. С. Начкебия,

старший преподаватель кафедры

социальных технологий и государственной службы

НИУ «БелГУ»

Аннотация: Цифровая трансформация способствует созданию более интегрированной и устойчивой системы взаимодействия между таможенной и бизнесом, а также стимулирует развитие международной торговли и экономический рост. В данной статье цифровая трансформация рассматривается как одно из стратегических направлений таможенной службы. Также описывается влияние реализации программ цифровой трансформации на повышение эффективности бизнеса.

Ключевые слова: цифровая трансформация, таможенные органы, бизнес, международная торговля, взаимодействие таможенных органов с бизнес-структурами.

Введение. Использование цифровых инструментов таможенными органами и организациями, осуществляющими свою деятельность на международном рынке, составляет основу перехода на

цифровое администрирование. Главная задача этих изменений – сделать процедуры таможенного оформления и проверки максимально открытыми и понятными, и снизить влияние субъективных факторов при принятии управленческих решений.

Основой для определения приоритетов цифровой трансформации таможенных органов служит «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года», утвержденная Распоряжением Правительства РФ №1388-р от 23 мая 2020 года. Стоит отметить, что согласно данному документу «Стратегической целью развития Федеральной таможенной службы является формирование к 2030 году качественно новой, насыщенной "искусственным интеллектом", быстро перенастраиваемой, информационно связанной с внутренними и внешними партнерами, "умной" таможенной службы, незаметной для законопослушного бизнеса и результативной для государства» [1]. Основные ориентиры (направления) цифровой трансформации представлены на рис. 1:

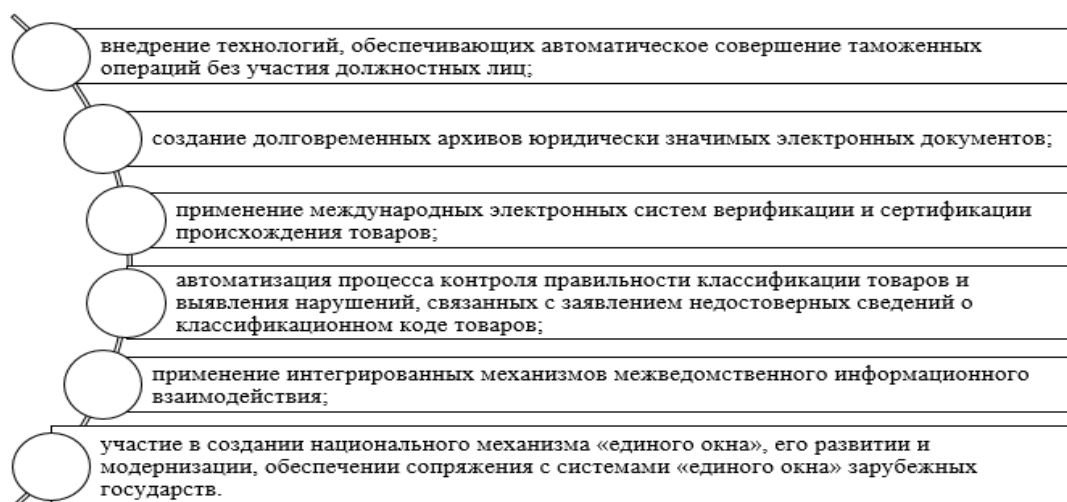


Рис. 1. Основные ориентиры (направления) цифровой трансформации

Цифровая трансформация ФТС России подразумевает переход от использования цифровых технологий как вспомогательного инструмента к их роли в формировании единой таможенной политики и обеспечении всей деятельности таможенных органов.

«Цифровая трансформация логистических бизнес-процессов участников ВЭД является главной технологической инновацией. Она способствует ускорению проведения всех операций и бизнес-схем в цепях поставок и обеспечивает достоверность и прозрачность информации для принятия правильных решений, что ведет к сокращению издержек, необоснованных рисков и устранению лишних звеньев в цепях» [3, с. 4].

В рамках стратегии цифровой трансформации ФТС России реализует комплекс мер по внедрению современных таможенных технологий и цифровых решений. Цель данных инициатив заключается в необходимости налаживания более эффективного сотрудничества между предпринимателями, гражданами и государственными структурами, а также сделать международную торговлю более быстрой и менее бюрократизированной. «Цифровизация таможенных процессов способствовала ускорению таможенных операций, повышению прозрачности таможенного администрирования, а также улучшению условий ведения бизнеса и снижению издержек для добросовестных участников внешнеэкономической деятельности» [4, с. 12].

Основные направления развития цифровой экономики Евразийского экономического союза закреплены в Решении Высшего Евразийского экономического совета № 12 от 11 октября 2017 года [2] и представлены на рисунке 2.

Данные направления получили отражение в стратегических документах таможенных органов стран-участниц ЕАЭС, в том числе и Российской Федерации. Так к 2030 году ФТС России трансформируется в современную, основанную на применении IT-технологий структуру. Такая трансформация обеспечит гибкость, способность быстро адаптироваться к меняющимся условиям и работать в режиме реального времени. Благодаря надежной связи с другим государственными органами через информационные системы, ФТС станет эффективным и незаменимым инструментом для всех участников внешнеэкономической деятельности.

Стоит отметить, что «работа интеллектуальной таможни на государственной цифровой платформе органов исполнительной власти даст возможность таможенным органам в полной мере реализовать свои контрольно-надзорные функции в области таможенного дела не только качественно

и в максимально короткие сроки, но и обеспечит возможность максимально прозрачного осуществления таможенного контроля как документального так и фактического в отношении участников внешнеторговой деятельности, сокращая для них финансовые затраты, связанные с перемещением товаров через таможенную границу и помещением его под выбранную таможенную процедуру, но и сократит время простоя на таможенной границе ЕАЭС» [5]. Перевод коммуникаций между таможней и российским бизнесом в полностью цифровую среду будет способствовать росту доверия и продуктивности этого сотрудничества. Упрощение и облегчение таможенных процессов для всех сторон внешнеэкономической деятельности создаст условия для укрепления связей как с местными производителями, так и с деловыми кругами стран-участниц Всемирной торговой организации.



Рис. 2. Направления развития цифровой экономики

Таким образом, процесс цифровизации таможенных органов развивается в России и на всем пространстве ЕАЭС. Российская Федерация играет ключевую роль, внося значительный вклад в виде предложений и инициатив по внедрению цифровых технологий в рамках союза. Данные инициативы активно поддерживаются и другими странами-членами ЕАЭС. Страны-участницы ЕАЭС осуществляют цифровые преобразования в своих таможенных службах, а также налаживают эффективный обмен опытом и оказывают взаимную поддержку для достижения поставленных целей в рамках цифровой трансформации на всей территории ЕАЭС. Стоит отметить, что уже сформированы единые стратегические направления и приняты необходимые нормативные акты на уровне Евразийского экономического союза, что свидетельствует о цифровизации таможни и общей тенденции цифровой трансформации экономики, а также всего пространства взаимодействия всех участников внешнеэкономической деятельности.

Литература

1. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс] : Распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
2. Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года [Электронный ресурс] : Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.10.2017 № 12// Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
3. Цифровые технологии в таможенной и околотаможенной деятельности / И. А. Аксенов ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2022. – 363 с.
4. Руденко, В. Р. Анализ влияния цифровой трансформации таможенных органов на механизмы их информационного взаимодействия с бизнес-структурами (на примере центров электронного декларирования и единых лицевого счетов) [Текст] / В. Р. Руденко // Электронный

научный журнал «Дневник науки». – 2024. – № 9. – URL: <https://dnevniknauki.ru/images/publications/2024/9/economy/Rudenko.pdf> (дата обращения: 06.11.2025).

5. Москаленко, О.А. От цифровой таможни к интеллектуальной [Текст] / О. А. Москаленко, С. В. Зыбенко // Russian Journal of Management. – 2020. – № 3, Т. 8. – С. 126-130.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КИБЕРТЕРРОРИЗМУ И КИБЕРПРЕСТУПНОСТИ: СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАВОВЫХ МЕХАНИЗМОВ И МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Лазько Ксения Руслановна,

*Студент кафедры прикладной экономики и экономической безопасности
НИУ «БелГУ»*

Комнатная Юлия Александровна,

*канд. юр. наук, доцент кафедры административного права и процесса
НИУ «БелГУ»*

Аннотация: Статья посвящена анализу текущего законодательства в сфере киберпреступности, выявлению пробелов в борьбе с преступлениями в киберпространстве, оценке эффективности международного взаимодействия и формулированию предложений по его укреплению.

Ключевые слова: Кибертерроризм, киберпреступность, Конвенция ООН, кибератаки

Введение. Киберпреступность является одной из главных угроз в современных реалиях, а киберпреступления становятся одним из самых распространённых экономических преступлений во всём мире [4, с. 90].

Развитие технологий влечёт за собой совершенствование механизмов кибератак. Часто такие механизмы опережают существующее законодательства, что приводит к сложности раскрытия киберпреступлений: по данным МВД, только 4% из них заканчиваются передачей материалов в суд [2, с.145]

Зачастую, это связано с пробелами в Уголовном кодексе РФ, так как состав киберпреступления очень тяжело квалифицировать. Например, состава вымогательства (ст. 163 УК) во многих случаях просто невозможно найти, если преступление совершено с преступлений с использованием компьютерных программ.

При этом эта не единственная статья, требующая модернизации состава преступлений. Статьи 137 УК «Нарушение неприкосновенности частной жизни» и 138 УК «Нарушение тайны переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных или иных сообщений» Верховным судом классифицируется иначе, чем требует законодатель. Верховный суд установил, что все случаи совершения преступлений, где компьютерные технологии выступают способом причинения вреда, квалифицируются в совокупности со ст. 272 УК. «Неправомерный доступ к компьютерной информации».

Согласно статистике МВД, за пять лет количество зарегистрированных имеющих состав преступления по главе 28 УК «Преступления в сфере компьютерной информации» выросло с 2900 случаев в 2019 году до 37 000 в 2023-м. За первые шесть месяцев 2024 года органы внутренних дел уже зарегистрировали информацию о 59 000 преступлений. При этом процент раскрываемости таких дел очень низок, в 2023 году он составил лишь 4% [5]. Самые распространенные преступления сейчас совершаются с помощью захвата доступа личной информации жертвы, публичных доступных сервисов удаленного доступа и легитимных учетный записей, эксплуатации уязвимостей публично-доступных сервисов, доверительных отношений и фишинга.

Ущерб от киберпреступлений в 2023 году достиг 156 млрд руб. По словам кандидата на пост главы МВД, среди пострадавших фигурируют более 100 000 пенсионеров [5].

Анализ текущего законодательства в борьбе с киберпреступностью показывает, что существуют пробелы, в частности, в национальных законодательствах не всегда чётко определены виды киберпреступлений, такие как неправомерный доступ к компьютерным системам, кража персональных данных и мошенничество с использованием цифровых технологий. Также отмечается недостаток процессуальных норм для сбора и использования электронных доказательств с учётом защиты персональных данных и приватности. Эффективность правоохранительных органов ограничена необходимостью модернизации структур и повышения квалификации специалистов с внедрением новых технических решений.

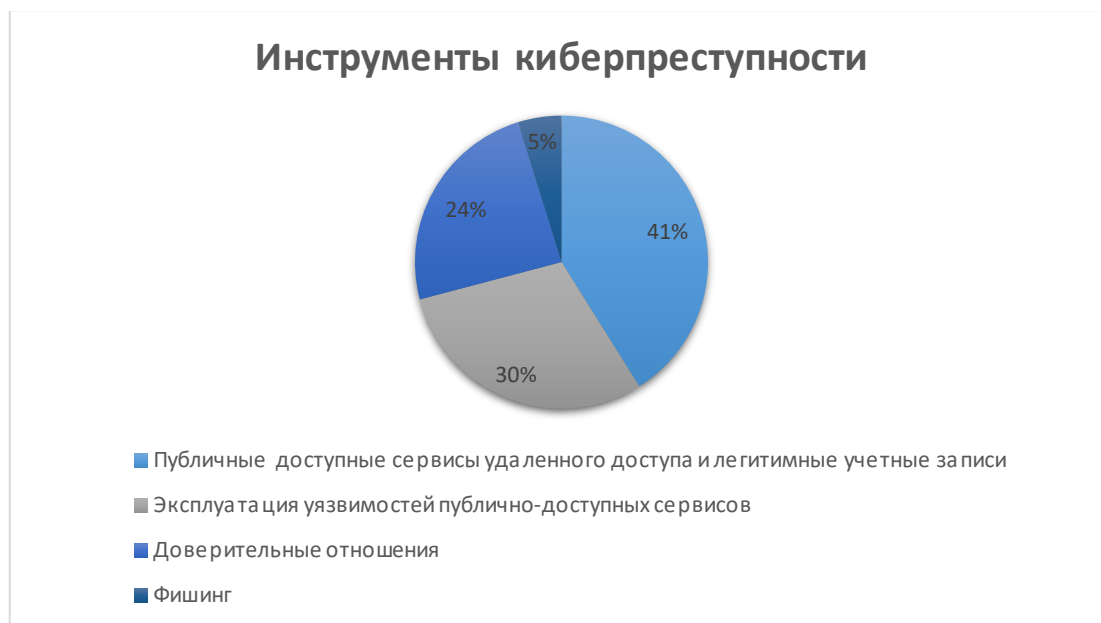


Рис. 1– Инструменты киберпреступности [5]

Для эффективной борьбы с киберпреступлениями необходимо, чтобы инициатива развития кибербезопасности исходила от государства, так как самим гражданам достаточно трудно защитить безопасность и права в цифровой среде [3, с. 23]. С целью решения этой проблемы в нашей стране президентом Владимиром Путиным был подписан ФЗ № 214 «О внесении изменения в статью 104-1 Уголовного кодекса Российской Федерации», который предусматривает конфискацию имущества, полученного в результате киберпреступлений.

Однако, для наиболее эффективной борьбы с киберпреступностью необходимо развивать международные институты сдерживания, так как для совершения преступления в сети Интернет, нахождение преступника и жертвы на территории одной страны необязательно.

Для решения этой проблемы Генеральная Ассамблея ООН приняла **Конвенцию против киберпреступности**. В соответствии с конвенцией ООН резолюцией 79/243 Генеральной Ассамблеей от 24 декабря 2024 года каждое Государство-участник принимает такие законодательные и иные меры, какие могут потребоваться, с тем чтобы признать в соответствии со своим внутренним законодательством в качестве уголовных правонарушений следующие деяния (рисунок 2)

Деяние, классифицируемые как киберпреступления в соответствии с конвенцией ООН

- Незаконный доступ
- Незаконный перехват
- Воздействие на электронные данные
- Воздействие на информационно-коммуникационную систему
- Неправомерное использование устройств
- Подлог с использованием информационно-коммуникационной системы
- Хищение или мошенничество с использованием информационно-коммуникационной системы
- Преступления, связанные с размещением в интернете материалов со сценами сексуальных надругательств над детьми или их сексуальной эксплуатации
- Домогательство или создание доверительных отношений с целью совершения сексуального преступления в отношении ребенка
- Распространение интимных изображений без согласия
- Отмывание доходов от преступлений

Рис. 2 – Деяния, классифицируемые как киберпреступления в соответствии с конвенцией ООН резолюцией 79/243 Генеральной Ассамблеей от 24 декабря 2024 г. [1]

В международном взаимодействии есть разнообразные формы сотрудничества: выдача и экстрадиция, правовая помощь, международное полицейское сотрудничество.

Таким образом, основными направлениями для повышения эффективности борьбы с киберпреступностью на территории РФ и международного сотрудничества являются уточнение законодательства, процедурное регулирование, модернизация правоохранительных органов и формализация международного взаимодействия с учётом новых вызовов и угроз.

Список использованных источников:

1. Конвенция ООН против киберпреступности; укрепление международного сотрудничества в борьбе с определенными преступлениями, совершаемыми с использованием информационнокоммуникационных систем, и в обмене доказательствами в электронной форме, относящимися к серьезным преступлениям Принята резолюцией 79/243 Генеральной Ассамблеей от 24 декабря 2024 года [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/ru/documents/treaty/A-RES-79-243> (дата обращения 29.10.2025)
2. Плотникова Т.В., Котельникова О.В. Феномен киберпреступности в условиях XXI века // Право: история и современность. 2020. № 3(12). С. 141–150.
3. Петрушкина а. Р. Киберпреступность как угроза международной безопасности//актуальные исследования. – с. 62.
4. Султыганова А.А., Кунцман М.В. Киберпреступность как следствие цифровизации экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 9-2(79). С. 88–91.
5. ПРО ПРАВО новостной порта [Электронный ресурс]. URL : <https://pravo.ru/story/255059/> (дата обращения 29.10.2025)

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ КАК ФАКТОР УСПЕШНОСТИ СУДЕЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

М.В. Ланских,

кандидат педагогических наук,

доцент кафедры возрастной и социальной психологии, НИУ «БелГУ»

Е.Н. Масленникова,

магистрант факультета психологии, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Статья посвящена изучению психологического благополучия судей как одного из основных факторов, определяющих их успешность в профессиональной деятельности. Успешность в данном контексте рассматривается с позиции психологических аспектов профессиональной деятельности судей (беспристрастность, устойчивость к внешнему давлению и способность выносить взвешенные, легитимные решения и т.д.). Представлены различные авторские подходы к рассмотрению понятия «психологическое благополучие». Проанализированы результаты исследования психологического благополучия и его компонентов у судей. Предложены рекомендации по поддержанию и росту психологического благополучия судей.

Ключевые слова: профессиональная деятельность судей, успешность судей в профессиональной деятельности, эмоциональная напряженность, психологическое благополучие, эмоциональная саморегуляция, психологическое здоровье.

Введение. Судья – это профессия, которая подразумевает высокий уровень профессионализма, независимости, объективности и справедливости. Чтобы быть успешным судьей, необходимо обладать определенным набором личностных качеств, характеристик и особенностей, поскольку данная деятельность сопровождается значительной психологической сложностью, эмоциональным напряжением, а также риском возникновения психологических барьеров в общении и конфликтных ситуаций. Профессиональная деятельность судей требует серьезных психологических усилий и изучение их психологического благополучия является важнейшим аспектом в повышении эффективности судопроизводства, в укреплении доверия общества к судебной системе, а также в профессионально-личностном развитии судей и достижении ими успешности.

Целью нашего исследования является изучение психологического благополучия как фактора успешности судей в профессиональной деятельности.

Рассмотрением различных аспектов психологического благополучия занимаются как зарубежные, так и отечественные ученые. Аргайл М., Бредбёрн Н., Бонивелл И., Куликов Л.В., Селигман М. исследовали факторы, определяющие психологическое благополучие личности, Воронина А.В. и Рифф К. предложили модель психологического благополучия, а Фесенко П.П., Шевеленкова Т.Д. и Ширяева О.С. – его структуру. Исследователями были обнаружены связи психологического благополучия с осмысленностью жизни (Фесенко П.П.), суверенностью психологического пространства (Панина Е.Н.), поведением человека в стрессовых и проблемных ситуациях (Анциферова Е.Е., Водопьянова Н.Е. Ледовская Т.В., Столярчук Е.А., Петросян Л.А., Нестерова Л.Л. и др.) а также с эффективностью и успешностью в профессиональной деятельности (Заусенко И.В., Шамионов Р.М., Яценко Е.Ф.).

Понятие «психологическое благополучие» впервые было введено Н. Бредбёрном, который определил его как субъективное ощущение счастья и общая удовлетворенность жизнью [7]. К. Рифф, являясь автор концепции психологического благополучия, рассматривал его как «восприятие и оценку своего внутреннего функционирования с точки зрения вершины человеческих потенциальных возможностей» [8, С. 366].

Из отечественных ученых значимый вклад в изучение данного понятия внесли П.П. Фесенко и Т.Д. Шевеленкова. Психологическое благополучие они рассматривают как «переживание, характеризующее отношение человека к тому, чем он, по его собственному мнению, является, отражающее степень реализованных в индивидуальном бытии основных компонентов позитивного функционирования личности, степень направленности на реализацию компонентов позитивного функционирования» [6, С.103]. По мнению А.В. Ворониной, психологическое благополучие «отражает внутреннюю целостность человека, его согласие с самим собой и является системным качеством человека, обретенным им в процессе жизнедеятельности» [2, С.143], а С.А. Водяха считает его «устойчивым свойством, где доминируют положительные эмоции, присутствуют тесные взаимоотношения, субъектная вовлеченность в жизнедеятельность, осмысленность жизни и позитивная самомотивация» [1, С.71].

Согласно ряду исследований [3, 4, 5], люди с высоким уровнем психологического благополучия относятся к своей деятельности не просто как к «работе» или «обязанности», а как к важной, осмысленной части своей жизни. Деятельность для таких людей – это возможность реализовать себя, постоянно развиваться и совершенствоваться. Они проявляют готовность к риску и нестандартным подходам в профессиональной деятельности, открыты к инновациям и активно внедряют их, что, естественно, сказывается на уровне их профессионализма и успешности.

Методы и организация исследования. В исследовании приняли участие 56 судей, осуществляющих свою профессиональную деятельность в судах Белгородской области, со стажем от 7 до 30 лет (из них: 31 женщина и 25 мужчин). Исследование проводилось в очном формате посредством заполнения Google-форм.

В качестве основных методов исследования были выбраны: теоретический (для проведения глубокого анализа, обобщения и систематизации подходов зарубежных и отечественных ученых к рассмотрению понятия «психологическое благополучие») и эмпирический (психодиагностика с применением Шкалы психологического благополучия К. Риффа (в адаптации Т.Д. Шевеленковой, П.П. Фесенко)).

Результаты прохождения судьями Шкалы психологического благополучия представлены на рисунке 1.

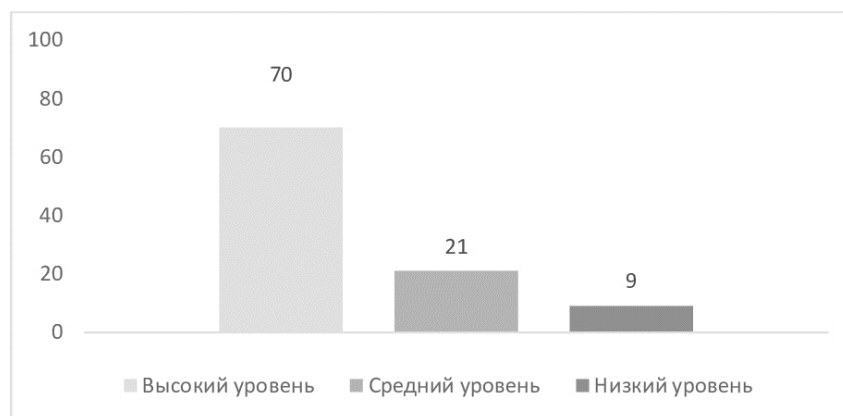


Рис. 1. Распределение судей по уровням психологического благополучия, %

Из рисунка следует, что 70% судей обладают высоким уровнем психологического благополучия. Это не просто профессионалы своего дела, но и эмоционально зрелые и устойчивые личности, чье внутреннее состояние позволяет им выполнять свою чрезвычайно сложную работу максимально эффективно и справедливо. Данным людям свойственен высокий уровень эмоционального интеллекта, что позволяет выстраивать им достаточно продуктивные взаимоотношения с коллегами и другими окружающими их людьми. Они четко понимают, где заканчивается их профессиональная роль и начинается личная жизнь: это помогает им «отключаться» от работы в нерабочее время, предотвращая эмоциональное выгорание. Четко ставят себе цели и достигают их, стремятся к развитию как в личностном, так и в профессиональном плане. Судей со средним уровнем психологического благополучия (21%) можно описать как группу, которая не находится в состоянии выгорания или кризиса, но и не демонстрирует высокого уровня устойчивости и удовлетворенности своей жизнью и деятельностью. В целом, они справляются со своими обязанностями, но делают это за счет постоянного внутреннего напряжения и компромиссов. Их психологическое благополучие – это хрупкое равновесие, которое может быть легко нарушено дополнительной нагрузкой или стрессовым событием. Судей с низким уровнем психологического благополучия (9%) можно описать как людей, которым характерна постоянная усталость и ощущение «пустоты». В одних случаях они могут стремиться максимально дистанцироваться и формально вести процесс, не задавая вопросов и не стремясь установить истину, в других – проявлять излишнюю активность, давление на одну из сторон, выходя за рамки нейтральности. Данные судьи становятся вспыльчивыми, резкими, могут срывать на участниках процесса, секретарей и помощников, что может приводить к серьезным проблемам в судебном процессе.

Выраженность компонентов психологического благополучия судей представлена на рисунке 2.

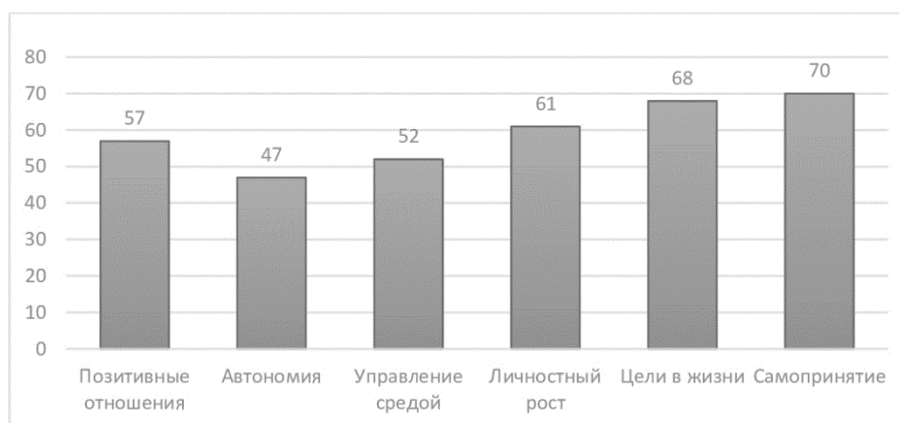


Рис.2. Выраженность компонентов психологического благополучия судей (ср.б. при max=84 б.)

Результаты показывают, что у судей на высоком уровне развиты такие компоненты психологического благополучия как «Самопринятие», «Личностный рост» и «Цели в жизни». Данным людям свойственно признание и принятие себя как личностей и профессионалов в своей сфере деятельности. У них сформированная система ценностей и внутренних убеждений, которая позволяет ставить им перед собой значимые в определенный момент времени цели и достигать их. Можно говорить о желании данных судей раскрывать свой потенциал и о стремлении к постоянному саморазвитию и, как результат, самосовершенствованию. Несколько ниже, но все же выше среднего уровня, оказались компоненты психологического благополучия «Позитивные отношения» и «Управление средой». Это говорит о способности судей выстраивать продуктивные взаимоотношения с окружающими, демонстрируя гибкость и умение находить компромиссы, а также о развитом эмоциональном интеллекте. Они обладают уверенностью в себе и своей профессиональной компетентности, что позволяет им эффективно управлять своей деятельностью и, возможно, жизнью. Также в средних значениях находится компонент психологического благополучия «Автономия», выступающий внутренним стержнем судьи, позволяющим ему противостоять внешнему влиянию, руководствуясь исключительно законом и внутренними убеждениями.

Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о том, что у большинства судей психологическое благополучие и его компоненты сформированы на высоком и среднем уровне.

Учитывая специфику профессиональной деятельности судей и то, что процесс судебного разбирательства по своей природе связан с высокой степенью неопределенности и когнитивной нагрузки (судья обязан анализировать большие объемы противоречивой информации, принимать решения в условиях дефицита времени и ресурсов), считаем, что высокий уровень психологического благополучия будет способствовать сохранению его когнитивной гибкости, снижать ригидность мышления, что, в свою очередь, позволит судье избегать импульсивности в своей профессиональной деятельности. В то время как состояние хронического стресса или выгорания снизит фокус внимания, что может привести к серьезным судебным ошибкам.

Также высокий уровень психологического благополучия судей обеспечит им важный ресурс для эффективной эмоциональной саморегуляции. Так, судьи с развитым самопринятием и позитивным отношением к себе способны дистанцироваться от эмоционального окраса рассматриваемого дела, не подавляя при этом эмпатию, что, в свою очередь, является залогом подлинной их беспристрастности. Низкий уровень психологического благополучия может привести или к эмоциональному выгоранию, или к профессиональной деформации судей, когда на смену беспристрастности приходит раздражительность, циничное и обезличенное отношение к сторонам процесса, ощущение собственной некомпетентности и апатия.

Анализ полученных данных позволил нам разработать рекомендации по поддержанию и росту психологического благополучия судей с целью их дальнейшей успешности в профессиональной деятельности:

1. Внедрение программ психологической поддержки: создание специализированных служб психологической помощи для судей и их семей.
2. Развитие судебного менеджмента: обучение председателей судов и их заместителей основам психологии управления, созданию в коллективе поддерживающей среды, способствующей позитивным отношениям.
3. Образовательные программы: включение в программы повышения квалификации судей тем по психологии стресса, эмоционального интеллекта, техникам принятия решений и профилактике профессионального выгорания.
4. Формирование корпоративной культуры: просвещение судей по вопросам ценности психологического здоровья, взаимной поддержки и открытого обсуждения профессиональных трудностей без страха стигматизации.

Заключение. Таким образом, психологическое благополучие судей является не личным делом каждого из них, а системообразующим фактором эффективности системы правосудия. Инвестиции в создание условий для поддержания и роста этого благополучия – это прямые инвестиции в качество судебных решений, в независимость судебной власти, в конечном счете, в верховенство права. Судья, находящийся в состоянии психологического баланса и личностной реализации, является надежным гарантом справедливого и объективного правосудия.

Литература:

1. Водяха, С.А. Предикторы психологического благополучия студентов / С.А. Водяха // Педагогическое образование в России. – 2013. – № 1. – С. 70-74.
2. Воронина, А.В. Проблема психологического здоровья и благополучия человека: обзор концепций и опыт структурно-уровневого анализа // Сибирский психологический журнал. – 2005. – № 3. – С. 142-145.
3. Герасимова, А.С. Особенности психологического благополучия руководителей структурных подразделений вуза / А.С. Герасимова, А.А. Обознов // Научный результат. Педагогика и психология образования. – 2019. – Т. 5. – № 1. – С. 70-85.
4. Заусенко, И.В. Личностные детерминанты психологического благополучия педагога: специальность 19.00.07 «Педагогическая психология»: дис. на соискание ученой степени кандидата психологических наук. – Екатеринбург, 2012. – 128 с.
5. Шамянов Р.М. Психология субъективного благополучия личности / Р.М. Шамянов – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2004. – 180с.
6. Шевеленкова, Т.Д., Фесенко, П.П. Психологическое благополучие личности (обзор концепций и методика исследования) // Психологическая диагностика. – 2005. – № 3. – С. 95-129.
7. Bradburn, N.M. The structure of psychological well-being. Chicago: Aldine. – 1969.
8. Ryff, C.D. Psychological Well-Being // Encyclopedia of Gerontology. – 1996. – Vol. 2. – P. 365-369.

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ В РФ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

К.С. Лобанова,

студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Б.В. Заливанский,

кандидат социологических наук, доцент,

*доцент кафедры социальных технологий и государственной службы,
НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В данной статье рассмотрены правовые основы государственного регулирования экономики РФ. В рамках настоящей статьи была рассмотрена роль государства в регулировании экономики РФ, были определены основные нормативно-правовые источники, выявлены основные проблемы и предложены основные пути их решения. Статья акцентирует внимание на критической необходимости развития современной цифровой инфраструктуры, обеспечения надежной кибербезопасности и создания благоприятного инвестиционного климата в РФ.

Ключевые слова: государственное регулирование экономики, правовые аспекты регулирования экономики, экономика РФ, нормативно-правовая база.

Введение. Актуальность исследования правовых основ государственного регулирования экономики в Российской Федерации определяется потребностью в обеспечении устойчивого развития национального хозяйства в условиях нарастающей волатильности внешней и внутренней среды. Современные вызовы, включая процессы глобализации, трансформацию финансовых рынков, технологические прорывы в области цифровых технологий и геополитическую нестабильность, акцентируют необходимость выверенного государственного вмешательства в экономические процессы. Таким образом, государство является основным субъектом, осуществляющим правовое регулирование экономики и разработчиком сфер и направлений управления экономикой.

Методы и организация исследования. Любое правовое государство стремится к тому, что уровень жизни населения было на высоком уровне. Это прежде всего зависит от состояния экономики страны. Государственное регулирование экономики в Российской Федерации выполняет системообразующую функцию, направленную на обеспечение макроэкономической стабильности и создание предпосылок для устойчивого развития. Одной из ключевых задач является поддержание сбалансированности основных экономических показателей – инфляции, валютного курса и занятости населения, что формирует фундамент для долгосрочного экономического роста.

Основной целью принятия нормативных актов в стране является обеспечение экономического роста на основе привлечения инвестиций, роста промышленности и нормального функционирования малого и среднего предпринимательства. Правовое обеспечение хозяйственной деятельности создает необходимые гарантии для защиты интересов всех участников экономических отношений. Инфраструктурное развитие и поддержка стратегических отраслей промышленности позволяют формировать конкурентные преимущества национальной экономики в глобальном масштабе. При этом государство осуществляет корректировку рыночных процессов через антимонопольное регулирование и контроль за ценообразованием в социально значимых секторах.

Нормативно-правовая база государственного регулирования экономики в Российской Федерации формирует целостную систему юридических норм, определяющих параметры экономических отношений и инструментарий государственной экономической политики. Фундаментальной основой данной системы выступает Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020), закрепляющая базовые принципы организации национального хозяйства. Например, Статья 8 гарантирует единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержку конкуренции, свободу экономической деятельности. Основной закон гарантирует свободу предпринимательской деятельности при одновременном установлении обязанности государства по защите конкурентной среды и обеспечению социальных гарантий. Конституционные положения устанавливают баланс между частной инициативой и необходимостью государственного регулирования экономических процессов в общественных интересах, создавая правовой фундамент для разработки отраслевого законодательства и подзаконных актов в экономической сфере [1].

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ выступает системообразующим актом, закладывающим правовой фундамент для осуществления предпринимательской деятельности. Статьи Гражданского кодекса РФ, регулирующие экономическую деятельность, включают нормы о предпринимательской деятельности (ст. 23), а также положения, касающиеся договоров (например, договор энергоснабжения – ст. 539-548) и исполнения обязательств (ст. 309). Кроме того, в кодексе есть статьи о таких экономических аспектах, как экономия по договору подряда (ст. 710) и обнаружение клада (ст. 233). Таким образом, нормы ГК РФ детально регламентируют весь комплекс имущественных и обязательственных отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами, определяют правовой статус юридических лиц, а также устанавливают механизмы защиты вещных прав и обеспечения исполнения договорных обязательств [2].

Налоговый кодекс Российской Федерации формирует исчерпывающую систему фискального регулирования, определяя исчерпывающий перечень налогов и сборов, правовой статус их плательщиков, а также процедурные аспекты исчисления, уплаты и администрирования обязательных платежей. Данный кодифицированный акт закрепляет основы налогового контроля и меры ответственности за нарушение законодательно установленных предписаний. НК РФ состоит из двух частей: часть первая (общая часть), которой установлены общие принципы налогообложения, и часть вторая (специальная или особенная часть), которой установлен порядок обложения каждым из установленных в стране налогов (сборов) [3].

Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О защите конкуренции» устанавливает комплексный механизм антимонопольного регулирования, направленный на предотвращение и пресечение действий, ограничивающих свободу рыночного соревнования. Нормативный акт определяет правовые инструменты противодействия монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции, а также регламентирует процедуры государственного контроля за экономической концентрацией. Целями настоящего Федерального закона являются обеспечение единства экономического пространства, свободного перемещения товаров, свободы экономической деятельности в Российской Федерации, защита конкуренции и создание условий для эффективного функционирования товарных рынков [4].

Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» создает правовые условия для активизации инвестиционных процессов, закрепляя гарантии равной защиты прав всех категорий инвесторов. Законодательный акт определяет меры государственной поддержки инвестиционных проектов и устанавливает основы формирования благоприятного инвестиционного климата в национальной экономике [5].

Указы Президента Российской Федерации представляют собой важный инструмент оперативного реагирования на кризисные явления в экономике, а также служат для определения стратегических ориентиров долгосрочного развития. Указы Президента Российской Федерации обязательны для исполнения на всей территории России и обладают высшей юридической силой после Конституции России и федеральных законов, являются подзаконными правовыми актами. Они не должны противоречить Конституции Российской Федерации и федеральным законам. Постановления Правительства РФ выполняют функцию детализации и практической реализации законодательных положений в различных сферах экономической политики. Эти документы регулируют ключевые аспекты управления государственной собственностью, осуществления бюджетно-финансовой деятельности, формирования тарифной политики и организации внешнеэкономического взаимодействия. Через правительственные постановления осуществляется конкретизация общих норм федерального законодательства применительно к текущим задачам экономического развития [6].

Что касается государственного регулирования экономики в условиях цифровизации, то нормативно-правовыми актами являются следующие:

- Указ Президента РФ от 9 мая 2017 года №203 «О стратегии развития информационного общества Российской Федерации на 2017–2030 годы»;
- Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждённая Распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 года №1632-р.;
- Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 №234 «О системе управления реализацией национальной программы Цифровая экономика Российской Федерации».

Рассмотрев правовые основы государственного регулирования экономики РФ, выделим проблемы и пути совершенствования. Современная система правового регулирования экономики в Российской Федерации сталкивается с рядом системных вызовов, снижающих ее эффективность. Методология теории законодательных дефектов полностью зависит от специфических особенностей

ее объекта. Наблюдаемая фрагментарность и недостаточная согласованность правовых норм создают существенные сложности в их практической реализации, усугубляемые избыточными административными процедурами. Определенную озабоченность вызывает зависимость судебных институтов от внешнего влияния, что ограничивает их способность обеспечивать надлежащую защиту прав участников экономических отношений.

Значимым препятствием для формирования благоприятной деловой среды остается распространенность коррупционных практик, подрывающих доверие к институтам государственного управления. Перечисленные проблемы связаны с историческими особенностями России, в том числе с поздним вступлением на путь рыночного хозяйствования. Следовательно, необходимо преобразовывать методы госрегулирования экономических отношений. Низкая эффективность контрольных механизмов и правоприменительной деятельности приводит к массовым нарушениям законодательных требований без последующего привлечения к ответственности. Правовая нестабильность, проявляющаяся в частых и не всегда прогнозируемых изменениях нормативной базы, создает дополнительные риски для долгосрочного планирования предпринимательской деятельности.

Также отмечается недостаточный уровень правовой культуры среди хозяйствующих субъектов, способствующий нарушению установленных правил экономического поведения. Деятельность антимонопольных и регулирующих органов требует усиления независимости и ресурсного обеспечения для противодействия недобросовестной конкуренции. Наиболее распространенными и опасными для свободной конкуренции являются искусственные монополии, создаваемые специально для получения монополистических выгод. Правовая система демонстрирует ограниченную способность к оперативному реагированию на вызовы цифровой трансформации и глобализации экономических процессов.

Совокупность указанных проблем обуславливает необходимость проведения последовательных институциональных реформ, направленных на укрепление правовых основ экономического регулирования и создание условий для устойчивого развития национального хозяйства в долгосрочной перспективе. Первоочередной задачей является совершенствование законодательной базы через устранение внутренних противоречий и обеспечение согласованности между различными уровнями нормативного регулирования. Система правового регулирования в экономике становится в современный период более сложной и динамичной. Это предполагает внедрение прозрачных механизмов разработки правовых актов с обязательным учетом мнения профессионального сообщества.

Ключевое значение имеет укрепление независимости судебной системы посредством обеспечения действительной автономии судей и внедрения современных технологий для повышения транспарентности судопроизводства. Параллельно необходимо усиление антикоррупционных механизмов через создание эффективной системы отчетности государственных служащих и защиты лиц, сообщающих о нарушениях. Коррупция, как одно из наиболее вредоносных негативных социальных явлений современного общества, имеющих глобальный характер, подобно ржавчине разъедает государственный аппарат, все ветви государственной власти, наносит колоссальный вред экономике РФ.

Также важным направлением реформирования выступает повышение эффективности правоохранительных и контролирующих органов за счет внедрения цифровых технологий мониторинга и ужесточения санкций за нарушение законодательных норм. Стабилизация правовой среды должна обеспечиваться через минимизацию непродуманных изменений нормативной базы и ориентацию на долгосрочные стратегические приоритеты.

Необходимо развитие программ правового просвещения для повышения юридической грамотности участников экономической деятельности. К сожалению, в России отсутствует массовая правовая просветительская работа среди населения со стороны государства и организаций. Одновременно требуется усиление антимонопольных органов через обеспечение их организационной и финансовой самостоятельности. Адаптация правовой системы к современным вызовам предполагает разработку специализированных норм для регулирования цифровой экономики и создание гибких механизмов реагирования на новые экономические тенденции.

В условиях цифровой трансформации экономики необходима синхронизация усилий государственных органов и хозяйствующих субъектов. Государству целесообразно сконцентрироваться на формировании адаптивной нормативно-правовой базы, создании современной цифровой инфраструктуры и разработке комплексной системы кибербезопасности, параллельно стимулируя инновационную деятельность через механизмы финансирования и инфраструктурную поддержку. Бизнес-сообществу, в свою очередь, важно активизировать процессы цифровизации

операционной деятельности, инвестировать в развитие цифровых компетенций сотрудников и внедрять системы защиты информации. Достижение вышеперечисленных целей способно придать импульс развитию высокотехнологичных отраслей и сократить риски, присущие функционированию цифровой экономики.

Заключение. Регулирование экономики в стране происходит на основании ряда нормативных актов. Стоит отметить, что на сегодняшний день государство использует различные инструменты и механизмы для развития цифровой экономики в России и ее регулирования. Эксперты в области экономики высказывают различные предложения по решению проблем, затрудняющих развитие российской экономики. Реализация указанных мер будет способствовать формированию сбалансированной системы правового регулирования, характеризующейся стабильностью, предсказуемостью и способностью эффективно реагировать на вызовы современной экономической реальности.

Литература

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.11.2025) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
4. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О защите конкуренции» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/
5. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
6. Гумеров Р. Р. Правовое регулирование государственного управления в сфере экономики // Вестник науки. 2021. №6 (39). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-regulirovanie-gosudarstvennogo-upravleniya-v-sfere-ekonomiki>

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА (НА ПРИМЕРЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА)

Д.Я. Магомедмирзоева,

кандидат экономических наук,

доцент кафедры государственного и муниципального управления, ФГБОУ ВО СПбГАУ

Т.Ю. Кораблева,

магистр 2 года обучения, ФГБОУ ВО СПбГАУ

Аннотация. В статье исследуются вызовы развитию физической культуры и спорта в РФ и обосновывается необходимость ее цифровой трансформации. На примере Санкт-Петербурга анализируются системные проблемы, обостренные пандемией: уязвимость офлайн-управления, дефицит инфраструктуры и несовершенство сбора данных. В качестве решения предлагается модель глубокой цифровизации, включающая создание единой городской экосистемы, интегрированной с «Госуслугами», и внедрение технологий «умного города». Это позволит перейти к проактивному, основанному на данных управлению для устойчивого развития отрасли.

Ключевые слова: цифровизация спорта, спортивный менеджмент, Санкт-Петербург, умные технологии, доступность спорта, управление на основе данных.

Физическая культура и спорт в современной России представляют собой не только важнейший социальный институт, но и стратегический ресурс укрепления здоровья нации, повышения качества человеческого капитала и фактор социально-экономического развития регионов. Активная реализация масштабных государственных инициатив, таких как Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, создает прочный каркас для системного развития отрасли, задавая высокие темпы ее роста и трансформации [1]. Эти документы определяют ключевые ориентиры, включая увеличение доли систематически занимающихся спортом граждан, модернизацию инфраструктуры и усиление конкурентоспособности российского спорта.

Однако современные вызовы, в частности глобальная пандемия COVID-19, со всей очевидностью продемонстрировали уязвимость и ограниченность исключительно традиционных, офлайн-ориентированных форм организации физкультурно-спортивной деятельности. Вынужденные карантинные меры не только привели к резкому сокращению физической активности населения, но и нанесли ощутимый удар по экономике спортивной индустрии, высветив острую необходимость в поиске новых, более устойчивых, гибких и эффективных моделей управления и предоставления услуг [2, С. 30].

В этом контексте цифровая трансформация отрасли возникает как ключевой инструмент и императив развития, способный кардинально повысить ее управляемость, доступность и результативность [3, С. 42]. Она выступает прямым ответом на системный дефицит оперативной, качественной и детализированной статистики, позволяя совершить переход от рутинного, зачастую запаздывающего сбора данных через устаревшие формы федерального статистического наблюдения (1-ФК, 2-ГТО, 3-АФК и др.) к созданию целостной, интегрированной цифровой платформы. Такой подход обеспечивает беспрецедентные точность, скорость сбора и аналитической обработки информации, формируя тем самым надежную, основанную на данных основу для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях – от муниципального до федерального.

Таким образом, актуальность интеграции цифровых технологий в систему управления физической культурой и спортом продиктована острой необходимостью не только преодоления последствий кризисов, но и долгосрочной оптимизации ресурсов, и достижения амбициозных национальных целей. На примере такого мегаполиса, как Санкт-Петербург, который демонстрирует устойчивую положительную динамику и обладает значительными финансовыми и организационными ресурсами, можно наиболее рельефно оценить как существующие достижения, так и перспективы дальнейшего развития отрасли через призму ее комплексной и всесторонней цифровизации, определяющей ее конкурентоспособность и эффективность в XXI веке.

Современный этап развития сферы физической культуры и спорта нельзя рассматривать в отрыве от последствий пандемии коронавируса, которая наглядно продемонстрировала уязвимость общественного здоровья перед вызовами глобального масштаба. Вынужденные карантинные меры весны-лета 2020 года привели к резкому сокращению физической активности населения и нанесли ощутимый удар по экономике спортивной индустрии, выразившийся в значительном снижении объемов предоставляемых услуг в денежном выражении. В этой связи особую актуальность приобретает экспертная оценка эффективности управления отраслью на муниципальном уровне, которая служит важным инструментом для мониторинга деятельности местных властей. Такой анализ позволяет объективно оценить степень достижения целевых показателей, выявить узкие места и сформулировать оптимальные пути их преодоления. Ключевыми критериями при этом выступают уровень вовлеченности различных групп населения в систематические занятия, качество и доступность спортивной инфраструктуры, профессиональный кадровый потенциал, объем финансового обеспечения и, что немаловажно, удовлетворенность граждан предоставляемыми услугами. Комплексная оценка по этим параметрам позволяет сформировать целостную картину состояния дел в регионе.

Для Санкт-Петербурга развитие физической культуры и массового спорта является одним из приоритетных направлений социальной политики, напрямую связанным с укреплением здоровья горожан и повышением качества их жизни. Реализуемая в городе государственная программа «Развитие физической культуры и спорта в Санкт-Петербурге» нацелена на решение широкого круга задач. Среди них – вовлечение детей и молодежи в регулярные занятия, повышение общего уровня физической подготовленности населения, обеспечение доступности спортивных объектов для маломобильных групп граждан, развитие адаптивного спорта, совершенствование системы подготовки спортивного резерва и укрепление конкурентоспособности петербургского спорта на международной арене. Общий объем финансирования этой масштабной программы превышает 170 миллиардов рублей, что подчеркивает ее значимость для города.

Практические результаты реализации программы свидетельствуют о положительной динамике. Так, только в 2024 году в Санкт-Петербурге было организовано и проведено свыше 16,7 тысяч

физкультурных и спортивных мероприятий различного уровня – от районного до городского. Текущую деятельность в городе продолжают 18 районных центров физической культуры, спорта и здоровья, услугами которых в отчетном году воспользовались более 135,5 тысяч жителей. Продолжается активная работа по внедрению Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО). В 2024 году нормативы Комплекса выполняли почти 196 тысяч человек всех возрастов, а знаками отличия были награждены 149 774 человека, что демонстрирует высокую мотивацию граждан. Важно отметить, что сеть из 22 городских и 43 районных спортивных школ охватывает более 69 тысяч детей и подростков, а в 2024 году было открыто 30 новых отделений, в том числе 20 – по видам адаптивного спорта, что указывает на системную работу со спортивным резервом и инклюзивность политики.

Одним из ключевых факторов доступности спорта является состояние инфраструктуры. На сегодняшний день в Санкт-Петербурге функционирует 10 094 спортивных сооружения различной направленности и форм собственности. Их единовременная пропускная способность составляет 256 183 человека, а уровень обеспеченности населения спортивными сооружениями, рассчитанный исходя из этой нагрузки, достиг в 2024 году 67,9%. Анализ показывает устойчивый рост этого показателя, который с 2021 года увеличился на 6,6%. Количество спортивных объектов за тот же период выросло на 1523 единицы, при этом наиболее значительный прирост наблюдается в сегменте плоскостных сооружений. В 2024 году в городе был торжественно открыт новый многофункциональный спортивный комплекс для лиц с ограниченными возможностями здоровья в Приморском районе, завершено строительство спортивных школ олимпийского резерва в Калининском и Невском районах, а в рамках проекта «Спорт – норма жизни» было отремонтировано и оснащено антивандалным оборудованием 65 внутридворовых спортивных площадок. Несмотря на эти позитивные шаги, в городе сохраняется дефицит спортивных залов, бассейнов и плоскостных сооружений, особенно остро ощущаемый в контексте создания безбарьерной среды для людей с инвалидностью.

Финансовая составляющая развития отрасли остается фундаментальной. В 2024 году общий объем расходов на физическую культуру и спорт в Санкт-Петербурге составил почти 31,9 миллиарда рублей, что превышает показатель предыдущего года более чем на 2,5 миллиарда рублей. Анализ структуры расходов показывает, что наибольшие объемы финансирования традиционно приходятся на заработную плату работников сферы. При этом важно отметить и роль внебюджетных источников: в 2024 году доходы от предоставления платных услуг, таких как занятия в клубах и секциях, а также проведение спортивно-зрелищных мероприятий, составили около 1,7 миллиарда рублей, что свидетельствует о растущем спросе на коммерческие спортивные услуги.

Несмотря на значительные бюджетные вливания и отмечаемую положительную динамику в развитии физической культуры и спорта в Санкт-Петербурге, отрасль продолжает сталкиваться с системными проблемами, обостренными в период пандемии. Ключевая проблематика заключается в трех взаимосвязанных вызовах. Во-первых, это уязвимость традиционного, офлайн-ориентированного управления, которая ярко проявилась в период карантинных ограничений. Резкий спад физической активности населения и финансовые потери спортивных организаций показали неготовность сектора к оперативному переводу услуг в дистанционный формат и отсутствие гибких моделей управления. Во-вторых, сохраняется структурный и пространственный дефицит спортивной инфраструктуры. Нехватка залов, бассейнов и простых плоскостных сооружений ощущается особенно остро в спальных районах и становится непреодолимым барьером для полноценной интеграции людей с инвалидностью, поскольку существующая сеть объектов не в полной мере адаптирована для их нужд. В-третьих, существует хроническая проблема сбора и анализа данных. Отрасль до сих пор опирается на устаревшие методы ручного сбора отчетности по формам федерального статистического наблюдения. Это приводит к запаздыванию информации, ее низкой детализации и невозможности получить оперативную обратную связь от населения [3, С. 42]. В результате управленческие решения часто принимаются на основе неполных или устаревших данных, а реальный уровень удовлетворенности горожан остается невыявленным.

В качестве комплексного ответа на эти вызовы предлагается осуществить глубокую и всестороннюю цифровую трансформацию отрасли, которая должна стать не дополнением, а новым фундаментом для ее развития. Конкретные меры должны быть направлены на создание единой общегородской цифровой экосистемы физической культуры и спорта, тесно связанной с порталом «Госуслуги». Эта платформа должна стать универсальным окном для горожанина, объединив в себе возможности электронной записи в спортивные секции и кружки, удобного онлайн-бронирования спортивных объектов, функциональных личных кабинетов для участия в комплексе ГТО и подачи заявок на массовые мероприятия, а также встроенные инструменты для сбора мнений и оценок качества услуг. Такой подход не только радикально повысит доступность и прозрачность сервисов для граждан, но и создаст постоянный поток достоверных данных о реальном поведении населения и его запросах.

Для адресного решения инфраструктурного дефицита необходимо внедрение технологий «умного города». Прежде всего, это установка системы датчиков на спортивных объектах, которые в автоматическом режиме будут фиксировать их фактическую загруженность. Собранные сведения, совместно с аналитикой о передвижениях и запросах горожан, должны обрабатываться с помощью систем искусственного интеллекта и прогнозной аналитики. Эти инструменты позволят моделировать потребности территории и давать обоснованные рекомендации по размещению новых спортивных сооружений, их типу и функциональному наполнению, включая обязательный учет требований к безбарьерной среде [4, С. 101]. Это превратит планирование инфраструктуры из субъективного процесса в научно обоснованный, позволяя точно и эффективно ликвидировать «слепые зоны» в обеспеченности спортивными объектами и оптимально расходовать бюджетные средства.

Таким образом, предлагаемый комплекс мер на основе цифровизации позволяет совершить стратегический переход от ликвидации последствий кризисов к упреждающему, основанному на данных управлению. Это создает условия для устойчивого развития отрасли, максимально эффективного использования значительных финансовых ресурсов и достижения ключевых национальных целей, связанных с укреплением здоровья и благополучия граждан.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что сфера физической культуры и спорта в Санкт-Петербурге демонстрирует устойчивое и динамичное развитие, подтверждаемое значительными бюджетными ассигнованиями, растущими количественными показателями и реализацией масштабных инфраструктурных проектов. Достижения города в вовлечении населения, особенно молодежи, в систематические занятия, развитии спортивного резерва и адаптивного спорта являются весомым результатом целенаправленной государственной политики.

Однако современные вызовы, в первую очередь пандемийный кризис, обнажили системные проблемы, требующие стратегического пересмотра подходов к управлению отраслью. Уязвимость исключительно офлайн-моделей, сохраняющийся структурный дефицит инфраструктуры и хроническое отставание в сборе актуальной статистики формируют комплекс взаимосвязанных барьеров на пути к достижению национальных целей.

В этих условиях именно глубокая цифровая трансформация отрасли представляется не просто одним из направлений работы, а ключевым стратегическим ответом на существующие вызовы. Создание единой цифровой экосистемы, интегрированной с порталом «Госуслуги», способно кардинально повысить доступность и качество сервисов для каждого горожанина, будь то запись в секцию, бронирование объекта или сдача норм ГТО. Одновременно это создаст надежный источник достоверных данных в режиме реального времени.

Внедрение технологий «умного города», таких как IoT-датчики и системы прогнозной аналитики на основе искусственного интеллекта, позволит перевести управление инфраструктурой на качественно новый уровень. Принятие решений о строительстве и модернизации объектов будет основываться не на интуиции, а на точных данных о фактической загруженности и смоделированных потребностях территорий, что обеспечит оптимальное использование значительных финансовых ресурсов и целенаправленное устранение инфраструктурных дефицитов.

Таким образом, комплексная цифровизация создает основу для перехода от реагирования на кризисы к проактивной, основанной на данных модели управления. Это позволит не только сохранить положительную динамику, но и вывести развитие физической культуры и спорта в Санкт-Петербурге на новый уровень, максимально способствуя укреплению здоровья горожан, повышению качества их жизни и укреплению имиджа города как передового спортивного центра России. Успешная реализация этого подхода может стать ценным ориентиром и для других субъектов Российской Федерации.

Литература

Официальные документы

1. Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 N 3081-р (ред. от 17.12.2024) <Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года>

Статьи из журналов и периодических изданий

2. Сомова, А. Е. Цифровизация физической культуры и спорта / А. Е. Сомова // Актуальные проблемы педагогики и психологии. – 2022. – Т. 3, № 4. – С. 30-35. – EDN VMKIJG.

Статья в сборнике трудов

3. Селиванов, О. И. Цифровизация в сфере физической культуры и спорта на современном этапе / О. И. Селиванов, В. В. Прядченко // Фундаментальные научные исследования: теория и практика : Сборник научных трудов по материалам XXVII Международной научно-практической конференции, Анапа,

15 июля 2024 года. – Анапа: ООО "Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов" в Южном Федеральном округе, 2024. – С. 42-46. – EDN BRVTTW.

4. Шпырня, О. В. Цифровизация сферы физической культуры и спорта: основные вопросы взаимодействия отрасли и государства / О. В. Шпырня, Ш. У. У. Бобоматов // Актуальные вопросы дополнительного профессионального образования в сфере физической культуры и спорта: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Краснодар, 14 ноября 2024 года. – Краснодар: ООО Издательство "Экоинвест", 2024. – С. 101-104. – EDN ANNFOO.

ОТКРЫТОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ГРАЖДАН РФ

М.А. Манохина,

студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»,

Научный руководитель: Н. Е. Соловьева

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В данной статье рассматриваются основные аспекты открытого информационного пространства для граждан Российской Федерации, которое определяется как система, обеспечивающая доступность и открытость информации для всех граждан и поощряющая их активное участие в общественной жизни. Основное внимание уделяется преимуществам открытого информационного пространства, включая повышение прозрачности деятельности органов государственной власти, улучшение качества услуг и поддержку участия граждан. Однако в ней также рассматриваются существующие проблемы, такие как недостаточная осведомленность общественности, проблемы безопасности и политические ограничения.

Ключевые слова: открытое информационное пространство, информационные технологии, система, доступ, прозрачность.

Введение.

В условиях формирования цифрового общества доступ к информации становится фундаментальным правом гражданина и ключевым элементом демократического управления. Современные глобальные трансформации смещают акцент с промышленного развития на информационные технологии, изменяя традиционные методы производства и социальные взаимодействия [3]. Открытое информационное пространство обеспечивает прозрачность государственного управления и создает условия для активного участия граждан в общественно-политических процессах. Реализация данной концепции требует комплексного подхода, включающего развитие технологической инфраструктуры, совершенствование законодательной базы и повышение цифровой грамотности населения.

Методы и организация исследования включают комплексный анализ нормативно-правовой базы, сравнительный мониторинг показателей информационной открытости государственных органов, социологические опросы для оценки уровня цифровой грамотности населения, экспертные интервью с представителями IT-сектора и государственных структур, а также статистический анализ динамики развития цифровой инфраструктуры в регионах России.

Единое информационное пространство Российской Федерации представляет собой интегрированную систему информационных ресурсов, основанную на единых стандартах и принципах, обеспечивающую безопасный обмен данными и равный доступ к открытым информационным ресурсам. Ключевыми компонентами системы выступают: информационные ресурсы (базы данных, архивные материалы, статистическая информация); институциональные структуры (государственные и муниципальные органы, отвечающие за формирование и развитие пространства); средства информационного взаимодействия (технологические платформы, телекоммуникационная инфраструктура).

Сравнительный анализ показывает значительное отставание России от развитых стран по уровню информатизации. По данным исследования российской исследовательской и аналитической компании (Cs – monitoring.ru), в 2000 году количество пользователей интернета в России составляло 7-9,2 млн человек, тогда как в США этот показатель достигал 100 млн пользователей [6]. Несмотря на высокие темпы роста (увеличение в 2,5 раза за указанный период), проникновение интернета в России составляло около 10% населения против 35% в США [5].

Правовое обеспечение открытости информационных ресурсов регулируется Федеральной целевой программой «Информатизация России» и планом по созданию единого информационного пространства на 2021-2025 годы. Ключевыми проблемами остаются информационная монополия государственных и коммерческих структур, недостаточное освещение парламентской деятельности в СМИ, низкий уровень координации между федеральными, региональными и муниципальными органами власти [4].

Таблица 1

Сравнительные показатели развития информационного пространства

Показатель	Россия (2000 г.)	США (2000 г.)	Россия (прогноз)
Количество пользователей интернета	7-9,2 млн	100 млн	12-36 млн (потенциально)
Доля пользователей от населения	10%	35%	25-30% (прогноз)
Темпы роста пользователей	250%	150%	200% (ожидаемые)
Уровень интеграции с мировым пространством	Низкий	Высокий	Средний (планируемый)
Нормативно-правовая база	Формируется	Развитая	Целевое развитие

Заключение. Формирование открытого информационного пространства в России является необходимым условием развития гражданского общества и повышения эффективности государственного управления. Несмотря на имеющееся отставание от развитых стран, наблюдаются положительные тенденции в виде высоких темпов роста интернетизации и реализации целевых государственных программ. Перспективы развития связаны с решением ключевых проблем: преодолением информационной монополии, совершенствованием нормативно-правовой базы, обеспечением технической стандартизации и повышением цифровой грамотности населения. Дальнейшее развитие открытого информационного пространства будет способствовать укреплению демократических институтов и формированию более зрелого гражданского общества в России.

Литература

1. Волкова В.Н. Управление в открытых системах: учебник для вузов / В. Н. Волкова. – М.: Юрайт, 2025. – 566 с.
2. Гасумова С.Е. Информационные технологии в социальной сфере : учебник и практикум для среднего профессионального образования / С. Е. Гасумова. – 6-е изд. – М.: Юрайт, 2025. – 284 с.
3. Особенности российского информационного пространства [Электронный ресурс]. // URL: https://psyera.ru/osobennosti-rossiyskogo-informacionnogo-prostranstva_9790.htm?ysclid=m2heg3uggj930503991
4. Формирование единого информационного пространства государства [Электронный ресурс]. // URL: https://studme.org/64429/zhurnalistika/formirovanie_edinogo_informatsionnogo_prostranstva_gosudarstva?ysclid=m2hvp3hrd41421947
5. Косова Л.Н., Косова Ю.А. Информационное общество в современной России , социальный аспект // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 8-1. С. 69-74
6. Фомин А. А. Формирование информационного пространства в современной России: проблемы и перспективы // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-informatsionnogo-prostranstva-v-sovremennoi-rossii-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 04.11.2025).

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО В ПУБЛИЧНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

Д. Д. Мельникова

магистрант института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Е. В. Самохвалова,

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В современной российской общественно-политической ситуации проблема доверия к власти приобретает особую значимость на локальном уровне, где взаимодействие между населением и управленческими структурами носит наиболее непосредственный и регулярный характер.

Сформировавшийся в общественном сознании негативный стереотип муниципального служащего как бюрократа, ориентированного на формальное исполнение инструкций, создает устойчивый барьер для эффективной коммуникации и реализации государственной политики на местах. Усиление стигматизации данной профессиональной группы, подпитываемое как историческими предпосылками, так и современными медийными трендами, напрямую влияет на качество управления, ограничивая приток квалифицированных кадров в органы местного самоуправления и снижая готовность граждан к конструктивному взаимодействию. В условиях цифровизации общественных отношений данная проблема усугубляется, поскольку социальные сети и онлайн-платформы становятся катализатором распространения и закрепления отрицательных образов, что требует выработки системных мер по целенаправленному проектированию позитивного имиджа муниципальных служащих как ключевого элемента обеспечения социальной стабильности и эффективного управления.

Ключевые слова: имидж муниципального служащего, публичное пространство, стереотипизация, технологии проектирования имиджа, коммуникационные стратегии, местное самоуправление.

Введение. Целью настоящего исследования является разработка модели процесса формирования позитивного имиджа муниципального служащего в публичном пространстве. Несмотря на наличие работ, посвященных общим вопросам имиджа государственных служащих, проблема целенаправленного формирования позитивного восприятия чиновников именно на муниципальном уровне, с учетом специфики коммуникационных каналов и целевых аудиторий, остается недостаточно изученной. В статье решается задача систематизации технологий и методов, позволяющих преодолеть сложившиеся стереотипы, а также предлагается комплексная модель их практического применения. Научная новизна исследования заключается в разработке интегральной модели проектирования имиджа, адаптированной к особенностям муниципального уровня власти и современному медийному ландшафту. Практическая значимость работы определяется возможностью ее использования для разработки конкретных программ и рекомендаций по улучшению восприятия муниципальных служащих и повышению эффективности их взаимодействия с обществом.

Методы и организация исследования. Методологическую основу исследования составляет системный подход, интегрирующий теоретические и эмпирические методы научного познания. На первоначальном этапе применялись методы анализа и синтеза для выявления структурных компонентов имиджа муниципального служащего и классификации детерминирующих факторов. Сравнительный анализ позволил идентифицировать доминирующие стереотипы и стигмы в восприятии муниципальных служащих в различных социально-демографических группах. Метод классификации был использован для систематизации технологий проектирования имиджа по критерию целевой направленности и используемых коммуникационных каналов. Эмпирическую базу исследования составили данные социологических опросов, контент-анализ материалов региональных СМИ и социальных сетей, а также экспертные интервью с представителями органов местного самоуправления. Организация исследования предполагала последовательную реализацию этапов от теоретического осмысления проблемы через эмпирическую верификацию гипотез к разработке комплексной модели и практических рекомендаций.

Основные результаты исследования. Муниципальный служащий сегодня является представителем местной власти. Согласно Федеральному закону от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» муниципальным служащим является гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета [1]. Следовательно, его имидж оказывают большое влияние на формирование доверия не только к нему как субъекту деятельности, но и к местным структурам в целом.

Имидж – это набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с индивидуальностью. Так, имидж муниципального служащего – это его образ, восприятие окружающими, что в целом определяет отношение населения муниципального образования к муниципальным служащим и формирует общественное мнение о муниципальной службе. Феномен имиджа муниципального служащего представляет собой сложный социально-психологический конструкт, формирующийся в процессе коммуникативного взаимодействия между представителями местной власти и различными группами общественности. В структуре имиджа целесообразно выделять три взаимосвязанных компонента:

- когнитивный, т.е. совокупность знаний и представлений о профессиональной деятельности служащего;
- аффективный, т.е. эмоциональное отношение, основанное на оценке личностных и деловых качеств;
- конативный, т.е. поведенческие реакции, выражающиеся в готовности к сотрудничеству или противодействию [3].

Публичное пространство муниципального образования характеризуется совокупностью физических и виртуальных площадок, где осуществляется взаимодействие между служащими и общественностью. Ключевыми каналами коммуникации в данном контексте выступают официальные сайты администраций, площадки для обсуждения инициатив, средства массовой информации местного уровня, а также социальные сети, приобретающие все большее значение как инструмент прямой коммуникации. Анализ целевых аудиторий позволяет выделить такие группы, как активные граждане, представители бизнес-сообщества, сотрудники вышестоящих органов власти и широкая общественность, каждая из которых обладает специфическими ожиданиями и критериями оценки деятельности муниципальных служащих [5].

Исследование природы негативных стереотипов в отношении муниципальных служащих выявляет их глубокую укорененность в общественном сознании. Данные стереотипы формируются под влиянием исторических предпосылок, опыта личного взаимодействия граждан с представителями власти, а также под воздействием медийного дискурса. Среди наиболее распространенных негативных представлений выделяются стереотипы о бюрократической инерции, коррупционной составляющей, профессиональной некомпетентности и социальной отчужденности служащих. Преодоление данных стереотипов требует системного подхода, основанного на понимании механизмов их функционирования и воспроизводства в общественном сознании [4].

Коммуникационные технологии образуют базовый уровень системы проектирования имиджа, обеспечивая непосредственное взаимодействие с общественностью через различные каналы. К числу наиболее эффективных инструментов относятся цифровые платформы, включая ведение профессиональных блогов и страниц в социальных сетях, которые позволяют преодолеть барьер формальности и обеспечить прямое общение с гражданами. Медийные технологии предполагают работу с традиционными средствами массовой информации через публикацию кейсов успешных практик, участие в профильных интервью и создание телесюжетов, демонстрирующих реальные результаты деятельности служащих. Особое значение приобретают технологии публичных выступлений, включающие участие в общественных слушаниях, проведение отчетов перед населением и организацию встреч в формате «открытого микрофона», что способствует формированию образа доступного и ответственного специалиста.

Организационно-управленческие технологии создают институциональные предпосылки для эффективного функционирования всей системы проектирования имиджа. Внутренний PR и развитие корпоративной культуры направлены на формирование общих ценностей и стандартов профессионального поведения среди муниципальных служащих. Программы наставничества и развития софт-скиллов обеспечивают приобретение практических компетенций, необходимых для эффективного взаимодействия с общественностью. Внедрение системы KPI, включающей показатели, связанные с общественным признанием и качеством обратной связи от граждан, позволяет закрепить имиджевую составляющую как неотъемлемый элемент профессиональной эффективности муниципального служащего.

Интеграция перечисленных технологий в единую систему создает условия для формирования целостного позитивного имиджа муниципального служащего, основанного на принципах открытости, профессионализма и ориентации на решение конкретных проблем местного сообщества [2].

Муниципальным служащим необходимо вести соответствующий статусу образ жизни, чтобы не допускать появления отрицательной репутации. Особую роль в жизни представителей власти играют СМИ и связи с общественностью. Они напрямую причастны к формированию имиджа муниципальных служащих, так как выступают главным источником получения сведений о деятельности местной власти для общества. В большинстве случаев СМИ используют речевые обороты, усиливающие сомнения в отношении к власти. Таким образом, они оказывают влияние на формирование в сознании людей общего впечатления о власти. От качества и правдивости информации от СМИ, зависит, какой имидж муниципального служащего формируется в глазах общественности. Созданный СМИ образ муниципального служащего может быть настолько искажен, что население не спешит обращаться в органы местной власти за помощью. Это также может приводить к возникновению противоречий. Это касается случаев, когда образ, навязанный

СМИ, не совпадает с реальными характеристиками муниципального служащего. В действительности, есть немало муниципальных служащих, способных эффективно решать задачи, поставленные гражданами

Необходимость создания комплексной модели проектирования позитивного имиджа муниципального служащего обусловлена системными ограничениями существующих подходов к формированию публичного образа представителей местной власти. Предлагаемая модель призвана преодолеть эти ограничения путем интеграции парадигм корпоративного управления, психологии восприятия и публичной коммуникации в единый методологический конструкт. Ее архитектура базируется на принципе комплементарности, предполагающем взаимное усиление эффектов от согласованного применения технологий индивидуального, группового и институционального уровней воздействия. Разработанная нами модель представляет собой циклический процесс, состоящий из четырех взаимосвязанных этапов, которые обеспечивают последовательное формирование и коррекцию имиджа муниципального служащего. Основу методологии составляет принцип единства внешних коммуникаций и внутренних организационных преобразований, что позволяет преодолеть разрыв между декларируемыми ценностями и реальной практикой взаимодействия с населением. Структурные компоненты модели включают:

- диагностико-аналитический модуль. Базируется на системе мониторинга общественного восприятия с применением количественных и качественных методов исследования. Ключевым элементом выступает регулярный замер имиджевых показателей через социологические опросы, фокус-группы, контент-анализ СМИ и социальных сетей. Особое значение имеет выявление «точек боли» – конкретных аспектов деятельности, вызывающих наибольшее недовольство граждан. Результатом этапа становится имиджевый аудит, определяющий целевые ориентиры для проектной работы;

- проектно-технологический модуль. Включает разработку индивидуальных траекторий позиционирования для различных категорий муниципальных служащих с учетом их функциональных обязанностей и публичной активности. Модуль предполагает создание библиотеки коммуникационных решений – типовых сценариев поведения в различных ситуациях (публичные слушания, работа с обращениями граждан, взаимодействие со СМИ). Технологическим ядром модуля является система подготовки контентных материалов, адаптированных под специфику разных каналов коммуникации;

- реализационный модуль. Обеспечивает внедрение разработанных решений через систему наставничества и сопровождения. Центральным элементом является создание ситуационных центров, осуществляющих оперативную поддержку муниципальных служащих в кризисных и конфликтных ситуациях. Модуль включает программу постепенного вовлечения сотрудников в публичную деятельность – от ведения профессиональных блогов до участия в общественных дискуссиях;

- контрольно-корректирующий модуль. Основан на системе обратной связи и регулярной оценке эффективности применяемых технологий. Предусматривает проведение ежеквартальных измерений ключевых показателей имиджа с последующей корректировкой стратегии позиционирования. Особое внимание уделяется анализу успешных кейсов и тиражированию лучших практик внутри организации.

Организационное обеспечение модели включает создание трехуровневой системы управления:

- стратегический уровень, т.е. утверждение политики позиционирования;
- тактический уровень, т.е. координация взаимодействия между подразделениями;
- операционный уровень, т.е. непосредственная реализация мероприятий.

Финансовое обеспечение предполагает сочетание бюджетного финансирования и привлечения внебюджетных средств через программы социального партнерства. Эффективность модели достигается за счет синергии между технологическими решениями и кадровым потенциалом, что обеспечивает формирование устойчивого позитивного имиджа муниципального служащего как профессионала, открытого к диалогу и ориентированного на решение проблем местного сообщества.

Помимо этого, органам местного самоуправления целесообразно разработать и внедрить программу формирования кадрового бренда территории, включающую создание центра компетенций по медиа-поддержке и коммуникациям для муниципальных служащих. Ключевым элементом должно стать внедрение системы регулярного мониторинга общественного мнения с использованием как количественных (социологические опросы), так и качественных (фокус-группы, контент-анализ) методов исследования. Особое внимание следует уделить подготовке кадрового резерва через внедрение специальных обучающих программ, направленных на развитие коммуникативных компетенций и навыков работы в публичном пространстве.

Реализация предложенной модели позволит системно подойти к вопросу формирования позитивного имиджа муниципального служащего, обеспечив переход от разрозненных усилий к

целенаправленной и скоординированной деятельности. Важнейшим условием успеха является интеграция имиджевой составляющей в повседневную управленческую практику и система материального и нематериального стимулирования сотрудников, активно участвующих в реализации мероприятий по формированию позитивного публичного образа муниципальной службы.

Таблица 1

Детализация предложенной модели построения положительного имиджа муниципального служащего

Уровень воздействия	Проектные решения	Инструментарий	Показатели эффективности
Индивидуальный	Персональный брендинг	Тренинги самопрезентации, персональный контент-план	Узнаваемость, индекс цитируемости
Групповой	Формирование профессиональных сообществ	Корпоративные мероприятия, внутренние коммуникации	Уровень вовлеченности, лояльность
Организационный	Разработка стандартов обслуживания	Регламенты, программы обучения	Качество услуг, удовлетворенность граждан
Территориальный	Интеграция в общественную жизнь	Участие в социальных проектах, спонсорство	Уровень доверия, репутационный капитал

Заключение. Проведенное исследование подтвердило первоначальную гипотезу о том, что эффективное проектирование позитивного имиджа муниципального служащего требует системного подхода, интегрирующего современные коммуникационные технологии, содержательные стратегии и организационные механизмы. Разработанная в ходе исследования модель продемонстрировала свою теоретическую состоятельность и практическую применимость для преодоления устойчивых стереотипов и стигм, связанных с муниципальной службой. Важнейшим результатом работы стало выявление синергетического эффекта, возникающего при комплексном использовании технологий персонализации, профессионализации и транспарентности в сочетании с организационными преобразованиями.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углубленном изучении дифференциации технологий имиджевого проектирования для различных типов муниципальных образований, а также в разработке отраслевых стандартов формирования имиджа муниципальных служащих с учетом специфики их профессиональной деятельности. Особый научный интерес представляет исследование долгосрочных эффектов внедрения предложенной модели на уровень доверия к местной власти и качество взаимодействия между органами управления и населением.

Литература

1. Виноградов, В. Формирование корпоративного имиджа местного самоуправления [Электронный ресурс] / В. Виноградов // Городское управление». – Режим доступа: <http://emsu.ru/um/default.asp?c=ishm.asp&god=2001&nom=8> (дата обращения: 03.11.2025).
2. Кишкель, Е. Н. Управленческая психология / Е. Н. Кишкель. – М.: Высшая школа, 2022. – 270 с.
3. Лобанова В. А. Работа управления по связям с общественностью и информации в органах местного самоуправления города Сыктывкара: опыт анализа [Электронный ресурс] / В. А. Лобанов // Современные научные исследования и инновации». – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2011/06/666> (дата обращения: 03.11.2025).
4. Мартынова, Е. В. Актуальность технологии формирования имиджа органов местного самоуправления в условиях современных инноваций [Электронный ресурс] / Е. В. Мартынова. – Режим доступа: <http://pr.tsu.ru/articles/124/> (дата обращения: 03.11.2025).
5. Старых Н. П. Имидж органов местного самоуправления: особенности, этапы формирования и структура / Н.П. Старых // Аспирантский вестник Поволжья. – 2020. – № 1-2. – С. 214-217.

РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО

Д.М. Муравкина,
*студент Белгородский государственный
национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород*

Научный руководитель: Н.Е. Соловьева
*кандидат экономических наук, и. о. заведующего кафедрой, доцент кафедры социальных
технологий и государственной службы
Белгородский государственный
национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород*

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты разработки информационно-методического обеспечения аудита эффективности затрат на производство в Российской Федерации. Раскрывается значение стандартизации и унификации методических подходов при оценке результативности использования ресурсов. На основе анализа методических рекомендаций Счётной палаты РФ и Совета руководителей высших органов финансового контроля государств – участников СНГ обосновывается необходимость внедрения единой системы показателей и механизмов мониторинга эффективности. Отражены примеры региональной практики (на материалах Контрольно-счётных палат Воронежской области, Нижнего Новгорода и Лобни), а также корпоративные решения крупных промышленных предприятий («КАМАЗ», «Северсталь»), использующих цифровые платформы для внутреннего аудита. Подчёркивается, что развитие информационно-методической базы способствует повышению достоверности аналитических данных, улучшению внутреннего контроля и повышению экономической устойчивости производственных организаций.

Ключевые слова: аудит эффективности, затраты на производство, методическое обеспечение, Счётная палата, внутренний финансовый аудит, ERP-системы, производственная эффективность.

Введение. В современных условиях цифровой трансформации экономики и обострения конкурентной борьбы системный контроль за использованием ресурсов приобретает критически важное значение для российских производственных предприятий. Аудит эффективности затрат на производство представляет собой действенный инструмент оценки не только законности, но и результативности хозяйственных операций, позволяющий выявить резервы оптимизации издержек. Однако практическая ценность такого аудита напрямую зависит от качества его информационно-методического обеспечения, обеспечивающего единообразие подходов, объективность и достоверность результатов. Разработка комплексного методического сопровождения аудита эффективности затрат становится therefore ключевой задачей, решение которой позволит повысить качество управленческих решений и укрепить финансовую устойчивость производственных организаций.

Методы и организация исследования. Методологическую основу исследования составили системный анализ нормативной базы и методических рекомендаций органов финансового контроля, сравнительная оценка региональных и корпоративных практик аудита эффективности, а также моделирование процессов информационно-аналитического обеспечения аудиторской деятельности.

В условиях цифровизации экономики и усиления конкуренции на внутреннем рынке Российской Федерации особую значимость приобретает системный подход к контролю за использованием ресурсов. Эффективное управление затратами – одно из ключевых направлений обеспечения устойчивости производственной деятельности, а аудит эффективности выступает инструментом, позволяющим оценить не только законность, но и результативность использования средств. Для того чтобы подобный аудит имел практическое значение, необходимо формирование информационно-методического обеспечения, обеспечивающего единообразие, объективность и воспроизводимость результатов.

Понятие аудита эффективности затрат на производство закреплено в практике Счётной палаты Российской Федерации. Согласно Методическим рекомендациям по применению аудита эффективности, утверждённым Коллегией Счётной палаты (протокол № 63К от 28 сентября 2021 г.,

ред. от 11 октября 2023 г.) [8], под аудиторской оценкой эффективности понимается исследование экономичности, результативности и продуктивности деятельности в сравнении с установленными целями и нормативами. Эти рекомендации определяют последовательность проведения проверки, методы анализа и формы представления выводов, что позволяет использовать их в производственной среде в качестве базы для внутреннего контроля.

Значимым источником методических ориентиров являются Методические рекомендации по использованию ключевых национальных показателей при организации и проведении аудита эффективности, подготовленные под эгидой Совета руководителей высших органов финансового контроля государств – участников СНГ [7]. В документе акцентируется внимание на необходимости выбора объективных показателей, обеспечивающих связь между затратами и результатами. Указывается, что при анализе эффективности должны использоваться как количественные, так и качественные критерии – например, себестоимость единицы продукции, уровень материалоёмкости, степень выполнения производственных заданий, коэффициент использования оборудования.

В муниципальной практике сформированы адаптированные стандарты аудита эффективности. Примером является Стандарт внешнего муниципального финансового контроля «Аудит эффективности», утверждённый Контрольно-счётной палатой города Нижнего Новгорода на основе Стандарта Счётной палаты РФ СГА 104 «Аудит эффективности» (постановление № 4ПК от 30 ноября 2016 г.) [2]. Документ определяет принципы планирования и проведения аудита, формы рабочей документации, критерии оценки результативности и порядок отчётности. Подобные стандарты внедрены и на муниципальном уровне: Контрольно-счётная палата городского округа Лобня в 2018 году утвердила Порядок действий в процессе организации и проведения аудита эффективности [3], где закреплены этапы подготовки, проверки и анализа результатов.

Информационно-методическое обеспечение аудита эффективности затрат представляет собой совокупность нормативных, организационных и аналитических инструментов, необходимых для системного анализа. Ключевыми элементами обеспечения являются:

- внутренние нормативные акты, определяющие объекты, критерии и периодичность аудита;
- методики расчёта показателей эффективности (в том числе факторного анализа, анализа затрат по видам продукции и центрам ответственности);
- стандартизированные формы рабочих документов аудитора;
- единая информационная база данных, включающая бухгалтерский, статистический и управленческий учёт;
- механизмы мониторинга исполнения рекомендаций по итогам аудита.

Практические примеры региональных проверок подтверждают необходимость систематизации подходов. В отчёте Контрольно-счётной палаты Воронежской области за 2023 год отмечено, что при аудите эффективности производственных предприятий выявлены случаи несогласованности между финансовыми и производственными подразделениями, что приводило к завышению материальных расходов и необоснованному росту себестоимости [1]. По итогам проверки был предложен пересмотр норм расхода и внедрение сквозного контроля движения материалов.

Информационно-методическое обеспечение должно учитывать специфику отрасли и степень цифровизации предприятия. На крупных предприятиях, таких как ПАО «Северсталь» или ПАО «КАМАЗ», внедрены системы внутреннего аудита эффективности затрат, интегрированные в корпоративные ERP-платформы [5;6]. Такие решения позволяют формировать аналитические отчёты в разрезе подразделений, отслеживать динамику затрат и выявлять отклонения в реальном времени. По данным корпоративных годовых отчётов за 2023 год, использование систем контроля позволило повысить точность расчёта себестоимости и сократить издержки на 3-5% [5;6].

В рамках аудита эффективности применяются методы факторного анализа, которые позволяют определить влияние отдельных факторов на общий результат. Наиболее распространёнными являются методы цепных подстановок, относительных отклонений и индексного анализа.

В российской практике постепенно формируется тенденция перехода от контрольных проверок к постоянному мониторингу эффективности. Министерство финансов РФ в Методических указаниях по организации внутреннего финансового аудита [4] рекомендует внедрять систему текущего анализа, при которой аудит эффективности становится непрерывным процессом, встроенным в систему управления. Это соответствует лучшим международным практикам и позволяет оперативно выявлять неэффективные расходы.

Заключение. Таким образом, развитие информационно-методического обеспечения аудита эффективности затрат на производство в Российской Федерации предполагает сочетание нормативной стандартизации, цифровизации и практического опыта предприятий. Формирование единой

методической базы, обеспечение прозрачности информационных потоков и повышение квалификации специалистов являются ключевыми направлениями повышения качества аудита. Реализация данных мер позволит повысить результативность управления затратами, укрепить систему внутреннего контроля и обеспечить устойчивое развитие производственных организаций.

Литература

1. Контрольно-счётная палата Воронежской области. Ежегодный отчёт о деятельности за 2023 год. Воронеж, 2024. URL: <https://ksp-vrn.ru/activity/reports/otchet-o-deyatelnosti-kontrolno-schetnoy-palaty-voronezhskoy-oblasti-za-20213-god> (дата обращения: 05.10.2025).
2. Контрольно-счётная палата г. Нижнего Новгорода. Стандарт внешнего муниципального финансового контроля «Аудит эффективности». Нижний Новгород, 2021. URL: <https://kspnnov.ru/upload/iblock/988/jmnsxibipnzc14l4fxr6e3onq214x8wh.pdf> (дата обращения: 05.10.2025).
3. Контрольно-счётная палата г. о. Лобня. Порядок действий в процессе организации и проведения аудита эффективности. Лобня, 2018. URL: <https://ksp-lobnya.ru/assets/docs/Методические%20рекомендации%20Аудит%20эффективности.docx> (дата обращения: 05.10.2025).
4. Министерство финансов Российской Федерации. Методические указания по организации внутреннего финансового аудита. Москва, 2023. URL: https://gku.gov74.ru/files/upload/gku/_Письмо_%20Минфина%20России%20от%2028.04.2023%20N%2002-10-13_40269.pdf (дата обращения: 05.10.2025).
5. ПАО «КАМАЗ». Годовой отчёт за 2023 год. Набережные Челны, 2024. URL: <https://kamaz.ru> (дата обращения: 05.10.2025).
6. ПАО «Северсталь». Годовой отчёт за 2023 год. Москва, 2024. URL: <https://severstal.com> (дата обращения: 05.10.2025).
7. Совет руководителей высших органов финансового контроля государств – участников СНГ. Методические рекомендации по использованию ключевых национальных показателей при организации и проведении аудита эффективности. Москва, 2020. URL: https://intosairussia.org/images/reports/WGSDGKSDI/Методические_рекомендации.pdf (дата обращения: 05.10.2025).
8. Счётная палата Российской Федерации. Методические рекомендации по применению аудита эффективности. Протокол Коллегии от 28.09.2021 г. № 63К (ред. от 11.10.2023). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397813/ (дата обращения: 05.10.2025).

ТЕНДЕНЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ПУШКИНСКОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

И.Э. Надуткина,

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры технологии управления и сервиса, ФГБОУ ВО «СПбГАУ»

О.Е. Контева,

кандидат исторических наук, доцент,

доцент кафедры философии и социально-гуманитарных наук, ФГБОУ ВО «СПбГАУ»

Аннотация. В статье рассматривается проблема государственной кадровой политики в органах власти, которая представляет собой многоуровневую систему – это взаимодействия таких субъектов как органы власти, управленческие структуры и объектов – это государственные служащие, а также методов её реализации, которые представляют собой комплекс нормативно закреплённых целей, принципов и механизмов, направленных на оптимизацию кадровых процессов в государственном аппарате.

Ключевые слова: государственная кадровая политика, органы власти, управленческие структуры, государственные служащие, кадровые процессы, организация кадрового обеспечения.

Введение. Необходимым условием стабильности и устойчивого развития российского общества является организационная работа, направленная на снижение административных барьеров, оптимизацию и повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг, что

должно повысить уровень удовлетворённости граждан их качеством, и улучшить результаты оценки эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти. Особую значимость в современных реалиях управления приобретает модернизация общественных отношений, где кадровая политика эволюционирует из инструмента власти в стратегический ресурс социального управления, требующий глубокого анализа и систематизации.

Актуальность формирования научно обоснованного рассмотрения вопроса развития социально ориентированной кадровой политики, как ключевого фактора устойчивого развития российского общества и укрепления государственных институтов, безусловно, связано с анализом организации кадрового обеспечения на местах. В данной статье актуализируется проблематика изучения опыта работы с персоналом государственной гражданской службы на местах, что обусловило необходимость провести анализ организации работы кадрового обеспечения, в том числе изучить опыт, направленный на оптимизацию кадровых процессов в администрации Пушкинского района Санкт-Петербурга.

Обращаем внимание на то, что организация труда государственных гражданских служащих связана с нормами права о профессиональной деятельности, и определяется положением о лицах, замещающих должности государственной гражданской службы РФ по решению задач государственного управления, по правовому, организационному и документационному обеспечению выполнения задач, в том числе по предоставлению публичных услуг населению.

Сохраняя некоторую дискуссионность отметим, что труд государственных гражданских служащих с одной стороны связан с необходимостью проявления творческого начала, в тоже время обязательного нормативная регламентация. Именно эта особенность вносит некоторое противоречие, возникающее между содержанием и формой их труда, так в частности определяется особенность между необходимостью и потребностью разрабатывать, предлагать и принимать самостоятельные, решения, подчас связанные с рисками государственного управления и неумолимой ответственностью и обязанностью соблюдать формально установленные нормы должностного регламента и служебного контракта. Указанные процессы связаны с важностью сохранения уровня удовлетворённости граждан качеством и результатами их труда, а в современных условиях общей политической и экономической нестабильности государства, ведения СВО и ужесточения санкций, крайне важно улучшить результаты оценки эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти.

Пушкинский район – административно-территориальная единица Санкт-Петербурга, расположенная в южной части города. В границах территории района расположены 5 муниципальных образований, которые включают в себя 2 города, 3 поселка, 16 исторических районов и 15 территориальных зон. Общая территория Пушкинского района – 239,95 кв. км (16,7% от площади Санкт-Петербурга). Администрация Пушкинского района Санкт-Петербурга является исполнительным органом государственной власти Санкт-Петербурга, проводящим государственную политику Санкт-Петербурга и осуществляющим государственное управление на территории района Санкт-Петербурга [1].

Особенности территориального расположения Пушкинского района и его социально-экономического развития определяют специфику деятельности его Администрации. Промышленность Пушкинского района представлена предприятиями машиностроительной, пищевой, автомобильной, фармацевтической, радиоэлектронной, полиграфической, оборонной отраслей. Работают сельскохозяйственные предприятия, развивается малый бизнес, широко представлены предприятия торговли и услуг. В Пушкинском районе осуществляют деятельность более 13 тысяч субъектов малого и среднего предпринимательства. В районе расположены две производственные зоны: «Шушары» (логистика, транспорт, автомобилестроение) и «Пушкинская (Восточная)» (химическое производство, прочие виды производства и обработки; крупные резиденты: ООО «Пушкинский машиностроительный завод», ООО «Герофарм», АО «Активный компонент» и др.), продолжается поддержка сельскохозяйственного производства. В соответствии с государственной программой Санкт-Петербурга «Развитие промышленности, инновационной деятельности и агропромышленного комплекса» в текущем году сельхозпредприятиям Пушкинского района предоставлены субсидии из городского и федерального бюджета [1].

По данным Федеральной службы государственной статистики РФ, на 01.01.2025 г. численность населения Пушкинского района составляла 277 341 чел., распределение численности населения по муниципальным образованиям Пушкинского района, так численность населения в Пушкинском районе Санкт-Петербурга за последние 3 года стабильно увеличивалась на 37109 человек, что было связано с заселением новых многоквартирных жилых домов в поселке Шушары (см. таблица 1) [2].

Таблица 1

Динамика численности населения Пушкинского района по муниципальным образованиям
на 2024– 2025 чел.

Муниципальные образования Пушкинского района	Численность постоянного населения	
	2024	2025
город Пушкин	109885	108 969
поселок Шушары	86068	144 901
город Павловск	18179	18 485
поселок Александровская	3 094	3 221
поселок Тярлево	1 4182	1 765
Итого	263 732	277 341

Структура экономики Пушкинского района по данным 2024 года и на текущий период 2025 года (см. таблица 2) [1]. Из данных таблицы 2 видно, что основным сектором экономики Пушкинского района является сельское хозяйство. Территория Пушкинского района является базой для развития сельскохозяйственной науки Северо-Западного региона России.

Таблица 2

Структура экономики Пушкинского района в 2024 году, и на текущий период 2025 года, %

Наименование сектора экономики	Доля в экономике района
Промышленность	14,3
Сельское хозяйство	47,4
Малое и среднее предпринимательство	38,3
Итого	100

Кроме того, особую роль в экономике Пушкинского района занимает сфера туризма, что обусловлено нахождением на территории г. Пушкин и г. Павловск объектов всемирного культурного наследия и федеральных объектов культурно-исторического наследия РФ.

Особенности территориального расположения Пушкинского района и его социально-экономического развития определяют специфику деятельности его Администрации и ее структуру управления районом. Глава администрации Пушкинского района Санкт-Петербурга непосредственно координирует и контролирует деятельность отдела по вопросам государственной службы и кадров. Во главе отдела по вопросам государственной службы и кадров администрации Пушкинского района Санкт-Петербурга стоит руководитель – начальник отдела, который несет ответственность за соблюдение правильности применения норм действующего законодательства в своей профессиональной повседневной деятельности, принимает участие в работе комиссий, исполняет другие обязанности в соответствии с указаниями главы администрации Пушкинского района.

Проводя анализ кадрового состава отметим, что преобладание специалистов (65%) соответствует стандартной модели региональных администраций РФ, где основной объем работы связан с отраслевым управлением (социальная сфера, экономика, право). Доля руководителей (12%) соответствует нормативам, ограничивающим количество управленческих позиций бюджетными возможностями муниципалитетов. Высокий процент вспомогательного персонала (23%) объясняется цифровизацией процессов: в ЛО за 2024 г. создано 120 новых IT-должностей для поддержки платформы «Умный регион». Проблемой остается дублирование функций между категориями, ведущее к росту расходов на содержание аппарата – по оценкам Счетной палаты ЛО, до 15% бюджета кадрового блока неэффективны.

Отметим, что проблемой в кадровом обеспечении в администрации Пушкинского района Санкт-Петербурга, является то, что в ней работает большое количество лиц с непрофильным образованием.

Для того, чтобы решать данную проблему, необходимо отправлять сотрудников на переобучение, так как работа в государственных и муниципальных органах власти имеет много специфических черт, и непрофильное образование сотрудников только усугубляет и без того негативное отношение населения к органам власти.

Такое положение дел, очевидно актуализирует проблему еще одного направления деятельности в работе с кадровым составом администрации. Объективно это связанной с подготовкой профильных специалистов для работы над проектами государственного управления. Решению определенных проблем переподготовки кадров в такой важной области как цифровизация, поможет устранению недостатков связанных со своевременным распознаванием и разрешением в нарушениях технологических требований, недостатков связанных с ресурсным обеспечением, неадекватным стилем руководства приводящих к искусственному усложнению и «обюрокрачиванию» организационных структур, и т.п. [3].

В частности такой опыт как, например, в СПбГАУ предлагается профильное образование по курсу государственного и муниципального управления, что дает и дополнительные преимущества: администрация находится в доступной близости; образование не менее 500 часов дает возможность повысить уровень квалификации и получить профильное образование; высокий уровень подготовки профессорско-преподавательского состава позволит слушателям и студентам быть в курсе последних тенденций в секторе государственного и муниципального управления.

Накопление подобного опыта совершенствования управленческой деятельности, в свою очередь поможет решить проблемы связанные с процессом решения сложной задачи подготовки и переподготовки профильных специалистов государственного и муниципального управления, что позволит приумножить потенциал управленческой деятельности и существенно повысить качество и доступность государственных услуг, а также снизить административные издержки [4.; 5.С. 84-925; 6. С. 328-339; 8. С. 52]. В рамках дискусионности данного вопроса подготовки и переподготовки специалистов, мы согласимся с тем положением, что одним из важнейших преимуществ автоматизации государственного управления является значительное повышение эффективности деятельности государственных органов. В частности, как отмечают Захаржевская Д.А., Суглобов А.Е. : информационный и технологический потенциал являются необходимыми условиями для построения правового государства и эффективной системы управления [7. С. 599; 9. С.46]. Внедрение автоматизированных систем, включая и некоторые оценки лучших практик комплексного развития сельских территорий [10. С. 100-106], позволяют оптимизировать рутинные процессы, сократить время на выполнение однотипных операций и минимизировать вероятность ошибок, связанных с человеческим фактором.

На государственной гражданской и муниципальной службе администрации района продолжается совершенствование и развитие современных кадровых технологий. В рамках инициативного исследования мы решили провести диагностику развития профессионального потенциала управленческих кадров, исследование было проведено в виде экспертного опроса работников администрации Пушкинского района Санкт-Петербурга, являющегося исполнительным органом государственной власти Санкт-Петербург, (май – октябрь 2025г).

Приведем некоторые данные по результатам исследования. Так по данным на 27.10.2025 работают 203 человека, замещающие высшие, главные, ведущие, старшие и младшие должности государственной службы Администрация Пушкинского района Санкт-Петербурга: мужчин – 50, включая технический персонал; женщин – 153, включая технический персонал. В опросе участвовали государственные служащие администрации Пушкинского района Санкт-Петербурга, занимающие высшие и главные должности государственной службы, руководители подразделений (N=25), выборочная совокупность, является репрезентативной для такого вида исследования.

Первый блок вопросов удовлетворенность работой, где один из вопросов предложенный в анкете это вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?». Среди вариантов ответа наибольшую долю составляет ответ – да нравится (91%). При этом при выборе работы специалисты руководствовались следующими критериями: обеспечение перспективы на будущее (71%); стремление реализовать себя в профессиональной деятельности (37%); социальные гарантии (29%). В отношении других ответов таких как: желание приносить пользу обществу и государству, престижность и желание иметь большие связи, они составили маленький процент. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что работа, это не только источник дохода, но и одна из возможностей проявлять свои качества, умения и знания. С определением категории должностей, подлежащих оценке, в своем мнении респонденты практически разделились поровну. Распределение ответов респондентов на вопрос: «На Ваш взгляд, профессиональная деятельность, каких государственных служащих должна подлежать оценке эффективности?». Первая половина (52,5%) поддерживает существующий подход к оценке, который предполагает оценку эффективной деятельности государственных служащих, замещающих только высшие и главные должности государственной службы, а вторая половина опрошенных склонна к тому, что

эффективность профессиональной деятельности должна оцениваться у государственных служащих, замещающих высшие, главные, ведущие, старшие и младшие должности государственной службы администрации Пушкинского района Санкт-Петербурга. Следующий блок вопросов был нацелен на уточнение содержательной стороны оценки. Большая часть респондентов, а именно 72,5% была склонна к тому, что для комплексной оценки профессиональной деятельности необходимо оценивать профессионализм, знания, навыки и умения государственного служащего. Лишь небольшая доля (27,5%) опрошенных поддерживают действующую систему оценки профессиональной деятельности, которая не в полной мере предусматривает оценку уровня профессионализма, знаний, навыков и умений.

Заключение. Ограничиваясь рамками статьи, отметим, что признавая значимость системного подхода к организации управления процессами реализации кадровой политики, она, безусловно, должна базироваться на многоуровневой системе, включающей: концептуальный уровень, как научное обоснование и прогнозирование потребностей в кадрах. Системность также обеспечивают – законодательный уровень, определяющийся как устранение правовых коллизий и совершенствование нормативной базы; организационный уровень, связанный необходимостью координации между федеральными и региональными органами власти; технологический уровень, определяющий необходимость разработки и внедрения финансовых, учебных и информационных инструментов. При этом прерогатива организации работы государственной службы в рамках принятой кадровой политики, должна быть построена с учетом динамичности системы, требующей постоянного совершенствования в обеспечении согласованности действий и адаптации к новым вызовам, в частности, таким как цифровизация и глобализация.

Литература

1. Официальный сайт Администрация Пушкинского района Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg_pushkin/ (дата обращения 06.11.2025)
2. Официальный электронный ресурс Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://petrostat.gks.ru/> (дата обращения: 03.11.2025 г.)
3. Агаларов, А. В. Цифровая трансформация государственного управления в Российской Федерации: правовой аспект / А. В. Агаларов // Молодой ученый. – 2025. – № 5 (556). – С. 213-217.
4. Двоеглазова Е. А., Куракова Ч. М. Цифровизация государственного управления // Актуальные исследования. 2024. – №5 (187). Ч.1. – С. 70-74.
5. Конев, И.В., Питка С.Н., Надуткина И.Э. Трудности и проблемы социального управления муниципальными проектами / Конев И.В., С.Н. Питка, И.Э. Надуткина // Этносоциум и межнациональная культура. 2021. № 7 (157). С. 84-92.
6. Мирзоева, Е.В., Надуткина, И.Э., Начкебия, М.С. Информационно-аналитическая деятельность как основа принятия управленческих решений в вузах / Е.В. Мирзоева, И.Э. Надуткина, М.С. Начкебия // ЦИТИСЭ. 2022. № 3 (33). С. 328-339.
7. Захаржевская Д.А. Автоматизация деятельности органов государственной власти / Д.А. Захаржевская // Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес», 2019. – С. 599-604.
8. Контева О.Е. Формирование навыка работы с информацией у студентов вузов / Контева О.Е., Саламатова Ю.О., Саламатов И.Д // Основные проблемы и направления воспитательной работы в современном вузе: Материалы докладов V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием по воспитательной работе. – Барнаул, 2022. – С. 52–55. – EDN: CUDOTC
9. Суглобов А.Е. Перспективы использования цифровых технологий в сфере государственных услуг и управления / Суглобов А.Е., Минаков А. В. // RUSSIAN JOURNAL OF MANAGEMENT. – 2021. – № 3. – С. 46-50.
10. Гайдаенко А.А., Аничин В.Л., Китаёв Ю.А., Акупиян О.С. Оценка лучших практик комплексного развития сельских территорий // Экономика сельского хозяйства России. 2021. № 6. С. 100-106.

РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ

К.А. Никифорова,
*студент НИУ «БелГУ»,
Россия, г. Белгород*

Научный руководитель: Н.Е. Соловьева
*кандидат экономических наук, и. о. заведующего кафедрой, доцент кафедры
социальных технологий и государственной службы
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Аннотация. В данной статье рассмотрены основные аспекты аудита эффективности финансовых вложений. Также было разработано информационно-методическое обеспечение аудита эффективности финансовых вложений.

Ключевые слова: аудит, аудит эффективности финансовых вложений, финансовые вложения, информационно-методическое обеспечение аудита.

Введение. Аудит эффективности финансовых вложений представляет собой комплексный аналитический процесс, существенно превышающий стандартную проверку соответствия законодательным нормам. Его фундаментальная задача заключается в оценке рациональности, продуктивности и экономической целесообразности использования инвестированных ресурсов. Таким образом, независимое аудиторское заключение является «гарантом» того, что отчетность достоверная и не содержит существенных ошибок. Наличие эффективной контрольной среды позволит уменьшить количество проводимых процедур по существу, а также снизить вероятность существенного искажения отчетности.

Методы и организация исследования. Методологической основой исследования является разработка комплексного информационно-методического обеспечения аудита эффективности финансовых вложений, структурированного в виде взаимосвязанных методико-аналитического, информационно-технологического и нормативно-регламентного блоков.

Содержательно аудит эффективности является специализированной формой независимой контрольной деятельности, сфокусированной на решении трех принципиальных вопросов. Каждый объект учета подразумевает детальную проверку в зависимости от контрольной среды организации. Работа системы внутреннего контроля экономического субъекта во многом определяет дальнейшую методику аудиторской проверки.

Первый вопрос касается экономичности и выясняет, были ли материальные, временные и трудовые ресурсы получены наиболее оптимальным способом с точки зрения баланса стоимости и качества.

Второй аспект – это результативность, которая нацелена на установление степени достижения стратегических ориентиров и конкретных целей, поставленных перед инвестиционными проектами [1].

Третий компонент – это непосредственно эффективность, которая анализирует соответствие между объемом привлеченных ресурсов и фактически полученными результатами, что можно охарактеризовать как оценку итоговой «цены и качества» достигнутого эффекта [5].

В контексте финансовых вложений такой подход трансформирует проверку из простого контроля бухгалтерской отчетности в глубокий анализ всей инвестиционной деятельности хозяйствующего субъекта. Он позволяет оценить не только формальную правильность осуществленных операций, но и их реальную целесообразность, а также фактический вклад в увеличение стоимости компании и укрепление ее конкурентных позиций на рынке. По окончании проверки аудита финансовых вложений аудитор формирует мнение, готовит подтверждающие документы, а также формирует часть аудиторского заключения, имеющую отношение к аудируемому участку учета [2].

Рассмотрев особенности аудита эффективности финансовых вложений, разработаем информационно методическое обеспечение данного процесса.

Аудит эффективности финансовых вложений можно разделить на несколько взаимосвязанных блоков (Рис. 1).

Блок 1: Аудит инвестиционного процесса и системы управления

- Наличие и качество Инвестиционной политики: есть ли документ, определяющий цели, приоритеты, лимиты, порядок отбора и оценки проектов?
- Процедуры принятия решений: как принимается решение о вложении? Проводится ли обязательный всесторонний анализ? Одобрят ли совет директоров или инвестиционный комитет крупные сделки?
- Система управления рисками: выявлены ли риски (рыночные, кредитные, операционные)? Существуют ли процедуры их мониторинга и хеджирования?
- Распределение обязанностей и полномочий: ясны ли роли и зоны ответственности сотрудников, участвующих в инвестиционном процессе?

Блок 2: Анализ структуры и качества инвестиционного портфеля

- Диверсификация: оценка распределения активов по видам (акции/облигации), отраслям, эмитентам, валютам, срокам. Выявление чрезмерной концентрации рисков.
- Качество активов: анализ финансового состояния эмитентов ценных бумаг и заемщиков. Оценка кредитных рейтингов.
- Ликвидность портфеля: соотношение высоколиквидных и низколиквидных активов. Способность быстро продать активы без значительных потерь.

Блок 3: Оценка финансовой эффективности

- Сравнение с планом/бюджетом: достигнуты ли плановые показатели по доходности?
- Расчет и анализ ключевых показателей (KPI)
- Сравнение с бенчмарками: сравнивается ли доходность портфеля с доходностью эталонного индекса (например, индекса МосБиржи IMOEX, индекса корпоративных облигаций) или с отраслевыми показателями?
- Анализ стоимости компании: повлияли ли инвестиции на рост рыночной капитализации или стоимости бизнеса (по модели EVA)?

Рис. 1. Основные блоки аудита эффективности финансовых вложений

Структурно аудит эффективности финансовых вложений охватывает несколько содержательных направлений анализа, каждое из которых раскрывает определенный аспект инвестиционной деятельности. Стоит отметить, что полнота отражения данных активов в бухгалтерском учете и отчетности, которая заключается в совпадении сумм по счетам 06 «Долгосрочные финансовые вложения», 58 «Краткосрочные финансовые вложения», 82/2 «Резервы под обесценение ценных бумаг» с суммами в главной книге и отчетности, все операции по поступлению и выбытию отражены в учете в надлежащие сроки [1]. Первостепенное внимание уделяется оценке инвестиционного процесса и системы управления. В данном контексте предметом анализа становится не столько объем вложенных средств, сколько эффективность механизмов принятия решений и контроля. Следующим направлением является анализ структурных характеристик инвестиционного портфеля. В рамках данного блока изучается диверсификация активов по инструментам, отраслям и эмитентам с целью выявления избыточной концентрации рисков. Центральное место в аудите занимает оценка финансовой эффективности, базирующаяся на применении количественных методов анализа. Основой такой оценки выступает сопоставление фактических результатов с плановыми показателями доходности [4].

Далее представим методические блоки обеспечения аудита эффективности финансовых вложений (Рис. 2).

Процедуры, проводимые аудитором в ходе проверки данного участка учета, направлены на выявление соответствия финансовых вложений. Методико-аналитический блок представляет собой систематизированный комплекс рабочих инструментов аудитора, содержащий унифицированные алгоритмы и аналитические процедуры. Его основу составляет типовая программа проведения

проверки, определяющая последовательность этапов от начального планирования до формирования итогового заключения и мониторинга выполнения рекомендаций.

Типовая программа аудита

- Документ, описывающий этапы проведения проверки: от планирования и сбора информации до формирования заключения и контроля за выполнением рекомендаций.

Методики расчета и анализа ключевых показателей эффективности (KPI)

- Детальные инструкции по расчету не только стандартных показателей (NPV, IRR, ROI, срок окупаемости), но и специфических, таких как: сравнение с альтернативной доходностью (бенчмаркинг против индексов МосБиржи); анализ стоимости финансирования (WACC) и его соотношения с доходностью; оценка вклада в стоимость компании (EVA – Economic Value Added).

Методика проведения Due Diligence

- Стандартизация процесса проверки объектов инвестирования до момента вложения средств, что является ключевым для профилактики неэффективных решений.

Методы качественного анализа

- Описание подходов к оценке нематериальных эффектов: экспертные опросы, SWOT-анализ инвестиционного проекта, анализ синергии.

Рис. 2. Методическое обеспечение аудита эффективности финансовых вложений

Важнейшим компонентом данного блока являются стандартизированные методики расчета ключевых показателей эффективности, которые включают не только традиционные критерии инвестиционной привлекательности, но и специализированные методы оценки. В их числе – сравнительный анализ доходности с альтернативными инвестиционными возможностями, расчет стоимости привлеченного капитала и его соотношение с достигнутой доходностью, а также оценка влияния инвестиционных решений на рост стоимости компании [3].

Особое значение имеет методическое обеспечение процедуры комплексной проверки инвестиционных объектов, проводимой на предварительном этапе. Стандартизация данного процесса служит важным механизмом предупреждения неэффективных капиталовложений. Дополнением к количественным методам выступают подходы к качественной оценке, направленные на анализ стратегических аспектов инвестиций, включая экспертные оценки, анализ синергетических эффектов и комплексную диагностику инвестиционных проектов.

Далее важным аспектом в проведении аудита эффективности финансовых вложений является информационное обеспечение (Рис. 3).

Информационно-технологический блок формирует техническую основу для комплексной обработки и анализа данных в процессе аудита. Его фундаментом служит регламентированная модель источников информации, систематизирующая как внутренние документы компании – управленческую отчетность, протоколы коллегиальных органов и бизнес-планы, так и внешние данные, включая официальные раскрытия эмитентов, отраслевые статистические обзоры и макроэкономические показатели.

Важным компонентом данного блока становится создание специализированных аналитических панелей, обеспечивающих визуализацию ключевых параметров инвестиционного портфеля. Эти инструменты позволяют в режиме, приближенном к реальному времени, отслеживать динамику доходности, уровня рисков, диверсификации активов и выполнения установленных показателей эффективности.

Модель типовых источников информации.

- Определяет перечень внутренних (управленческая отчетность, протоколы советов директоров, бизнес-планы) и внешних (данные раскрытия эмитентов, отраслевая статистика, макроэкономические показатели) источников.

Проектирование аналитических панелей (Dashboards).

- Разработка шаблонов визуализации данных, которые в режиме, близком к реальному времени, позволяют отслеживать ключевые метрики инвестиционного портфеля: доходность, риск, диверсификацию, выполнение KPI.

Регламенты взаимодействия с ИТ-системами.

- Описание процедур выгрузки данных из бухгалтерских и управленческих систем (например, 1C, SAP) для их последующего анализа.

Рис. 3. Информационное обеспечение аудита эффективности финансовых вложений

Завершающим элементом является разработка формализованных регламентов взаимодействия с корпоративными информационными системами. Данные регламенты определяют унифицированные процедуры интеграции и выгрузки данных из бухгалтерских и управленческих платформ для их последующего аналитического преобразования.

Безусловно, перед внедрением данного информационно-методического обеспечения аудита эффективности финансовых вложений необходимо разработать нормативную базу (Рис. 4).

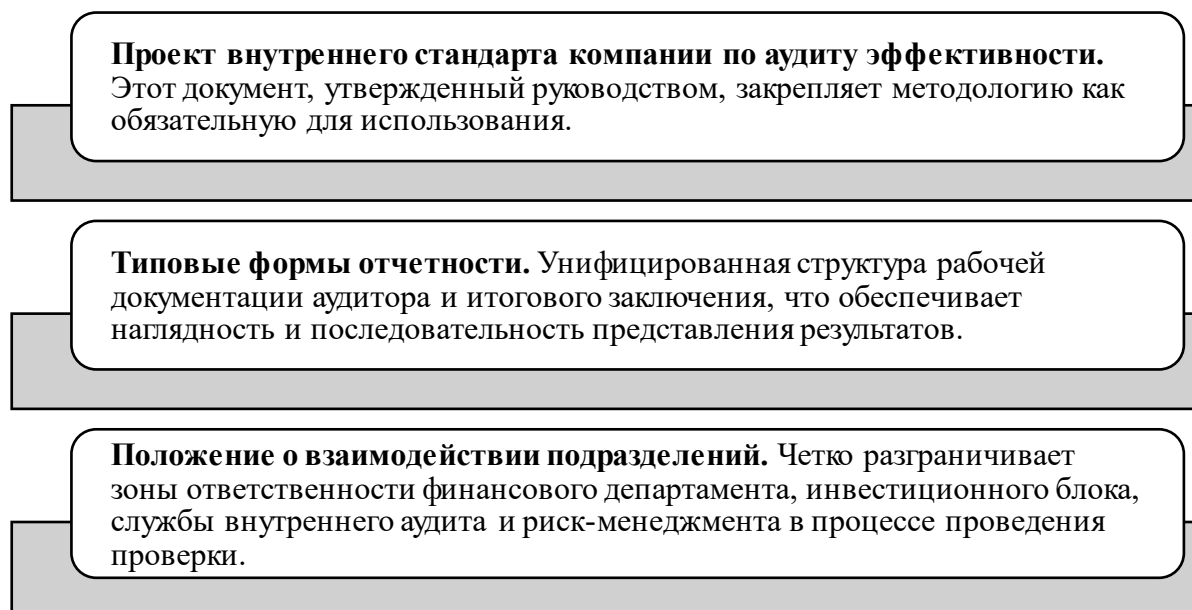


Рис. 4. Нормативная база для внедрения информационно-методического обеспечения аудита эффективности финансовых вложений

Нормативно-регламентный блок служит организационно-правовой основой всего процесса аудита, обеспечивая его легитимность и административную реализуемость. Ключевым элементом данного блока выступает внутренний стандарт компании, который после утверждения руководством приобретает статус обязательного методологического документа. Существенную роль играет унификация отчетных форм, создающая единое пространство для документирования хода проверки и представления ее итогов. Завершающим компонентом становится регламент межфункционального взаимодействия, который устанавливает четкое распределение компетенций между структурными подразделениями, участвующими в аудиторской процедуре.

Заключение. Внедрение комплексного информационно-методического обеспечения кардинально преобразует практику аудита эффективности финансовых вложений. Данный подход

позволяет трансформировать ранее фрагментарную и субъективную оценку в целостную систему регулярного мониторинга, основанную на объективных критериях. Подобная метаморфоза аудиторского процесса создает предпосылки для существенного повышения доходности инвестиционного капитала, минимизации ошибочных управленческих решений и усиления прозрачности инвестиционных операций для собственников. Совокупность этих факторов закономерно способствует укреплению инвестиционной привлекательности компании и устойчивому росту ее фундаментальной стоимости.

Литература

1. Аудит финансовых вложений: особенности и этапы – Режим доступа: <https://www.fd.ru/articles/161297-audit-finansovyh-vlozheniy-osobennosti-i-etapy>
2. Елькина Л.М. Аудит учета финансовых вложений – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/audit-ucheta-finansovyh-vlozheniy>
3. Исмаилова Н.Я. Инструменты проведения аудита эффективности инвестиций – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-provedeniya-audita-effektivnosti-investitsiy>
4. Казакова Н.А. Аудит : учебник для вузов / Н.А. Казакова, Е.И. Ефремова ; под общей редакцией Н. А. Казаковой. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 412 с.
5. Тураева Ф.Р., Алимов Ф.Ф. Аудит инвестиций – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/audit-investitsiy>.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

С.Д. Носкова

магистрант кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Ж. А. Шаповал

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье анализируется развитие системы социальной защиты населения на уровне муниципальных образований в Российской Федерации. Рассматриваются правовые основы муниципальной социальной политики, текущее состояние практических механизмов обеспечения социальных гарантий, основные вызовы, связанные с демографическими изменениями, финансовой обеспеченностью местных бюджетов и реализацией федеральных мер на муниципальном уровне. Предлагаются направления совершенствования нормативно-правового регулирования и организационно-финансовых механизмов, направленные на повышение доступности и качества социальных услуг для уязвимых групп населения.

Ключевые слова: социальная защита, муниципальное образование, муниципальная социальная политика, правовое регулирование, социальные услуги, межбюджетные отношения.

Введение. В современных условиях муниципальные образования находятся в непосредственной близости к проблемам населения и чаще всего выступают первой инстанцией, к которой обращаются граждане за социальной помощью. В условиях ускоренных демографических изменений, старения населения в ряде регионов страны, миграционных процессов и экономической неопределенности нагрузка на систему социальной защиты возрастает, при этом роль муниципалитетов как исполнителей социальных гарантий становится все более значимой. Вместе с тем, существующая модель распределения полномочий и финансовых ресурсов между федеральным, региональным и муниципальным уровнями порождает ряд системных проблем, которые прямо влияют на качество и доступность социальных услуг для населения.

Проблематика развития муниципальной системы социальной защиты связана с несколькими взаимосвязанными факторами.

Во-первых, нормативно-правовое закрепление полномочий муниципалитетов осуществляется в рамках федерального законодательства, в частности положений, регламентирующих организацию местного самоуправления и основы социального обслуживания, однако в ряде случаев компетенции сформулированы недостаточно четко, что приводит к практической неопределенности в границах ответственности между уровнями власти.

Во-вторых, финансовая база муниципалитетов остается зависимой от межбюджетных трансфертов и федеральных субсидий, что ограничивает устойчивость и предсказуемость финансирования социальных программ.

В-третьих, кадровое и материально-техническое обеспечение муниципальных органов и учреждений социальной сферы часто не соответствует растущим потребностям граждан, особенно в отдаленных и сельских территориях.

В-четвертых, процессы цифровизации и внедрение современных информационных систем требуют не только инвестиций, но и проработки правовых механизмов защиты персональных данных и межведомственного взаимодействия.

Результаты исследования. Статистическая картина, характеризующая социальную ситуацию в стране, подтверждает необходимость дальнейшего совершенствования организации социальной защиты граждан, в том числе и на муниципальном уровне. Так, по данным федеральных статистических органов, доля пожилого населения продолжает расти. На начало 2025 года, доля пожилого населения в населении России составляет 24,0%, а численность граждан старше трудоспособного возраста (мужчины в возрасте 63 года и более, женщины в возрасте 58 лет и более) – 35,0 млн. человек [1].

Официальные показатели зарегистрированной безработицы в последние годы находились на сравнительно низком уровне в процентном выражении от экономически активного населения, однако региональные различия в уровне занятости и доходов заметны и существенны для муниципального планирования. По данным Росстата, в начале 2025 года уровень регистрируемой безработицы в России составил 0,9%, а численность зарегистрированных безработных – 0,68 млн. человек [2].

Процент населения, чьи доходы не превышают прожиточного минимума, по оценкам специалистов, в разные годы колебался в пределах нескольких процентов двузначного диапазона, что свидетельствует о сохраняющихся рисках бедности в отдельных группах и территориях. В 1991 году, по оценкам экспертов, количество людей за чертой бедности в целом по стране составляло 25% (15–20% по РСФСР). До 2013 года число людей, находящихся за чертой бедности, сокращалось. Например, в 2000 году их было 42,3 миллиона человек (29%), в 2006 году – 21,6 миллиона человек (15,2%), в 2010 году – 17,7 миллиона человек (12,5%). С 2013 года число людей, находящихся за чертой бедности, начало расти: с 15,5 миллионов человек в 2013 году до 21,4 миллиона или 14,6% в 2016 году [4]. В 2022 году численность населения с денежными доходами ниже границы бедности (примерной величины прожиточного минимума) составляла 9,8%, достигнув исторического минимума, а снижение с 2000 года составило 19,2 процентных пункта [5].

Объем муниципальных расходов на социальную поддержку варьируется в зависимости от размеров бюджета и приоритетов местной политики, и для многих муниципалитетов речь идет о необходимости выбирать между обязательными расходами и мерами, направленными на поддержку уязвимых категорий населения [3].

Анализ правового поля показывает, что существующие положения федерального законодательства устанавливают основу для оказания социальных услуг и определения муниципальных полномочий, но не всегда обеспечивают гибкость и адаптивность к локальным условиям. Один из примеров – ситуация, когда в разных субъектах РФ обстоятельства, признаваемые основаниями для социального обеспечения, отличаются, и граждане обладают неравным объемом права на социальное обеспечение. Это может происходить из-за того, что федеральное законодательство позволяет субъектам РФ вводить дополнительные к общеустановленным виды социального обеспечения, которые предоставляются за счёт средств бюджета субъекта РФ.

Нормы, регламентирующие порядок предоставления социальных услуг, постановки на учет нуждающихся, назначения и выплаты мер социальной поддержки, требуют согласования с практикой реализации на муниципальном уровне. Важным является создание понятных процедур взаимодействия между органами социальной защиты, здравоохранения, образования и службой занятости, что предполагает разработку межведомственных регламентов и стандартов качества услуг. Также значимо обеспечение правовой защиты граждан в процессе предоставления социальных услуг, включая прозрачные механизмы обжалования решений и получения информации о доступных мерах помощи.

Чтобы решить эти проблемы, необходимы совместные усилия Российской Федерации и субъектов РФ, направленные на выработку чёткого и полного определения системы мер социальной поддержки, исключение из правового регулирования элементов, не отвечающих установленной цели, корректировку полномочий с учётом цели деятельности каждого из уровней государственной власти в сфере социального обеспечения.

Также есть мнение, что органы местного самоуправления вправе выбирать те способы предоставления социальных услуг, которые в наибольшей степени соответствуют их возможностям и

потребностям жителей. К таким способам могут относиться, например, привлечение частного сектора (бизнеса и общественности) через механизм социального заказа или создание условий для самоорганизации населения.

Практика показывает, что муниципальные программы социальной поддержки, ориентированные на комплексный подход к семьям в трудной жизненной ситуации, на сопровождение пожилых людей и лиц с ограниченными возможностями, дают заметный эффект при условии устойчивого финансирования и профессиональной организации работы. Например, в донском регионе с 2017 года внедрена модельная программа социального сопровождения семей с детьми, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Такой формат работы гибкий и применим к разным семьям: приёмным, замещающим, с детьми-инвалидами, многодетным, неполным, с подростками-правонарушителями. В Зерноградском районе на социальном сопровождении состояла многодетная, малообеспеченная семья. Вместе с ней разработали программу, в рамках которой оказали содействие в получении официальных документов о разводе, оформлении несовершеннолетним гражданства, социальных выплат и других вопросах. В итоге дети были возвращены матери, семья продолжает оставаться на пост сопровождении. В Твери реализовали проект «Комплексная программа поддержки пожилых людей: Бабушка, я рядом!». Планировалось расширить оказание помощи пожилым людям в сфере продовольствия и прочих социально-бытовых услуг, улучшить качество их жизни, сформировать устойчивую сеть партнёров и снизить нагрузку на учреждения социальной защиты населения.

Ведение единых реестров получателей социальных услуг и внедрение электронных кейс-менеджмент систем позволяют повысить оперативность реагирования и снизить риски дублирования помощи. Согласно приказу Минтруда России от 05.08.2021 №551, рекомендуется вести реестр на электронных носителях с использованием единых организационных, методологических и программно-технических принципов [1]. Это обеспечивает совместимость и взаимодействие реестра с иными государственными информационными системами и информационно-телекоммуникационными сетями.

Вместе с тем распространение подобных инструментов требует учета региональной специфики и наличия гарантированных средств на их поддержку. Важно также, чтобы механизмы адресности и целевого характера мер социальной поддержки сочетались с принципом равного доступа, чтобы наиболее уязвимые группы не оставались без внимания из-за административных барьеров.

Заключение. Для совершенствования муниципальной системы социальной защиты необходимо развивать правовую и институциональную базу в сторону четкого распределения полномочий и ответственности, обеспечения финансовой устойчивости и повышения профессионального уровня кадров. Требуется формирование прозрачных механизмов межбюджетного взаимодействия, включающих долгосрочное планирование социальных расходов и критерии оценки эффективности программ. Одновременно необходимо развивать систему мониторинга и оценки результатов, ориентированную на показатели доступности и качества социальных услуг, социального включения и снижения уровня нуждаемости. Важной составляющей является поддержка механизмов взаимодействия с негосударственным сектором, волонтерскими инициативами и социальными предпринимательскими проектами, которые могут дополнить муниципальные ресурсы и предоставлять инновационные решения на местном уровне. Реализация обозначенных направлений должна сопровождаться совершенствованием правового регулирования в части оказания социальных услуг на муниципальном уровне, включающего не только установление обязанностей, но и механизмов ответственности, прозрачности и участия граждан в формировании муниципальной социальной политики. При этом изменения правовой среды целесообразно сопровождать пилотными проектами и поэтапным внедрением новых практик с учетом оценки их эффективности и переносимости на другие территории. Только при условии гармонизации правовых рамок, устойчивого финансирования и развития институциональных компетенций муниципалитеты смогут полноценно выполнять функцию социальной поддержки населения, обеспечивая равные возможности для граждан независимо от места проживания и снижая риски социальной уязвимости.

Литература

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 5 августа 2021 г. № 551 «Об утверждении рекомендаций по формированию и ведению реестра поставщиков социальных услуг и регистра получателей социальных услуг» // ГарантРу [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 04.11.2025).
2. Доклад о результатах комплексного мониторинга социально-экономического положения пожилых людей в 2024 году.

3. Доходы населения России. – Режим доступа: https://ru.ruwiki.ru/wiki/Доходы_населения_России (дата обращения: 02.11.2025)
4. Какой уровень безработицы в России: статистика и анализ рынка труда. – Режим доступа: <https://sky.pro/wiki/analytics/kakoj-uroven-bezrobotitsy-v-rossii-statistika-i-analiz-rynka-truda> (дата обращения: 02.11.2025)
5. Леконцев И. П. Бедность в России: официальная статистика и результаты социологических опросов ВЦИОМ // Мониторинг. 2016. №2 (132). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bednost-v-rossii-ofitsialnaya-statistika-i-rezultaty-sotsiologicheskikh-oprosov-vtsiom> (дата обращения: 02.11.2025).
6. Левина В. Оптимизируем расходы местного бюджета: методика и тактика. – Режим доступа: <https://cmokhv.ru/materials/mat20181220> (дата обращения: 02.11.2025)

РОЛЬ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В. В. Онищенко,

студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Н.Е. Соловьева

кандидат экономических наук, доцент кафедры

социальных технологий и государственной службы,

доцент, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Статья посвящена анализу роли таможенных органов в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации. Рассматриваются ключевые функции таможенной службы – фискальная, правоохранительная и защитная, – а также их вклад в стабильность и конкурентоспособность национальной экономики.

Ключевые слова: таможенные органы, экономическая безопасность, фискальная функция, правоохранительная деятельность, таможенный контроль.

Введение. В современных условиях глобализации и сложной международной обстановки обеспечение экономической безопасности является приоритетной государственной задачей. Ключевую роль в ее решении играют таможенные органы, которые выполняют ряд критически важных функций на внешнеэкономическом фронте страны.

Методы и организация исследования. В основе исследования лежит системный подход, позволивший проанализировать деятельность таможенных органов как многофункциональный институт. Для достижения цели работы применялись такие методы, как анализ нормативно-правовой базы, обобщение данных и логический анализ для оценки вклада таможенных механизмов в обеспечение экономической безопасности.

Экономическая безопасность является фундаментом национальной безопасности любого государства. В условиях глобализации и сложной международной обстановки ее обеспечение становится одной из приоритетных задач. Ключевую роль в решении этой задачи играют таможенные органы, которые, находясь на передовой внешнеэкономического фронта, выполняют ряд критически важных функций.

Одной из основных функций таможенных органов является фискальная. Она направлена на пополнение доходной части федерального бюджета. **Таможенные платежи и налоги** – это акцизы, ввозные и вывозные пошлины, НДС, которые являются значительным источником доходов государства. **Эффективный контроль за правильностью исчисления и своевременностью уплаты** этих платежей предотвращает бюджетные потери и обеспечивает финансирование социальных и экономических программ [2].

Не менее важна правоохранительная функция таможенных органов, которая напрямую влияет на экономическую безопасность. Борьба с контрабандой и нарушениями таможенного законодательства включает в себя пресечение незаконного перемещения товаров, уклонения от уплаты таможенных платежей, а также противодействие незаконному вывозу капитала за рубеж. **Контроль за оборотом ограниченных товаров** – это предотвращение незаконного ввоза и вывоза оружия, наркотиков, культурных ценностей, что защищает не только экономические, но и общественные интересы страны.

Таможенные органы выступают в роли защитника внутреннего рынка и отечественного производителя. Применение мер тарифного и нетарифного регулирования позволяет гибко управлять импортными потоками. Защитные антидемпинговые и компенсационные пошлины применяются для защиты отечественных компаний от недобросовестной иностранной конкуренции и демпинговых цен. **Контроль за соблюдением запретов и ограничений** на ввоз определенных товаров (например, санкционных) помогает поддерживать стабильность ключевых отраслей экономики.

В современном мире таможенные органы играют ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности. Строгий санитарный, ветеринарный и фитосанитарный контроль на границе позволяет не допустить ввоз некачественных, опасных или фальсифицированных продуктов питания. Это напрямую защищает здоровье граждан и поддерживает доверие к рынку. **Контроль за импортом сельскохозяйственной продукции** также помогает балансировать интересы внутренних аграрных производителей.

Важной составляющей является создание благоприятных условий для добросовестного бизнеса и интеграция в мировую экономику. Совершенствование таможенных административных процедур и их упрощение способствует снижению административной нагрузки на бизнес, сокращению сроков выпуска товаров и, как следствие, росту внешнеторгового оборота. **Внедрение современных технологий**, таких как предварительное электронное декларирование, система управления рисками и автоматизация процессов, повышает прозрачность и эффективность таможенного контроля.

Таможенные органы вносят вклад в защиту интеллектуальной собственности и стимулирование инноваций. Пресечение оборота контрафактной продукции защищает права правообладателей, поддерживает инвестиционный климат и стимулирует развитие отечественных высокотехнологичных производств, что является основой для перехода к инновационной экономике.

Следовательно, роль таможенных органов в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации является многогранной и исключительно важной. От эффективности их работы зависят наполняемость государственного бюджета, защита внутреннего рынка, безопасность граждан и конкурентоспособность национальной экономики. В условиях новых вызовов и угроз дальнейшее развитие таможенной службы, внедрение передовых технологий и международное сотрудничество остаются залогом устойчивого экономического развития и укрепления позиций России в мире.

Таблица 1

Роль таможенных органов в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации

Направление обеспечения экономической безопасности	Функции и задачи таможенных органов	Конкретные инструменты и меры	Прямой результат / Вклад в безопасность
Фискальная безопасность и наполнение бюджета	Фискальная функция, таможенно-тарифное регулирование.	Контроль за правильностью исчисления и своевременностью уплаты таможенных платежей (пошлины, НДС, акцизы).	Пополнение доходной части федерального бюджета, финансирование государственных программ, предотвращение бюджетных потерь.
Защита внутреннего рынка и производителя	Регулятивная и защитная функции.	Применение мер тарифного (защитные пошлины) и нетарифного регулирования; контроль за соблюдением запретов и ограничений (в т.ч. санкционных).	Защита отечественных компаний от недобросовестной конкуренции, поддержка стабильности ключевых отраслей экономики.
Правоохранительная и общественная безопасность	Правоохранительная функция, борьба с таможенными правонарушениями.	Пресечение контрабанды, незаконного оборота товаров (оружие, наркотики), противодействие незаконному вывозу капитала.	Защита экономических и общественных интересов, обеспечение правопорядка в сфере ВЭД.

Продовольственная и потребительская безопасность	Контрольная и защитная функции.	Осуществление санитарного, ветеринарного и фитосанитарного контроля на границе.	Недопущение ввоза опасных и некачественных товаров, защита здоровья населения, поддержка доверия к рынку.
Стимулирование легального бизнеса и развития экономики	Функция содействия торговле, интеграционная функция.	Упрощение таможенных процедур, внедрение технологий (электронное декларирование, система управления рисками), автоматизация	Снижение административной нагрузки на бизнес, рост внешнеторгового оборота, повышение инвестиционной привлекательности.
Защита интеллектуального потенциала и инноваций	Правоохранительная и защитная функции.	Пресечение оборота контрафактной продукции, защита прав интеллектуальной собственности.	Стимулирование инноваций, защита правообладателей, создание условий для развития высокотехнологичных производств.

Таблица составлена на основе источника [3]

Анализ данных таблицы раскрывает многогранную роль таможенных органов в обеспечении экономической безопасности России. Ее структура позволяет наглядно проследить логику преобразования конкретных функций таможни в конечный результат для национальной экономики.

Ключевые аналитические выводы, следующие из таблицы:

1. Системный и комплексный характер воздействия. Таблица демонстрирует, что таможенные органы – это не просто фискальный институт. Их деятельность напрямую влияет на широкий спектр направлений безопасности: от финансовой и рыночной до продовольственной и технологической. Это подчеркивает их стратегическое значение как многофункционального регулятора на границе.

2. Диверсификация инструментария. Для решения различных задач таможенная служба использует широкий арсенал средств: от прямых финансовых инструментов (пошлины, налоги) и запретительных мер до административных решений (упрощение процедур) и высоких технологий. Это говорит об адаптивности и современном подходе к выполнению своих функций.

3. Баланс между защитой и стимулированием. Анализ таблицы выявляет важнейшую дилемму и одновременно цель таможенного администрирования: совместить жесткие защитные и правоохранительные меры с созданием благоприятных условий для добросовестного бизнеса. Эффективная таможенная служба обеспечивает безопасность, не создавая излишних барьеров для легальной торговли.

4. Эволюция роли таможни. Перечень функций показывает, что роль таможенных органов эволюционировала от чисто фискальной и запретительной к более сложной, включающей элементы сервиса, анализа рисков и защиты нематериальных активов (интеллектуальной собственности). Это соответствует вызовам современной глобальной экономики [1].

Заключение Таким образом, деятельность таможенных органов является системообразующим элементом обеспечения экономической безопасности Российской Федерации, комплексно воздействуя на ее фискальную, регулятивную и правоохранительную составляющие. Дальнейшее развитие таможенной службы, внедрение передовых технологий и совершенствование методов контроля остаются критически важными для устойчивого экономического развития и защиты национальных интересов страны в условиях глобальных вызовов.

Литература

1. Вагин В.Д. Таможенные органы и их роль в обеспечении экономической безопасности в сфере внешнеэкономической деятельности: учебное пособие / В.Д. Вагин – СПб.: ИЦ Интермедия, 2019 – 120 с.
2. Ким А. Р. Роль таможенных органов в обеспечении экономической безопасности России // Развитие таможенного дела Российской Федерации: дальневосточный вектор. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tamozhennyh-organov-v-obespechenii-ekonomicheskoy-bezopasnosti-rossii-3> (дата обращения: 03.11.2025).
3. Сенотрусова С.В. Таможенное дело: учебник для вузов\ С.В.Сенотрусова, В.Г. Свинухов. – Москва: Юрайт, 2023.. – 258с.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СФЕРЕ ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Т.И. Орлова

*магистрант кафедры социальных технологий и
государственной службы, НИУ «БелГУ»*

Научный руководитель: Е.В. Самохвалова

*кандидат социологических наук,
доцент кафедры социальных технологий
и государственной службы, НИУ «БелГУ»*

Аннотация: статья посвящена государственной политике Российской Федерации в области земельных отношений. В статье рассматривается сущность понятия земельной политики, сформулированы ее цели и задачи, обозначены основные направления и механизмы их реализации. Проведен анализ структуры земельного фонда Российской Федерации по категориям земель и формам собственности за 2024 год. В статье выделены проблемы реализации существующей политики и предложены перспективные направления для дальнейшего развития данной сферы.

Ключевые слова: государственная политика, земельная политика, земельные отношения, земельные ресурсы, земельный фонд.

Государственная политика в области земельных отношений является одной из ключевых составляющих социально-экономического развития любого государства. Для России, обладающей обширными территориями и разнообразием природных ресурсов, эта сфера приобретает особое значение. Вопросы рационального использования земель, охраны окружающей среды, правового регулирования землевладения и землепользования становятся приоритетными направлениями государственной политики.

С. Волков, В. Хлыстун, Н. Комов определяют земельную политику как «сферу внутренней политики, создающую для государства, бизнеса и граждан, условия для организации рационального использования и охраны земельных ресурсов как важнейшего национального богатства страны и основы жизни и деятельности народов, проживающих на ее территории» [3, с. 16].

Липски С.А. рассматривает земельные отношения как «отношения, возникающие между различными субъектами прав на земельные участки в процессе их распределения, гражданского оборота и организации использования» [5, с. 123].

По мнению С. Козлова «земельная политика является одним из главных направлений политики государства в среднесрочной и долгосрочной перспективе, определяющим фактором обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны на основе рационального распределения и организации эффективного использования ее земельного потенциала» [4, с. 39].

Д.М. Хлопцов уверен, что «земельная политика представляет собой комплекс законодательных, административных и экономических мер, регулирующих отношения по использованию, охране и распоряжению земельными ресурсами страны» [6, с. 88].

Государственная земельная политика основана на Конституции РФ и Земельном кодексе РФ [1; 2]. Также регулирование земельных отношений осуществляется нормативными актами субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления.

Политика в сфере земельных отношений включает в себя «управление земельными ресурсами, планирование землепользования, кадастровую оценку земли, налогообложение, регистрацию прав на землю, зонирование территорий, правила землепользования и застройки, а также разработку генеральных планов развития территорий. Административно-экономический механизм, сочетает рыночные инструменты (купля-продажа, приватизация), экономическую оценку земли и административное регулирование».

Основные цели и задачи государственной земельной политики Российской Федерации представлены на Рис.1.

Государственная земельная политика направлена на обеспечение рационального использования земель, их охрану и защиту прав участников земельных отношений (Рис. 2).

Реализация государственной земельной политики России осуществляется через следующие механизмы, представленные на рис. 3.

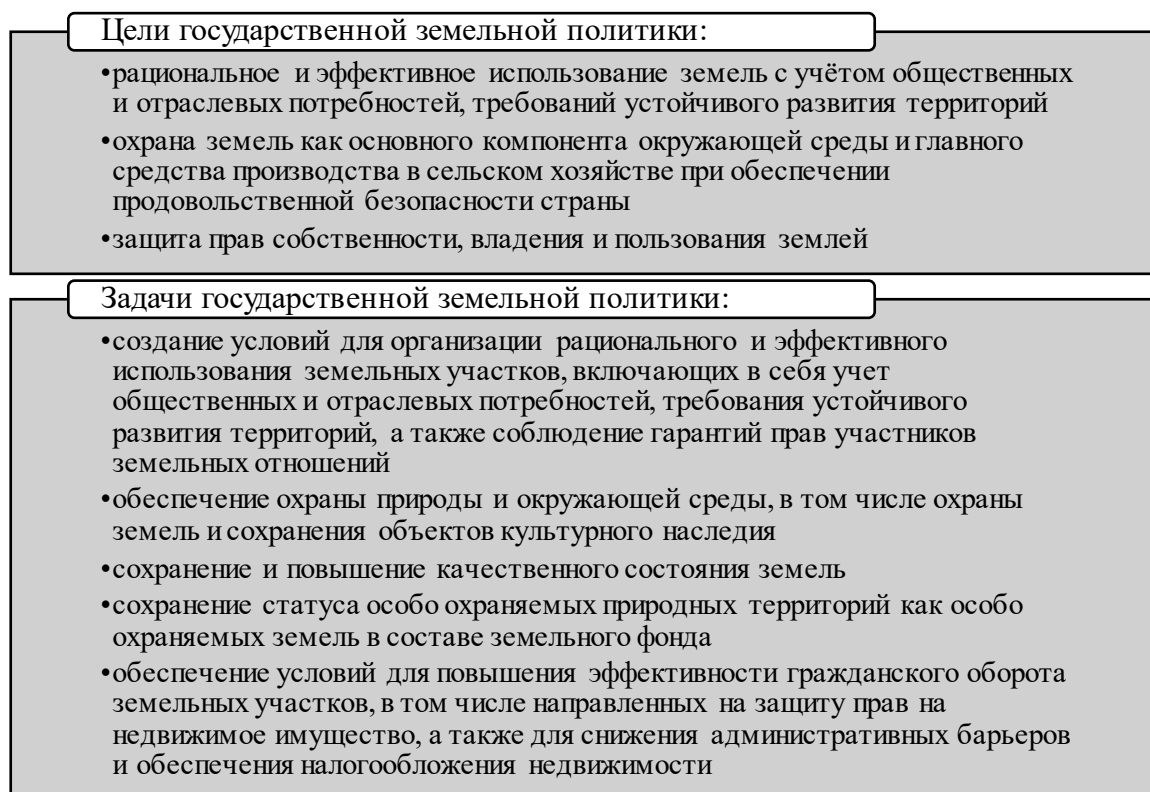


Рис. 1. Цели и задачи государственной земельной политики РФ

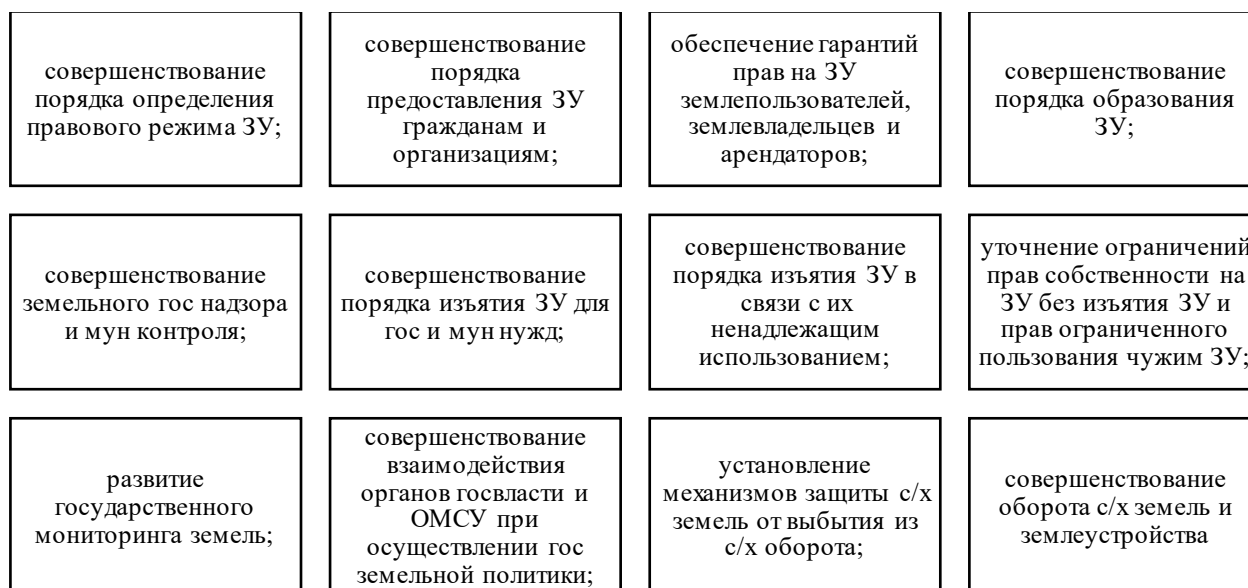


Рис.2. Основные направления государственной земельной политики РФ

Земли, находящиеся в пределах Российской Федерации, составляют земельный фонд страны. Согласно данным государственного (национального) доклада о состоянии и использовании земель в Российской Федерации по состоянию на 2024 год земельный фонд России распределяется следующим образом: более 66% занимают земли лесного фонда – это обширные лесные массивы страны, имеющие важное экологическое и экономическое значение; около 21,8% приходится на земли сельскохозяйственного назначения, которые используются для производства продовольствия и сырья; земли запаса составляют около 5% – это неиспользуемые или резервные территориальные ресурсы; земли населенных пунктов – 1,3%, что отражает плотность и площадь городской и сельской застройки [7]. Остальные категории земель включают земли особо охраняемых территорий, водного фонда и промышленного назначения (Рис. 4).

Механизмы реализации государственной земельной политики:

- разработка и реализация законодательных и нормативно-правовых актов, федеральных и региональных программ и планов
- экономическое стимулирование охраны и рационального использования земельных ресурсов
- надзор за состоянием земель, рациональным их использованием и охраной, привлечение к ответственности виновных в нарушении законодательства
- государственное лицензирование, сертификация и страхование.
- разъяснение населению принципов государственной земельной политики, прав и обязанностей владельцев или арендаторов

Рис. 3. Механизмы реализации государственной земельной политики РФ

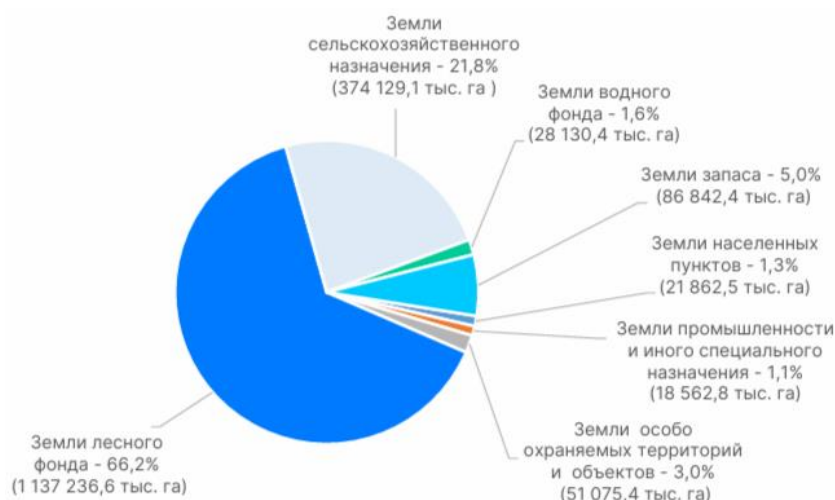


Рис. 4. Структура земельного фонда РФ по категориям земель за 2024 год

Так, значительная доля лесных земель требует комплексного природоохранного управления, а земли запаса дают возможность для планирования развития территорий. Увеличение площади земель населенных пунктов свидетельствует о росте урбанизации и необходимости соответствующего земельного регулирования.

Что касается форм собственности на земельные участки в РФ за 2024 год наблюдалось уменьшение площади земельных участков, находившихся в собственности граждан (на 438,6 тыс. га), в государственной и муниципальной собственности (на 432,7 тыс. га), и увеличение собственности юридических лиц (на 871,3 тыс. га). Анализ структуры площади земель по формам собственности представлен на Рис. 5. Так, почти вся земля находится в государственной и муниципальной собственности, в собственности юридических лиц около 1,5%, а физических – 6,4%.

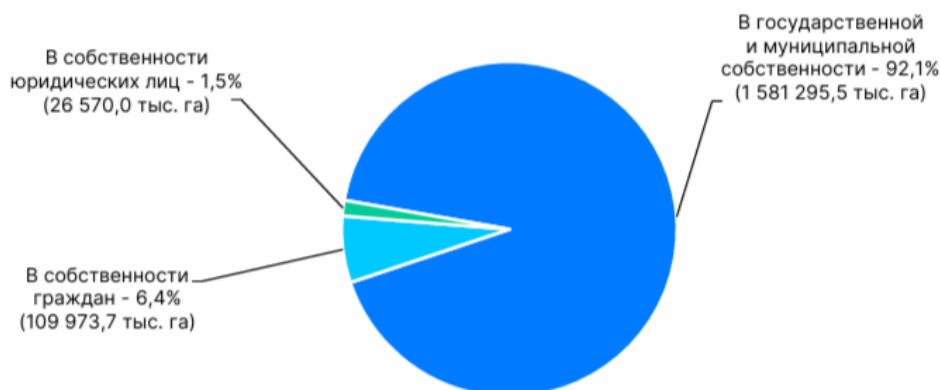


Рис.5. Структура земельного фонда РФ по формам собственности за 2024 год

Так, данная структура отражает специфику российского земельного законодательства и практику управления землей, подтверждая, что государство контролирует основные земельные

ресурсы, обеспечивая их регулируемое использование и сохранность. Контроль государства над землей обеспечивает сохранение ключевых природных ресурсов, однако требует развитых эффективных механизмов использования земель в частном секторе.

Из представленных данных следует, что земельная политика России ориентирована на сбалансированное сочетание охраны природных ресурсов, стимулирования экономической деятельности и социального развития, с упором на государственный контроль и регулирование земель.

Государственное управление в рассматриваемой сфере должно быть направлено на эффективное использование земель и земельных участков, вовлечение земельных участков и объектов недвижимости в экономический оборот, упрощение оформления недвижимого имущества для граждан и бизнеса, повышение доступности услуг в сфере земли и недвижимости посредством внедрения удобных электронных сервисов и сокращения сроков осуществления отдельных процедур.

Основные проблемы развития земельной политики в России связаны в первую очередь с медленным реформированием земельных отношений, многочисленными конфликтами и правовыми неопределенностями.

Среди перспективных направлений развития данной сферы следует выделить комплексный подход, ориентированный на регулирование, внедрение гибких и прозрачных механизмов, сбалансированное сочетание экономических и административных инструментов, защиту прав собственников и землепользователей, повышение эффективности использования земель, а также модернизацию законодательства с учетом современных реалий. Особое внимание должно быть уделено правовому режиму земельных участков, включая классификацию видов разрешенного использования, обеспечение открытых торгов и аукционов, систему льготных предоставлений с учетом государственных приоритетов.

Таким образом, изучение государственной земельной политики имеет высокую актуальность и направлено на формирование устойчивых земельных отношений с сохранением баланса интересов государства и общества, что позволит обеспечить устойчивое развитие страны и повысить качество жизни.

Литература

1. Конституция Российской Федерации // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/10103000/?ysclid=mhggk7xql2v729531991> (дата обращения: 01.11.2025).
2. Земельный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 25.10.2001 № 136-ФЗ : ред. от 31.08.2025 № 353-ФЗ // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12124624/?ysclid=mgv55lsawa431844327> (дата обращения: 01.11.2025).
3. Землеустроительное обеспечение вовлечения в оборот неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения. – Москва : Издание Совета Федерации, 2022. – 222 с.
4. Козлова, С. В. Современная государственная земельная политика / С. В. Козлова // Федерализм. – 2017. – № 3. – С. 33-48.
5. Липски, С. А. Современные проблемы формирования и реализации государственной земельной политики / С. А. Липски. – Москва: Кнорус, 2023. – 312 с.
6. Хлопцев, Д. М. Земельная политика государства / Д. М. Хлопцев. – Томск : Издательский Дом Томского государственного университета, 2019. – 252 с.
7. Государственный (национальный) доклад о состоянии и использовании земель в Российской Федерации в 2024 году // Официальный сайт Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии [Электронный ресурс]. URL: <https://rosreestr.gov.ru/gosudarstvennyy-natsionalnyy-doklad-o-sostoyanii-i-ispolzovanii-zemel-rossiyskoy-federatsii/> (дата обращения: 01.11.2025).

ОРГАНИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗЕМЕЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

Т. И. Орлова

Магистрант института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Ж. А. Шаповал

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается сущность государственного управления земельными ресурсами в регионах Российской Федерации, в частности, в Белгородской области. Определяются основные составляющие управления земельными ресурсами, такие как цель, задачи, субъекты и

предмет. Приводятся основные принципы и этапы принятия управленческих решений в сфере управления земельными ресурсами. Проанализирована деятельность министерства имущественных и земельных отношений Белгородской области в сфере управления землями субъекта РФ. Отражены структура, основные направления деятельности и задачи министерства. Выявлены преимущества и недостатки в организации управления земельными ресурсами Белгородской области, разработаны рекомендации по повышению эффективности государственного управления.

Ключевые слова: государство, государственное управление, земельные ресурсы, государственная собственность, органы власти, регион, Белгородская область.

Введение. Вопросы управления земельными ресурсами занимают особое место в государственном устройстве Российской Федерации. Это связано в первую очередь с большой площадью территории нашей страны, а также со значительным запасом природных богатств, находящихся в недрах. Так, земля является основным ресурсом для развития практически всех отраслей экономики, в том числе сельского и лесного хозяйства, добычи полезных ископаемых, строительства и транспортной инфраструктуры. На сегодняшний день органы государственной власти считают особенно важной роль земельных отношений в общей системе экономических реформ и в управлении государственной собственностью (недвижимым имуществом). Таким образом, эффективное управление земельными ресурсами в современных реалиях становится ключевым фактором устойчивого социально-экономического развития не только отдельного региона, но и всей страны в целом.

Обратимся к рассмотрению сущности и содержания понятия «управление земельными ресурсами» на основе анализа научной литературы.

По мнению И.Ю. Гончаровой и О.В. Батог, «управление земельными ресурсами представляет собой систематическое, сознательное, целенаправленное воздействие государства и общества на земельные ресурсы» [5, с. 112].

С точки зрения С.Н. Волкова, «государственным управлением земельными ресурсами является деятельность органов государственной власти и местного самоуправления, направленная на рациональное использование и охрану земель» [4, с. 8].

В то же время О.В. Иншаков считает, что «целью управления землями становится возможность обеспечения устойчивого порядка их использования и охраны, необходимого для поддержания баланса частных и публичных интересов в обществе и развития всех сфер человеческой жизнедеятельности» [7, с. 123].

Объектом управления земельными ресурсами предстает весь земельный фонд Российской Федерации, в том числе ее субъектов, районов, городов и других муниципальных образований, а также земельные участки отдельных субъектов земельных отношений, отличающиеся по виду использования, правовому статусу, и земельные участки общего пользования [1].

Система управления земельными ресурсами представляет собой сложный механизм взаимодействия множества участников, каждый из которых наделён специфическими полномочиями и несёт ответственность за конкретные направления деятельности. Более подробно рассмотрим указанные субъекты управления на рис. 1.

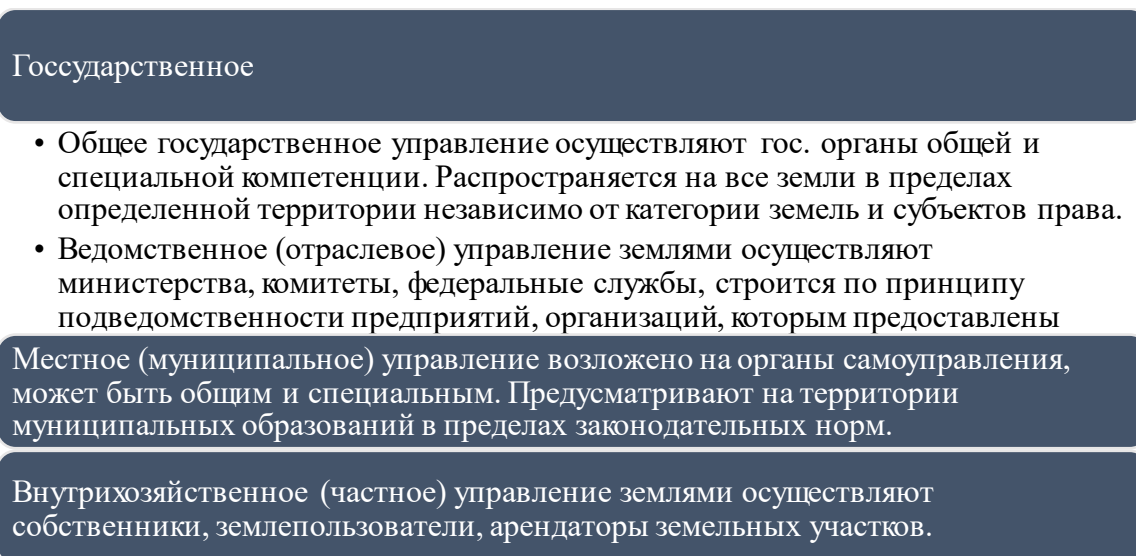


Рис. 1. Субъекты управление земельными ресурсами

Предмет охватывает разнообразные процессы организации землепользования, направленные на удовлетворение широкого спектра нужд населения и определяющие разнообразие подходов к эксплуатации земель в пределах конкретной территории.

Цель функционирования данной системы заключается в обеспечении оптимального состояния земельных ресурсов и грамотного планирования процессов их дальнейшего использования.

Задачи и функции являются конкретным выражением целей и направлений деятельности субъектов управления. Основные задачи представлены на рис. 2.

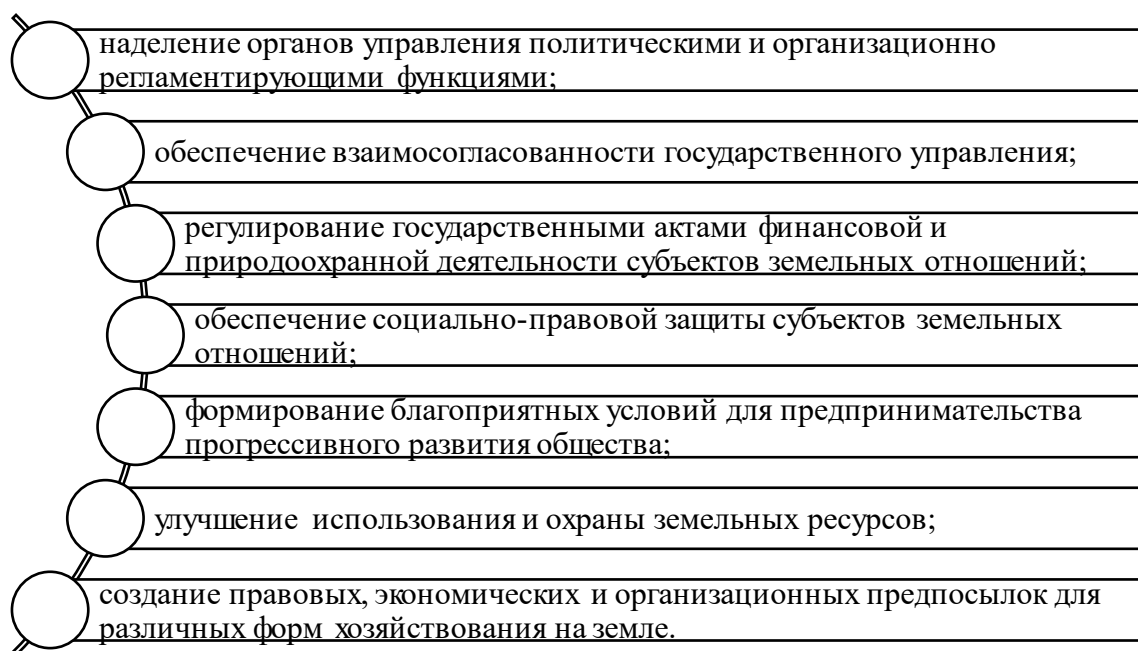


Рис. 2. Задачи государственного управления земельными ресурсами

Приведенные на рис. 2. задачи ориентированы на ведение государственного земельного кадастра и реестра недвижимости, осуществление государственного мониторинга земель, проведение землеустройства, организацию торгов по продаже земельных участков или права аренды, а также борьбу с самовольным занятием этих земель.

Функции представляют собой общие направления управленческого воздействия, эффективность которых способствует достижению поставленных задач и целей. Они могут быть как прямыми, так и косвенными (рис. 3) [8, с. 47].

Прямое управление:	- общие (планирование, организация, координация, регулирование, учет);
	- специальные (воздействие на конкретные аспекты деятельности предприятий);
	- вспомогательные (делопроизводство, хозяйственное обслуживание, охрана).
Косвенное управление:	- мониторинг земельных отношений и законодательства,
	- разработку и принятие нормативных актов,
	- контроль за соблюдением земельного законодательства,
	- разрешение земельных споров.

Рис. 3. Основные функции управления земельными ресурсами

Этапы принятия решений в управления земельными ресурсами представляют собой последовательность шагов, направленных на выбор оптимального варианта решения из множества альтернатив. Основные этапы принятия решения следующие (рис. 4):

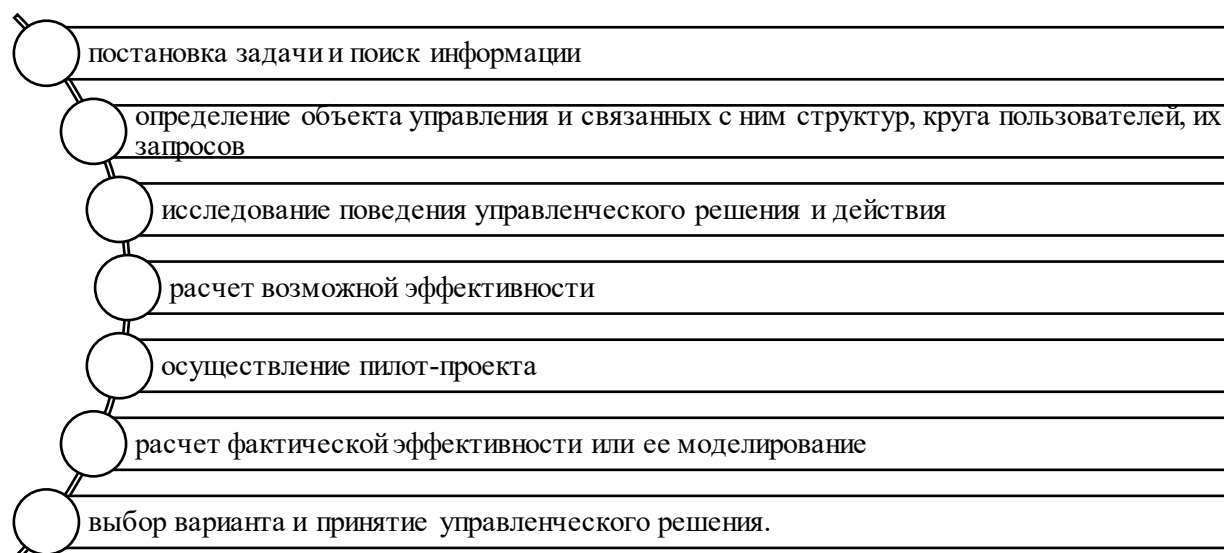


Рис. 4. Основные этапы принятия решения, связанные с управлением земельными ресурсами

Основополагающие принципы управления земельными ресурсами служат фундаментом для принятия обоснованных и справедливых управленческих решений (рис. 5).

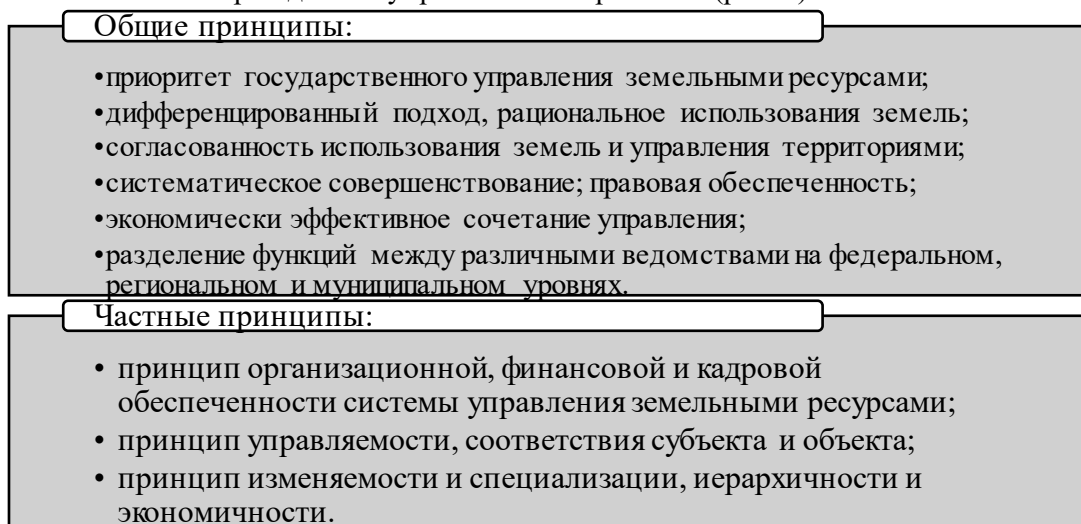


Рис. 5. Общие и частные принципы

Рассматриваемая система формирует упорядоченную управленческую структуру, объединённую единым механизмом координации действий исполнительных органов разных уровней власти – федерального, регионального и местного.

Однако практика и наблюдение показывает, что существующая организация управления далеко не всегда эффективна и не обеспечивает чёткое разделение полномочий и ответственности между различными уровнями власти. Сегодня наблюдается значительное дублирование функций госуправления в сферах объектов недвижимого имущества, регулирование оценки такого имущества, налогообложения, геодезии и картографии, земельного контроля, а также охраны земель как природного объекта. Такая ситуация препятствует формированию целостной и эффективной системы управления земельными ресурсами.

Вопрос эффективного управления этими ресурсами особенно важен для Белгородской области, которая обладает значительным потенциалом в сельском хозяйстве и промышленности. Площадь Белгородской области по состоянию на 2025 год составляет 2,7 млн га, в том числе 2,1 млн га земель сельскохозяйственного назначения (рис. 5) [3, с. 154]. В связи с этим изучение вопросов организации и функционирования системы управления земельными ресурсами является особенно важным.

В Белгородской области в оборот вовлечен почти весь запас земель, дальнейшее развитие которых возможно только за счет перераспределения и оптимизации пользования.

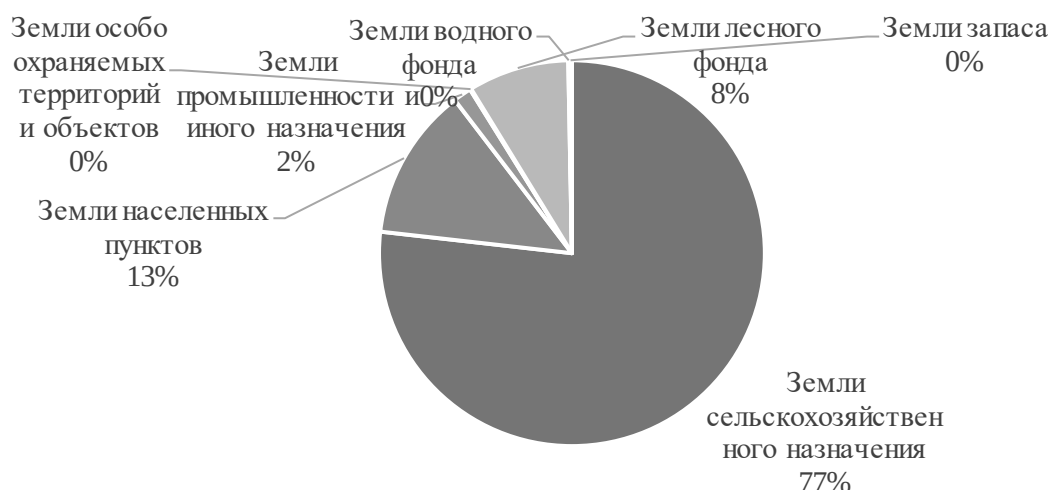


Рис. 5. Распределение земель Белгородской области по категориям по состоянию на 2025 год, %

Управление земельными ресурсами в Белгородской области осуществляется министерством имущественных и земельных отношений Белгородской области (далее – Министерство), выполняющим широкий спектр функций, направленных на обеспечение рационального использования земли и недвижимости.

Так, Министерство распоряжается земельными участками, находящимися в собственности Белгородской области (642,7 тыс. га), а совместно с органами местного самоуправления землями в государственной и муниципальной собственности (1473,2 тыс. га) (рис. 6) [6, с. 123].

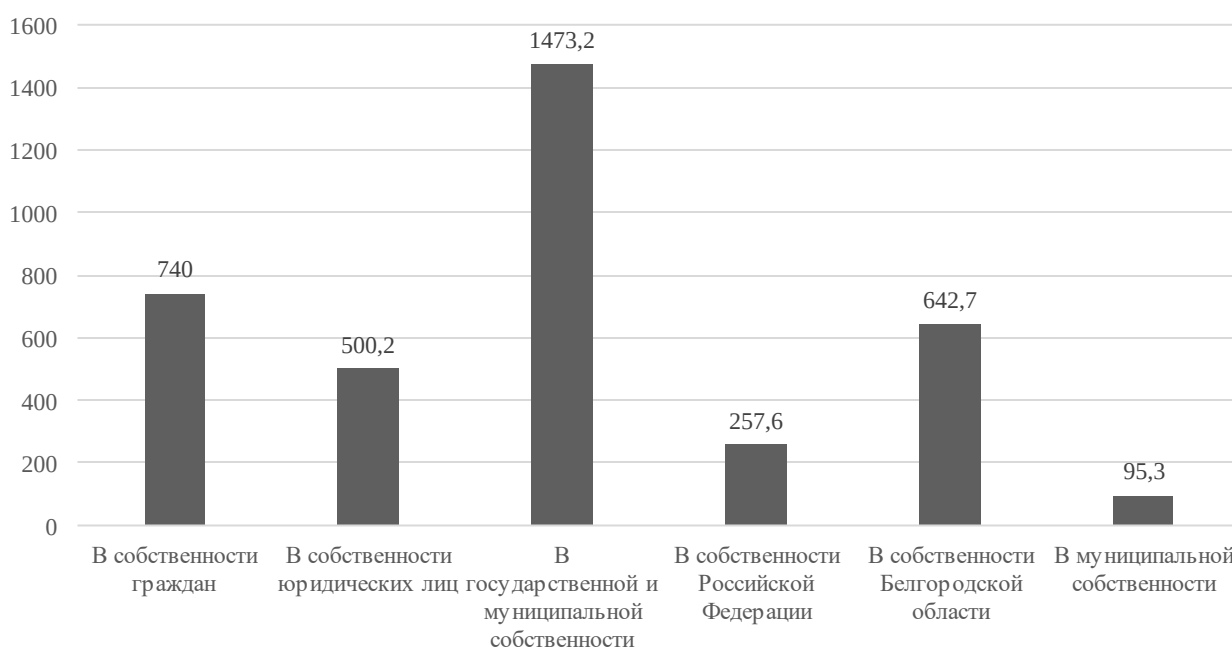


Рис. 6. Распределение земель Белгородской области по формам собственности по состоянию на 2025 год, тыс. га

Рассмотрим более детально деятельность департамента земельных ресурсов министерства имущественных и земельных отношений Белгородской области (далее – Департамент), функционирование которого регламентируется Положением о департаменте земельных ресурсов Министерства [2]. Возглавляет его заместитель Министра – начальник Департамента, а в состав входят отделы управления государственными землями, оборота земель сельскохозяйственного назначения, учета государственных земель и кадастровой работы, а также юридический отдел.

Деятельность Департамента направлена на решение конкретных задач в сфере земельных отношений (рис. 7) [2].

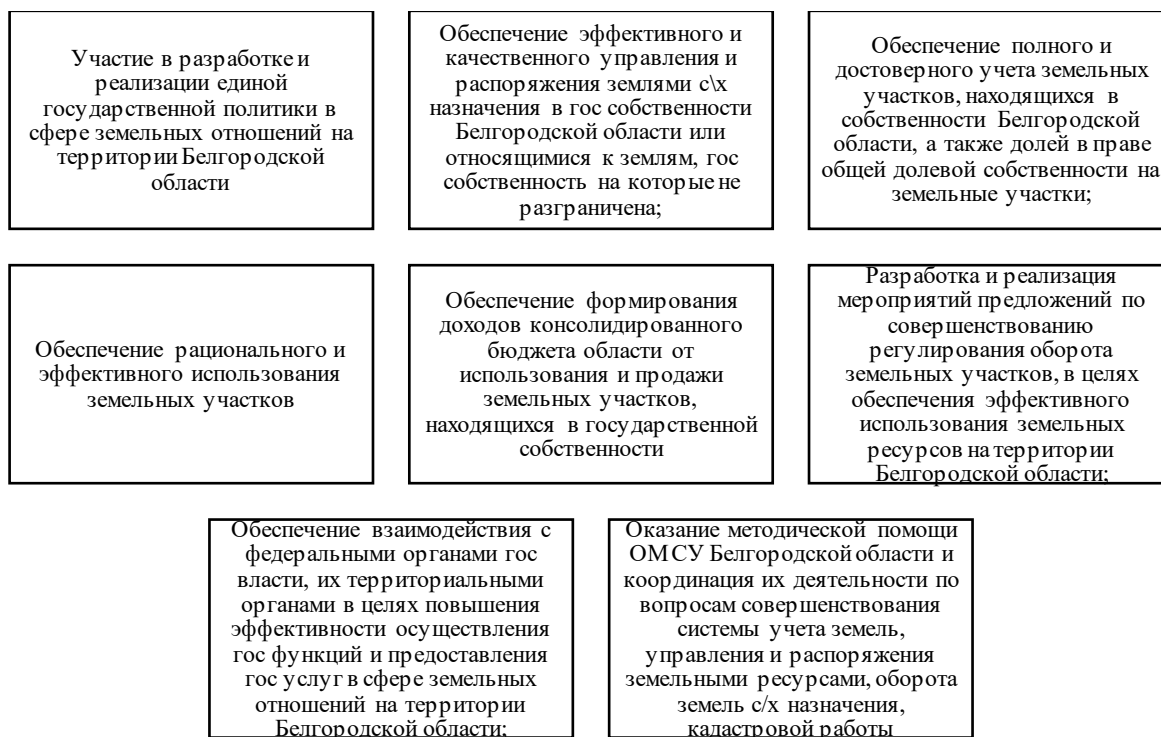


Рис. 7. Основные задачи Департамента в сфере земельных отношений

Рассмотренные задачи направлены на обеспечение устойчивого социально-экономического развития области за счет эффективного использования ее земельного потенциала. К сильным сторонам деятельности Департамента следует отнести внимание руководства к вопросам земельных отношений, активную работу по вовлечению в оборот неиспользуемых земель, развитую систему кадастрового учета, внедрение современных технологий и эффективное взаимодействие с федеральными органами и органами местного самоуправления.

Однако, несмотря на широкий спектр задач и значимую роль в развитии региона, в деятельности Департамента, как и в любой системе управления, существуют недостатки. Среди потенциальных слабых мест можно выделить недостаточную оперативность принятия решений, сложность нормативно-правового регулирования, проблемы контроля за использованием земель и недостаточную информированность граждан. Данные проблемы могут привести к неэффективному использованию земельных ресурсов, нарушению законных интересов граждан и организаций, снижению инвестиционной привлекательности области.

В целях совершенствования системы государственного управления земельными ресурсами региона необходимо [9, с. 899]:

- совершенствование нормативно-правовой базы;
- упрощение процедур распоряжения земельными участками;
- стимулирование вовлечения в оборот неиспользуемых участков;
- повышение информированности физических и юридических лиц;
- активное внедрение цифровых технологий;
- постоянное повышение квалификации кадров;
- улучшение межведомственного взаимодействия.

Перспектива улучшения ситуации непосредственно зависит от общего курса социально-экономического развития Белгородской области. Положительные изменения предполагают существенный прирост бюджетных поступлений от аренды и продажи земельных участков, рост количества освоенных площадей, увеличение продуктивности сельскохозяйственных угодий и общее повышение эффективности землепользования. Тем не менее, реализация указанных перспектив требует глубоких преобразований структуры управления и устранения выявленных недостатков действующей модели. В целом, успешная деятельность Министерства способна не только укрепить экономическую базу региона, но и создать комфортную и устойчивую среду для жизни будущих поколений белгородцев.

Заключение. Таким образом, необходимость обеспечения устойчивого развития территорий, рационального использования земель обуславливает актуальность эффективного управления

земельными ресурсами, которое невозможно без четкого определения задач и функций, соблюдения основополагающих принципов и последовательного прохождения этапов принятия решений. Представленные в исследовании направления развития системы управления земельными ресурсами являются ключевыми в обеспечении устойчивого развития территории и в рациональном использовании земель в интересах государства.

Литература

1. Земельный кодекс Российской Федерации от 25 октября 2001 года № 136-ФЗ (ред. от 31.08.2025 № 353-ФЗ) // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12124624/?ysclid=mgv55lsawa431844327> (дата обращения: 10.10.2025).
2. Об утверждении Положения о министерстве имущественных и земельных отношений Белгородской области: постановление Правительства Белгородской области от 20.12.2021 года № 622-пп (с изменениями и дополнениями) // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/403284801/?ysclid=mgv4sf8cwo357465566> (дата обращения: 10.10.2025).
3. Абросимов, В.Ю. Белгородская область в цифрах. 2025: Краткий статистический сборник / В.Ю. Абросимов. – Белгородстат, 2025 – 220 с.
4. Волков, С.Н. Концепция управления земельными ресурсами и землеустройства сельских территорий в Российской Федерации / С.Н. Волков // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. – 2023. – №. 10. – С. 6-11.
5. Гончарова, И.Ю. Совершенствование управления земельными ресурсами / И.Ю. Гончарова, О.В. Батог // Инновационные научные исследования в гуманитарных, естественных, технических и общественных науках. – 2024. – № 1. – С. 110-115.
6. Государственный (национальный) доклад о состоянии и использовании земель в Российской Федерации в 2024 году. Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии / под ред. О.А. Скуфинский. – Москва, 2025. – 446 с.
7. Иншаков, О.В. Земельная реформа: основные принципы и механизмы реализации: препринт / О.В. Иншаков. – Волгоград: ВолГУ, 2021. – 182 с.
8. Пакина, А.А., Лужков Р.С., Зенгина Т.Ю. Анализ структуры землепользования для формирования природно-экологического каркаса Белгородской области / А.А. Пакина, Р.С. Лужков, Т.Ю. Зенгина // Вестник МГПУ «Естественные науки». – 2023. – № 3. – С. 46-55.
9. Строков, А.С. Использование земельных ресурсов в сельском хозяйстве Белгородской области / А.С. Строков, О.А. Макаров, Н.М. Светлов, Д.А. Логинова // Экономика региона. – 2019. – № 5. – С. 893–907.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

Ю.А. Паршина,

студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Соловьева Н.Е.

кандидат экономических наук,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы,

доцент, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Исследование посвящено критической важности обеспечения эффективной организации управленческих процессов в системе таможенных органов для повышения их оперативности, прозрачности и соответствия современным вызовам. Анализируются современные методы управления, включая внедрение цифровых технологий, риск-менеджмент и развитие кадрового потенциала, с целью оптимизации внутренних процедур и повышения ответственности управленческих кадров. По результатам исследования сформированы практические рекомендации, направленные на построение гибкой и конкурентоспособной системы таможенного администрирования, способной реагировать на изменения внешней среды.

Ключевые слова: Технологические инновации, компетентность, конкурентоспособность, таможенные органы, управленческие процессы, информационные технологии, автоматизация, прозрачность данных, кадровый состав, цифровизация, блокчейн, мотивация персонала, цифровые платформы, корпоративная культура.

Введение. Обеспечение эффективной организации управленческих процессов в системе таможенных органов имеет важнейшее значение для повышения их оперативности, прозрачности и соответствия современным требованиям внешнеэкономической деятельности. В условиях глобализации и интеграционных процессов роль таможенных структур приобретает особую актуальность, поскольку от их деятельности зависит не только соблюдение национальных интересов в области безопасности и экономической стабильности, но и создание условий для развития торговых связей. Актуальность исследования обусловлена потребностью в формировании современных методов управления, способных обеспечить гибкое реагирование на вызовы внешней среды, оптимизацию внутренних процедур и повышение уровня ответственности среди управленческих кадров. Целями настоящего исследования является анализ современных подходов к организации управленческих процессов в таможенной системе, выявление их эффективности и определение направлений для дальнейшего совершенствования. Важной задачей является построение модельных решений, способных обеспечить системное развитие управления и повысить конкурентоспособность таможенных органов в условиях постоянных изменений нормативно-правовой базы и технологических инноваций. Исследование предполагает интеграцию теоретических положений и практического опыта, что позволит сформировать рекомендации, направленные на повышение эффективности управленческих практик и оптимизацию организационной структуры таможенных служб.

Материалы и методы исследования. Исследование основано на анализе нормативных документов, научной литературы и практического опыта организации управленческих процессов в таможенных органах.

Построение модели управленческих процессов в системе таможенных органов является ключевым этапом анализа эффективности функционирования данной системы [3]. В рамках данной модели осуществляется систематизация и описание основных управленческих функций, таких как планирование, контроль, координация и принятие решений, а также взаимодействие между различными структурными подразделениями.

Таблица 1

Анализ ключевых направлений развития управления в таможенных органах за 2022-2025 гг. [2]

Направление анализа	Характеристика и ключевые мероприятия (2022-2025 гг.)	Ожидаемый результат / Вывод
Цифровизация и автоматизация	Активное внедрение цифровых платформ, решений на базе блокчейн и IoT-технологий для автоматизации таможенных процедур и обеспечения прозрачности данных.	Данные меры направлены на снижение временных и финансовых затрат, а также минимизацию рисков ошибок. Внедрение этих технологий является стратегическим условием для повышения оперативности и адаптивности таможенного администрирования.
Совершенствование кадрового потенциала	Развитие систем мотивации и управления карьерой сотрудников, повышение компетентности в области новых технологий, формирование корпоративной культуры, ориентированной на инновации.	Качественный кадровый состав является ключевым фактором эффективности, напрямую влияющим на исполнение решений и уровень обслуживания. Инвестиции в кадры позволяют сформировать потенциал, способный адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде.
Оптимизация управленческих моделей и процедур	Внедрение систем управления качеством и риск-менеджмента, гармонизация национальных стандартов с международными практиками, оптимизация административных процедур и взаимодействия между подразделениями.	Этот подход способствует системному развитию управления, повышает гибкость и устойчивость системы. В результате достигается не только усиление контроля и безопасности, но и стимулирование развития внешнеэкономической деятельности.

Проведенный анализ показывает, что комплексное развитие трех ключевых направлений – цифровизации, кадрового потенциала и оптимизации управленческих моделей – является взаимосвязанным процессом. Именно их синергия позволяет создать гибкую, прозрачную и эффективную систему таможенного управления, которая не только отвечает современным вызовам, но и способствует укреплению экономической безопасности и стимулированию внешней торговли [2].

Следовательно, существенно повышает эффективность управления внедрение современных информационных технологий, автоматизация процессов и прозрачность данных, что способствует снижению временных и финансовых затрат. Выявленные ключевые факторы эффективности включают качество кадрового состава, уровень цифровизации, наличие комплекса нормативных правил и стандартов, а также уровень мотивации персонала к внедрению инновационных решений. Для оптимизации управленческих процессов рекомендуется развитие цифровых платформ, внедрение решений на базе блокчейн, использование IoT-технологий, а также повышение компетентности сотрудников в области новых технологий. Внедрение данных рекомендаций позволит повысить оперативность, прозрачность и адаптивность управленческих решений, что соответствует современным требованиям к системам таможенного администрирования. Как отмечается в исследовании, «совершенствование механизма таможенного администрирования», в том числе за счет цифровой трансформации и инновационных технологий, является стратегическим этапом повышения эффективности в условиях глобализации и усложнения международных торговых процессов [4].

Особое внимание необходимо уделять развитию корпоративной культуры и мотивационных программ, отражающих стратегические цели модернизации таможенной системы. Формирование позитивного климата внутри коллектива способствует повышению профессиональной ответственности и инициативности сотрудников, что напрямую влияет на качество исполнения управленческих решений и уровень обслуживания участников внешнеэкономической деятельности. Как отмечается в исследовании, «управление карьерой сотрудников в таможенных органах» требует учета специфики профессиональной деятельности и постоянного совершенствования систем мотивации с целью удержания квалифицированных кадров и формирования кадрового потенциала, способного адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде.

Заключение. В ходе проведенного исследования были выявлены ключевые аспекты организации управленческих процессов в системе таможенных органов, подтверждающие необходимость системного подхода к оптимизации их деятельности. Анализ нормативных документов, теоретических моделей и практических методов управления позволил определить основные направления повышения эффективности взаимодействия структурных подразделений, а также управления информационными и ресурсными потоками. Предложенная модель управленческих процессов, основанная на выявленных ключевых факторах эффективности, показала свою практическую применимость и могла бы стать основой для разработки стратегий оптимизации деятельности таможенных служб. Знание и внедрение комплекса рекомендаций, включающего использование современных информационных технологий, повышение уровня кадровой подготовки и усовершенствование административных процедур, способствует существенному увеличению оперативности, прозрачности и адаптивности управляющих решений. Благодаря подобным подходам достигается не только повышение уровня контроля и безопасности, но и стимулируется развитие внешнеэкономической деятельности, что является важнейшим аспектом государственной политики в области таможенного дела. В целом, результаты исследования подчеркивают, что интеграция предложенных методик и рекомендаций способствует формированию более устойчивой, гибкой и эффективной системы таможенного управления, что является необходимым условием для обеспечения национальной безопасности и укрепления экономического потенциала страны.

Литература

1. Андреева О. А., Тараканова К. П. Подходы к управлению в таможенных органах // Символ науки. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-upravleniyu-v-tamozhennyh-organah> (дата обращения: 05.11.2025).
2. Дорогайкина В. А., Журавлева Е. Е., Жиленкова Т. А. Оценка эффективности управления персоналом в системе таможенных органов // Символ науки. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-upravleniya-personalom-v-sisteme-tamozhennyh-organov> (дата обращения: 05.11.2025).
3. Керимова О. М., Земскова И. А., Игнатьева Г. В. Управление персоналом в таможенных органах // Вестник науки. 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-tamozhennyh-organah-2> (дата обращения: 05.11.2025).

4. Ковтун Е. Н., Толмачева Т. А., Кудрина Л.В. Новые технологии в управлении таможенными органами // Научные междисциплинарные исследования. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-tehnologii-v-upravlenii-tamozhennymi-organami> (дата обращения: 05.11.2025).

ДВУНАПРАВЛЕННОЕ МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО В РАЗВИТИИ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБЛАСТИ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА У УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

В.В. Петров,

управляющий по экспорту в странах СНГ АО «ДКС»

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли наставничества в формировании компетенций современных руководителей. Новизна идеи состоит в налаживании двунаправленного межпоколенческого наставничества (от старшего поколения к младшему и наоборот от младшего – к старшему). Поскольку речь идет о компетенциях в области искусственного интеллекта у управленческих кадров, то предлагается рассматривать наставничество и как основанное на опыте, и как базирующееся на новейших технологических навыках. Установлено, что эффективное развитие цифровых компетенций требует сочетания технологического потенциала алгоритмов с сохранением человеческого фактора, обеспечиваемого межпоколенческим взаимодействием. В результате исследования предложены практические рекомендации по внедрению гибридных моделей наставничества, способствующих преодолению институциональной инерции и цифрового разрыва.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управленческое образование, межпоколенческое наставничество, цифровая трансформация, социальный капитал, компетенции, социологический анализ.

Введение. Современные вызовы складывающейся на глазах очевидцев цифровой эпохи, характеризующиеся быстро ускоряющейся динамикой разнообразных технологических изменений, формируют в наши дни принципиально новые специфические требования к профессиональной подготовке управленческих кадров, вынуждая тем самым практически все образовательные системы своевременно адаптироваться к постоянно эволюционирующим социальным условиям [7]. В этом контексте особую актуальность все больше и больше приобретает проблема качественного развития компетенций в области искусственного интеллекта, становящегося неотъемлемым элементом современной управленческой деятельности на разных уровнях [5].

Однако, как показывают проведенные современные исследования, этот процесс внедрения новейших технологий ИИ в современное образование сопряжен с существенными социологическими сложностями, например, такими как сложившаяся институциональная инерция, резкое сопротивление традиционного профессионального сообщества и фактическое недоверие к новым алгоритмическим решениям [1]. Параллельно, в рамках современного евразийского интеграционного пространства, межпоколенческое наставничество все больше демонстрирует свой большой потенциал как своеобразный механизм передачи не только накопленных в профессиональных традициях профессиональных знаний, но и сложившихся веками и десятилетиями культурных ценностей, во многом способствующих укреплению взаимного доверия и формированию новых транснациональных профессиональных сообществ [2].

Так, сегодня возникает научная проблема, заключающаяся в необходимости поиска наиболее оптимальных моделей [4], которые сочетали бы в себе технологические инновации с различными социально-психологическими аспектами социального управления, учитывая при этом значительные межпоколенческие различия в восприятии ИИ-технологий и адаптации к цифровым преобразованиям.

Целью данного исследования является социологический анализ двунаправленного межпоколенческого наставничества как фактора развития компетенций в области технологий искусственного интеллекта у управленческих кадров.

Научная новизна работы заключается в интеграции концепций социального капитала, межпоколенческой трансмиссии профессиональных знаний и цифровой трансформации управления, что позволяет в таком контексте рассмотреть наставничество не как односторонний процесс передачи традиционного опыта, а как взаимодополняющий обмен, в котором цифровые компетенции молодежи сочетаются с практической и апробированной мудростью и профессиональной интуицией старшего поколения.

Методология и материалы. Эмпирическую базу данного социологического исследования составили результаты пилотных полуструктурированных экспертных интервью, проведенных с преподавателями управленческих дисциплин в вузах и с работодателями, заинтересованными в привлечении ИИ-кадров (N=20). Исследование проведено в 2025 г. Отбор респондентов для исследования осуществлялся по критерию наличия практического опыта либо в использовании цифровых технологий в педагогическом процессе, либо в управлении персоналом в условиях происходящей цифровой трансформации на производстве.

Методологическая и теоретическая основа исследования опиралась на качественный социологический подход, позволивший нам зафиксировать не только складывающиеся формальные практики, но и заложенные в них латентные смыслы, а также скрытые разносторонние динамики и неочевидные взаимосвязи.

Анализ полученных первичных данных интервью осуществлялся с применением тематического кодирования, что обеспечило выявление ключевых категорий, таких как «институциональные барьеры», «мотивационные основания», «дифференциация компетенций» и «гибридизация моделей» (в качестве операционализация понятий). Особое внимание в исследовании уделялось выявлению противоречий между декларируемой поддержкой внедряемых инноваций и реальными практиками их внедрения (зачастую встречающими сопротивление), а также анализу стратегий адаптации различных возрастных групп специалистов к технологическим вызовам.

В целом триангуляция социологических данных, полученных от современных экспертов (представителей академической среды и бизнес-сообщества), обеспечила валидность и надежность полученных результатов, позволив нам выявить наиболее общие тенденции и специфические особенности восприятия межпоколенческого наставничества в контексте развития компетенций ИИ у руководителей.

Результаты и обсуждение. Проведенный социологический анализ эмпирических данных выявил сложный характер взаимодействия технологических и социальных факторов, действующих в процессе быстрого развития компетенций у молодежи в области искусственного интеллекта. В то же время установлено, что, несмотря на признание новых потенциальных преимуществ ИИ большинством опрошенных экспертов (17 из 20 респондентов), реальные практики его практического использования остаются максимально фрагментарными и ситуативными, во многом упираясь в сохраняющуюся институциональную инерцию традиционных образовательных систем.

При этом в исследовании была выявлена выраженная возрастная дифференциация. Она заключалась в следующем. Молодые педагоги и управленцы (со стажем работы до 5 лет) демонстрируют наибольшую готовность к интеграции новых алгоритмических решений, тогда как их старшие коллеги часто выражают серьезные опасения относительно девальвации общего экспертного статуса и какой-либо последующей потери профессиональной автономии. Именно в этом контексте двунаправленное межпоколенческое наставничество и приобретает особую значимость, выступая специфическим механизмом, способным нивелировать указанные противоречия.

С одной стороны, наиболее старшее поколение, обладая очень богатым практическим опытом и глубоким пониманием сущностной отраслевой специфики, способно обеспечить содержательную интеграцию технологий ИИ в реальные практические управленческие процессы, привнося тем самым контекстуальное знание и этическую рефлексию. С другой стороны, и младшее поколение, являясь активным носителем новейших цифровых компетенций и естественной легкости в обращении с новыми ИИ-технологиями, может выступать своеобразным проводником инноваций, способствуя тем самым преодолению технологического барьера и снижению общего уровня сопротивления профессионалов.

Результаты анализа материалов интервью свидетельствуют, что наиболее успешные внедрения ИИ в практику были связаны с новейшими гибридными моделями, где специфические алгоритмические системы использовались не для полной замены человеческого фактора, а лишь для его теоретического и практического усиления, например, при анализе больших данных для глубинного выявления скрытых взаимосвязей и апробации успешных управленческих практик в других организациях (или же в симуляторах принятия решений в кризисных ситуациях). Однако, как показал проведенный социологический анализ, эффективность таких моделей напрямую зависит от качества осуществляющейся межпоколенческой коммуникации и уровня взаимного доверия, выступающего специфической формой социального капитала [3].

Более того, выявленные барьеры, к которым относятся недоверие к «черному ящику» новейших алгоритмов, чрезмерно высокая стоимость внедрения и дефицит подготовленных кадров, могут быть преодолены именно за счет таких наставнических практик, создающих среду для совместного обучения и сотворчества (таблица 1).

Модели двунаправленного межпоколенческого наставничества
в контексте развития компетенций ИИ

Модель наставничества	Вклад старшего поколения	Вклад младшего поколения	Ожидаемый интеграционный эффект
Гибридная (проектная)	Контекстуализация знаний, управление рисками, этическая экспертиза	Техническая реализация, работа с данными, освоение новых инструментов	Создание комплексных решений, сочетающих технологическую эффективность и практическую целесообразность
Рефлексивно-диалоговая	Интерпретация кейсов, развитие критического мышления, трансляция ценностей	Обратная связь по юзабилити, предложение альтернативных цифровых решений	Формирование общей системы ценностей и профессиональной идентичности в условиях цифровизации
Сетевая (сообщества практиков)	Установление профессиональных связей, легитимация инноваций	Распространение знаний внутри сообществ, кросс-функциональная коллаборация	Ускорение диффузии инноваций и укрепление транснациональных профессиональных сетей

При этом, как подчеркивали респонденты, ключевым условием итогового успеха является отход от традиционной парадигмы наставничества как односторонней передачи знаний в сторону модели именно взаимного межпоколенческого обмена, где обе стороны выступают и обучающими, и обучающимися.

Заключение. Проведенное социологическое исследование позволяет утверждать, что предлагаемое нами здесь двунаправленное межпоколенческое наставничество представляет собой стратегический ресурс для развития компетенций в области искусственного интеллекта у современных управленческих кадров, эффективно нивелируя такие ключевые вызовы происходящей цифровой трансформации, как институциональная инерция, традиционно-профессиональное сопротивление и поколенческий цифровой разрыв. В ходе анализа данных установлено, что гибридные модели, сочетающие технологические возможности алгоритмов с контекстуальным традиционным знанием и этической рефлексией старшего поколения, а также с цифровой грамотностью и инновационным потенциалом младшего поколения, демонстрируют наибольшую эффективность для дальнейшей перспективы.

Практическая значимость проделанной исследовательской работы заключается в разработке конкретных научно обоснованных рекомендаций по внедрению новых структур двунаправленного межпоколенческого наставничества в программы подготовки и повышения квалификации управленцев, что предполагает создание соответствующих институциональных условий, развитие сетевых «сообществ практиков» и внедрение систем мониторинга эффективности межпоколенческого сотрудничества.

Перспективными направлениями дальнейших социологических исследований видятся анализ долгосрочного влияния таких моделей на профессиональную идентичность руководителей, изучение роли цифровых платформ в поддержке современных наставнических сетей и сравнительный анализ эффективности различных организационных форм в разных отраслях экономики.

Литература

1. Guidance for generative AI in education and research. – URL: https://www.unesco.org/en/articles/guidance_generative_ai_education_and_research.
2. Ананченкова П.И. Волкова О.А., Пашко Т.Ю. Эйджизм. Старение. Достойная старость. – Москва: АТиСО, – 2019. – 175 с.
3. Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология. 2002. Т. 3. № 5. С. 60–74.
4. Волкова О.А. Проблемы профессиональной идентичности и маргинальности индивидов и социальных групп // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2007. – № 3(21). – С. 45-48. EDN KCLHUJ.
5. Интеграционные процессы в Евразийском экономическом союзе: социально-демографические аспекты. К 10-летию ЕАЭС / Г.И. Осадчая, М. Л. Вартанова, О.А. Волкова [и др.]. – Москва: Федеральный научно-исследовательский социологический центр Российской академии наук, 2025. – 383 с. – DOI 10.19181/monogr.978-5-89697-440-6.2024.

6. Малинович Е.В., Ананченкова П.И. Искусственный интеллект в научной и образовательной деятельности: вселенское зло или инструмент повышения эффективности? // Труд и социальные отношения. – 2025. – Т. 36, № 1. – С. 109-118.

7. Нейросети и генеративный ИИ в высшем образовании: международный опыт и российская практика. – URL: https://russiancouncil.ru/analytics_and_comments/analytics/neyroseti_generativnyy_ii_v_vyshshem_obrazovani_i_rossiyskaya_praktika/sphrase_id=150634182&utm_source=chatgpt.com.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: НОВЫЕ ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Е.В. Полежайкина,

преподаватель кафедры «Менеджмент и инновации», НИУ МГСУ

А.Л. Кривова,

старший преподаватель кафедры гражданского и уголовного права и процесса, ММУ

Аннотация. В статье анализируются ключевые векторы развития и формирующиеся институциональные вызовы, с которыми сталкивается таможенное регулирование. Исследование фокусируется на том, как имплементация цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные, блокчейн и цифровые платформы, изменяет традиционные модели государственного управления и требует переосмысления институциональной структуры таможенных органов. Авторы исследуют новые подходы к управлению на основе данных, автоматизации процессов, прогнозной аналитике и повышению прозрачности. Особое внимание уделяется выявлению институциональных проблем, связанных с необходимостью адаптации законодательства, формированием новых компетенций у государственных служащих, обеспечением кибербезопасности, а также разработкой эффективных моделей государственно-частного партнерства. Статья предлагает практические рекомендации по оптимизации институциональных механизмов таможенного регулирования для адекватного реагирования на вызовы цифровой эпохи, способствуя повышению эффективности, снижению транзакционных издержек и обеспечению экономической безопасности.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственное управление, таможенное регулирование, институциональные вызовы, новые векторы развития.

Введение. В условиях стремительного развития информационных технологий и их проникновения во все сферы общественной жизни, цифровая трансформация государственного управления становится императивом современности. Этот процесс, охватывающий модернизацию институциональных структур, переосмысление управленческих парадигм и внедрение инновационных инструментов, оказывает существенное влияние на функционирование всех государственных органов, в том числе и на сферу таможенного регулирования. Таможенные органы, являясь ключевым звеном в обеспечении экономической безопасности, упрощении торговых процедур и контроле за перемещением товаров через границы, сталкиваются с необходимостью адаптации к новым цифровым реалиям. Актуальность исследования обусловлена насущной потребностью в понимании тех новых векторов развития, которые формируются под воздействием цифровизации, и выявлении комплексных институциональных вызовов, возникающих перед таможенным регулированием в процессе этой трансформации. Целью настоящего исследования является комплексный анализ ключевых векторов развития государственного управления в контексте цифровой трансформации и их специфического воздействия на институциональные аспекты таможенного регулирования, а также выявление сопутствующих вызовов.

Методы и организация исследования. Данное исследование построено на комплексном подходе, сочетающем теоретический анализ с эмпирическими методами сбора и обработки информации. Организация исследования предполагает поэтапное изучение заявленной проблематики, начиная от общего анализа трендов цифровизации государственного управления и заканчивая конкретизацией их влияния на институциональные аспекты таможенного регулирования. В рамках теоретических методов были задействованы анализ и синтез для изучения и систематизации научной литературы, нормативно-правовых актов, аналитических отчетов и статистических данных, касающихся цифровой трансформации государственного управления и таможенного регулирования.

Системный подход применялся для рассмотрения процессов цифровой трансформации как сложной, взаимосвязанной системы, что позволило анализировать взаимосвязи между цифровыми векторами развития и институциональными вызовами. Сравнительный анализ был использован для сопоставления различных моделей цифровизации государственного управления и таможенного регулирования, а также для выявления лучших практик на национальном и международном уровнях. Институциональный анализ способствовал изучению трансформации формальных и неформальных правил, структур и механизмов, определяющих функционирование таможенных органов в условиях цифровой среды. К эмпирическим методам относились анализ документов, включавший исследование официальных документов государственных органов, посвященных цифровой повестке, стратегии развития, а также нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность таможенных служб. Анализ контента проводился путем изучения публикаций в авторитетных научных журналах, материалов конференций, аналитических докладов профильных исследовательских центров и международных организаций (например, ВТО, Всемирной таможенной организации). Статистический анализ, при наличии соответствующих данных, применялся для оценки показателей, характеризующих эффективность таможенных процедур, уровень цифровизации, объемы трансграничных потоков, а также динамику изменений под влиянием цифровой трансформации.

Цифровая трансформация государственного управления представляет собой многоаспектный процесс, характеризующийся внедрением и интеграцией передовых цифровых технологий для оптимизации управленческих процессов, повышения эффективности предоставления государственных услуг и укрепления институциональной основы. [7, с. 223] В контексте данного исследования, особое внимание уделяется основным цифровым векторам, которые определяют текущие и будущие траектории развития государственного управления, а также их проявления в таможенном регулировании.

Ключевыми цифровыми векторами, определяющими новую парадигму государственного управления, выступают искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (МО), которые обеспечивают автоматизацию сложных аналитических задач, прогнозирование на основе больших массивов данных, оптимизацию принятия решений и персонализацию взаимодействия с гражданами и бизнесом, находя применение в обнаружении мошенничества, управлении рисками и прогнозировании тенденций. Технологии больших данных (Big Data) предоставляют возможность сбора, обработки и анализа огромных объемов структурированных и неструктурированных данных, что открывает новые перспективы для принятия управленческих решений, основанных на фактической информации, выявления скрытых закономерностей, оценки эффективности политик и прогнозирования будущих событий. Технология распределенных реестров (блокчейн) обеспечивает децентрализованное, защищенное и прозрачное хранение данных, что является критически важным для повышения доверия и подотчетности в управленческих процессах, гарантируя неизменность записей, упрощая аудит и сокращая потребность в посредниках. Наконец, создание интегрированных цифровых платформ позволяет унифицировать предоставление государственных услуг, обеспечить бесшовное взаимодействие между различными ведомствами и участниками экономической деятельности, выступая основой для формирования инновационных экосистем и повышения операционной эффективности.

Указанные цифровые векторы оказывают существенное и трансформирующее воздействие на сферу таможенного регулирования, что проявляется в следующих ключевых аспектах: во-первых, автоматизация таможенных процессов достигается за счет максимального внедрения цифровых технологий для рутинных и трудоемких операций, включая электронное декларирование, автоматический выпуск товаров на основе предварительной проверки данных и использование систем распознавания документов и изображений, что способствует ускорению процедур, снижению транзакционных издержек и минимизации человеческого фактора, тем самым повышая общую эффективность внешнеэкономической деятельности [5, с. 38]. Во-вторых, управление рисками на основе данных трансформирует традиционные выборочные проверки в проактивную систему, базирующуюся на анализе больших данных; применение ИИ и МО для выявления подозрительных транзакций, профилирования участников внешнеэкономической деятельности и прогнозирования потенциальных нарушений таможенного законодательства позволяет концентрировать ресурсы на высокорисковых операциях, повышая результативность контроля и одновременно упрощая процедуры для добросовестных участников. В-третьих, повышение прозрачности и прослеживаемости достигается посредством таких технологий, как блокчейн, которые способствуют созданию прозрачных и отслеживаемых цепочек поставок, позволяя верифицировать происхождение товаров, подтверждать их подлинность и соответствие требованиям, а также отслеживать весь путь товара от производителя до конечного потребителя; это минимизирует возможности для коррупции, контрабанды и других нарушений, укрепляя доверие между государством и бизнесом [3, с. 8].

Цифровая трансформация таможенных органов, несмотря на очевидные преимущества, сопряжена с рядом существенных институциональных вызовов, требующих комплексного осмысления и своевременного решения, причем адаптация существующих институциональных механизмов к новым реалиям цифровой эпохи является критически важной для успешной модернизации и обеспечения эффективности функционирования таможенной службы. Среди основных вызовов выделяется необходимость адаптации нормативно-правовой базы, что предполагает разработку новых нормативных актов, регулирующих применение цифровых технологий (таких как ИИ, блокчейн), обеспечение соответствия национального законодательства международным стандартам, а также определение правового статуса электронных документов, цифровых подписей и алгоритмов автоматического принятия решений, включая вопросы трансграничного движения данных и защиты прав интеллектуальной собственности. Не менее значимым вызовом является формирование кадрового потенциала и развитие компетенций, поскольку цифровизация требует не только внедрения технологий, но и подготовки новых специалистов в области анализа данных, кибербезопасности и применения ИИ, а также переобучения действующего персонала, так как отсутствие квалифицированных кадров может стать существенным барьером. В сфере кибербезопасности и защиты данных, с ростом объемов информации и усложнением систем, возрастают риски, связанные с необходимостью обеспечения надежной защиты критически важных данных от несанкционированного доступа, утечек и атак, что требует разработки и имплементации современных систем защиты. Наконец, успешная цифровая трансформация во многом зависит от эффективного государственно-частного партнерства, которое, однако, требует четкого определения механизмов взаимодействия, распределения ответственности, защиты коммерческих интересов и обеспечения прозрачности всех процессов.

Основой для эффективной модернизации институциональных механизмов таможенных органов в контексте цифровой трансформации служит разработка четких стратегических планов и детализированных дорожных карт. Стратегическое планирование представляет собой фундаментальный процесс, определяющий долгосрочное видение развития таможенной службы, его миссии, целей и приоритетов. Этот процесс должен быть основан на глубоком анализе текущего состояния, внешней среды (глобальных трендов цифровизации, международных стандартов, экономических и технологических изменений) и внутренних возможностей, а также специфических национальных приоритетов и потребностей. Стратегическое видение должно охватывать не только технологические аспекты, но и трансформацию организационной культуры, процессов и человеческих ресурсов.

В свою очередь, дорожные карты выступают в качестве операционного инструмента, который преобразует стратегические цели в конкретные, измеримые и достижимые действия. Дорожная карта детализирует последовательность и взаимосвязь мероприятий [6]:

- разделение всего процесса трансформации на управляемые фазы с четкими промежуточными результатами;
- описание специфических задач и инициатив, которые необходимо реализовать на каждом этапе;
- установление реалистичных сроков выполнения каждого мероприятия и этапа, включая ключевые вехи;
- четкое назначение конкретных подразделений или лиц, ответственных за реализацию каждого мероприятия;
- определение финансовых, человеческих, технологических и информационных ресурсов, требующихся для выполнения поставленных задач.

Критически важным является требование гибкости как стратегических планов, так и дорожных карт. В условиях динамично развивающихся технологий и меняющейся экономической конъюнктуры, эти документы не должны быть статичными. Они должны предусматривать механизмы регулярного мониторинга прогресса, оценки эффективности внедряемых мер и, при необходимости, своевременной корректировки в ответ на изменяющиеся условия. Интеграция оценки рисков в процесс планирования позволяет заранее идентифицировать потенциальные препятствия и разработать превентивные меры. Механизмы мониторинга прогресса и система индикаторов эффективности (KPI – Key Performance Indicators) обеспечивают возможность объективно оценивать достижение поставленных целей и своевременно принимать управленческие решения.

Успешная цифровая трансформация таможенных органов невозможна без проведения институциональных реформ, направленных на оптимизацию их внутренней структуры, процессов принятия решений и межведомственного взаимодействия. Эти реформы должны быть направлены на устранение устаревших бюрократических барьеров, повышение оперативности и гибкости

организационной структуры, а также на создание условий для эффективного внедрения и использования цифровых технологий. Ключевыми направлениями институциональных реформ могут быть:

- пересмотр и, при необходимости, реорганизация существующих департаментов и подразделений с целью их адаптации к новым цифровым реалиям;
- анализ текущих рабочих потоков, выявление недостатков, устранение избыточных этапов и разработка новых, более эффективных, прозрачных и клиентоориентированных процессов;
- обеспечение бесшовной синергии и эффективного взаимодействия между различными подразделениями внутри самой таможенной службы;
- сотрудничество и интеграция таможенных органов с другими государственными ведомствами, участвующими в процессе внешнеторговой деятельности (например, санитарно-эпидемиологические службы, органы по фитосанитарному контролю, налоговые службы, пограничные службы);
- создание платформ для взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности, поставщиками логистических услуг и другими представителями бизнеса.

Фундаментальным условием для успешного внедрения, применения и масштабирования цифровых технологий в деятельности таможенных органов является постоянное развитие и совершенствование законодательной базы, без которого невозможно обеспечить легитимность, эффективность и безопасность цифровых процессов, и ключевые направления этого развития включают легитимизацию цифровых технологий путем создания и актуализации нормативно-правовых актов, определяющих правовые основания для использования ИИ, блокчейна, машинного обучения и аналитики больших данных, а также закрепляющих возможность автоматизированного принятия решений, статус электронного декларирования, цифровых подписей и иных электронных форм документооборота [4]. Не менее важным является соответствие международным стандартам, в частности, Рамочным стандартам ВТамО [2], что способствует упрощению процедур для международного бизнеса, повышению доверия и эффективности за счет использования лучших мировых практик. Особое внимание следует уделить правовому статусу электронных документов и данных, регламентируя юридическую силу электронных документов, протоколов взаимодействия, цифровых подписей, а также вопросы трансграничного оборота данных, включая персональные, с соблюдением принципов конфиденциальности и безопасности. Наконец, необходимо регулирование новых форм мошенничества и угроз, таких как киберпреступность и таможенное мошенничество, путем предоставления таможенным органам правовых инструментов для противодействия этим явлениям, что включает разработку положений о защите информации, ответственности за нарушения в цифровой среде и механизмов международного сотрудничества.

Цифровая трансформация таможенных органов – это капиталоемкий процесс, требующий значительных вложений как в современные технологии, так и в человеческий капитал. Реализация стратегических целей и обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и эффективности невозможны без адекватного ресурсного обеспечения.

Инвестиции в технологии должны охватывать полный цикл: приобретение, разработку и внедрение передовых, масштабируемых, интегрируемых и безопасных программных и аппаратных решений; создание надежной, отказоустойчивой и масштабируемой ИТ-инфраструктуры, включая серверные мощности, сетевое оборудование, системы хранения данных, облачные сервисы и центры обработки данных с интегрированной кибербезопасностью; а также обеспечение непрерывной технической поддержки, обслуживания и модернизации внедренных решений.

Параллельно, инвестиции в персонал играют решающую роль в успешном внедрении и эксплуатации новых технологий. Они включают: разработку и реализацию комплексных образовательных программ для повышения компетенций сотрудников и подготовки новых специалистов в таких областях, как анализ данных, кибербезопасность, управление проектами и цифровые технологии; привлечение высококвалифицированных ИТ-специалистов путем создания конкурентных условий труда, оплаты и карьерных перспектив; и формирование корпоративной культуры, ориентированной на инновации, инициативность и непрерывное обучение, поощряя экспериментирование и признавая вклад сотрудников.

Заключение. Цифровая трансформация государственного управления открывает новые векторы развития, предъявляя при этом существенные институциональные вызовы, особенно для сферы таможенного регулирования. Успешная интеграция передовых цифровых технологий в таможенные процессы становится императивом для обеспечения эффективности, прозрачности и конкурентоспособности на национальном и международном уровнях. Внедрение интеллектуальных систем анализа данных, искусственного интеллекта и блокчейн-технологий позволяет оптимизировать

процедуры контроля, сократить временные и финансовые издержки, а также повысить точность прогнозирования и выявления рисков. Однако, для реализации полного потенциала цифровизации, таможенным органам необходимо преодолеть ряд институциональных барьеров. Ключевыми из них являются: необходимость формирования адекватной нормативно-правовой базы, способной регулировать новые цифровые инструменты и процессы; обеспечение высокого уровня кибербезопасности для защиты критически важной информации; развитие кадрового потенциала путем непрерывного обучения и привлечения высококвалифицированных специалистов в области IT и анализа данных; и, наконец, формирование открытой и доверительной среды для взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности. Эффективное решение данных вызовов позволит не только укрепить позиции национального бизнеса на мировом рынке, но и оптимизировать фискальные поступления, обеспечивая при этом высокий уровень правопорядка в сфере международной торговли. Таким образом, цифровая трансформация таможенного регулирования представляет собой комплексный процесс, требующий синергии технологических инноваций, адаптации институциональной среды и инвестиций в человеческий капитал.

Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 23 мая 2020 г. № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_353557/.
2. WCO tools to secure and facilitate global trade [Электронный ресурс]. URL: www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/frameworks-of-standards/safe_pack-age.aspx.
3. Булыга Р. П., Сафонова И. В. Технология блокчейн как инструмент повышения информационной прозрачности экосистемы бизнеса // Учет. Анализ. Аудит. – 2021. – Т. 8. – №. 4. – С. 6-17.
4. Гудкова О. В., Ермакова Л. В. Цифровые технологии таможенных органов: новые возможности для добросовестного бизнеса // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2021. – №. 4 (50). – С. 7-14.
5. Жуков Д. Б. Автоматизация деятельности таможенных органов при реализации перспективной модели совершения таможенных операций // Вестник Российской таможенной академии. – 2023. – №. 3 (64). – С. 35-47.
6. Логинов М. П. Дорожные карты: понятие, сущность, классификация // Проблемы управления. – 2017. – №. 5. – С. 2-17.
7. Толкачев С. А. Цифровая трансформация публичного управления: вызовы и перспективы // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – №. 12. – С. 222-227.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИДЖИТАЛ-ТРЕНИНГОВ В РАМКАХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ ВУЗА

Ю. Р. Правкина,
*старший преподаватель
кафедры управления персоналом,
РГУ имени С.А. Есенина*

Аннотация. В статье дается определение понятию «фиджитал-тренинг», раскрывается его сущность, особенности использования в профессиональной подготовке студентов вуза. Также описывается особенность проведения оценки эффективности фиджитал-тренинга и дается характеристика методов оценки, с помощью которых может быть измерено качество фиджитал-тренинга, включая анкетирование, тестирование, наблюдение.

Ключевые слова: фиджитал-тренинг; студенты; профессиональная подготовка; оценка эффективности; метод.

Введение. Для современного поколения студентов отличительными характеристиками выступают высокий уровень информационно-технологичной грамотности, глубокая интеграция в виртуальное пространство и социальные сети, эмоциональная включенность в интернет-среду. Такие характеристики одновременно открывают дополнительные возможности организации образовательного процесса в вузе, вместе с тем накладывая определенные требования на условия

осуществления профессиональной подготовки. Так, одним из направлений трансформации образовательного процесса и отдельных методов обучения стала фиджитализация.

Процесс фиджитализации («фиджитал» от англ. «phygital» – термин, описывающий соединение в единое цифрового и физического опыта, виртуальных и реальных событий) – это наполнение учебного процесса технологиями, режимами работы и средствами, которые объединяют виртуальный и реальный миры, активно воздействующими на психологическую и физическую сферы человека, некоторые физиологические механизмы [1].

Фиджитализация профессиональной подготовки студентов в вузе предполагает:

– использование различных форматов дистанционного обучения – смешанного, гибридного, хайфлекс-режима;

- работу студентов в группах в социальных сетях и мессенджерах;

- применение чат-ботов;

- использование нейросетей.

Процесс фиджитализации имеет глобальный характер и затрагивает практически все виды учебных занятий, которые проводятся преподавателями посредством различных методов.

Методы и организация исследования. Тренинговый метод профессиональной подготовки студентов вуза также претерпел серьезные трансформации в рамках процесса фиджитализации, результатом чего стало появление его новой формы – фиджитал-тренинга.

Фиджитал-тренинг предполагает внедрение в групповую работу студентов фиджитал-инструментов. В этой связи проблема эффективности фиджитал-тренинга и его конкурентного отличия от традиционной формы является актуальным направлением исследований.

Вопрос оценки эффективности тренинга всегда имел неоднозначный характер. Авторы, исследовавшие эту проблему, имели различные взгляды на понятие «эффективность тренинга». Кроме того, заметным противоречием отличались подходы к проведению оценки эффективности, предполагающие использование разнообразных методов и процедур.

За весь период применения тренинга в рамках профессиональной подготовки студентов вуза сформировалось понимание его эффективности, как конкретного образовательного результата, находящего выражение в полученных знаниях, умениях, навыках, сформированных и развитых компетенциях обучающихся [2].

Практика проведения оценки эффективности тренинга в рамках профессиональной подготовки студентов вуза предполагает измерение и анализ полученных образовательных результатов – знаний, умений, навыков, моделей поведения, а также степень сохранения или повышения ряда личностных параметров студентов, связанных с их готовностью и способностью учиться. Такое понимание эффективности тренинга уместно и для его трансформационного формата – фиджитал-тренинга, который, по мнению ряда исследователей, в отличие от традиционного формата тренинга обеспечивает более высокие показатели эффективности.

В этой связи возникает необходимость определения и выбора методов оценки эффективности фиджитал-тренинга, которые позволили бы собрать объективную информацию для оценки качества проведенного тренинга в фиджитал-формате.

В настоящее время основными методами оценки эффективности фиджитал-тренинга являются анкетирование, тестирование, наблюдение.

Анкетирование – традиционный метод сбора разнообразной информации, который применяется в том числе для оценки качества методов обучения. Инструментом в рамках данного метода оценки является анкета – специально разработанный опросный лист с различными вопросами, характеризующими качество обучения.

Анкета может включать открытые и закрытые вопросы, количественные и рейтинговые шкалы. Открытые вопросы – вопросы, требующие развернутого ответа респондента, закрытые вопросы анкеты – вопросы, содержащие готовые ответы для выбора респондента. Количественные или числовые шкалы, в том числе процентные, предполагают оценку какого-либо параметра от самого низкого значения до самого высокого. Рейтинговые шкалы в анкете основываются на ранжировании перечня параметров от самого низшего до самого высокого.

Посредством анкетирования могут быть оценены такие критерии эффективности фиджитал-тренинга, как комплекс когнитивных процессов, учебная мотивация, личная удовлетворенность обучающихся, возможность практического применения образовательных результатов.

Тестирование – один из популярных методов оценки методов обучения студентов, который, главным образом, используется для оценки усвоения образовательной программы, или отдельных дисциплин, модулей, тем. Кроме того, тестирование может использоваться и для диагностики ряда

когнитивных процессов – внимания, понимания, усвоения, анализа и т.д., удовлетворенности и мотивации обучающихся. С этой целью, как правило, применяются стандартизированные тестовые методики, разработанные различными авторами.

Тестирование для оценки образовательных результатов предполагает заранее подготовленный тест, который призван оценить степень подготовки студентов после прохождения фиджитал-тренинга, то есть то, насколько хорошо усвоены транслируемые в ходе тренинга знания, сформированы умения и навыки, освоены технологии, приемы работы и поведенческие модели.

Наблюдение – еще один популярный метод оценки эффективности фиджитал-тренинга, основанный на непосредственном или опосредованном восприятии процессов и явлений. Обычно наблюдение для оценки качества тренинга применяется в процессе его проведения, а не на посттренинговом этапе, как анкетирование и тестирование. Так, преподаватель, проводящий тренинг, может оценить как образовательные результаты, например, сформированные поведенческие модели, правильность и последовательность осуществления действия, решения поставленной задачи, особенности коммуникации и т.д., так и социально-психологические параметры – когнитивные процессы в группе, учебную мотивацию студентов, их удовлетворенность обучением.

Таким образом, рассмотренные методы получения информации могут быть применены в рамках процедуры оценки эффективности фиджитал-тренинга. При этом, каждый из представленных методов может оценивать целую совокупность различных параметров, указывающих на качество обучения.

Заключение. Трансформация уже ставшего в образовательной среде традиционного тренинга в фиджитал-тренинг обеспечило его инновационность в современных условиях профессиональной подготовки студентов вуза. Такой формат тренинга помимо образовательных задач обеспечивает возможности трансформации учебного процесса с учетом индивидуальных особенностей современного поколения студентов, для которых виртуальное пространство стало привычной средой общения, взаимодействия, обучения, работы и т.д. В этой связи вопрос выбора методов оценки эффективности фиджитал-тренинга приобрел особую актуальность. Среди применяемых методов оценки эффективности сегодня используют анкетирование, тестирование и наблюдение, которые дают возможность оценить образовательное качество фиджитал-тренинга и определить его конкурентные преимущества перед традиционным форматом тренинга и другими методами обучения.

Литература

1. Правкина Ю.Р. Фиджитализация обучения и фиджитал-технологии в профессиональной подготовке студентов вуза / в сборнике материалов XV Международной научно-практической конференции «Педагогика и психология как ресурс развития современного общества» 17-18 октября 2024 год / под редакцией: Аджиевой Е.М., Алентиковой С.А., Архаровой Л.И., Байковой Л.А., Беспаловой Т.М., Гераськиной М.Г., Евтишиной Н.В., Самариной Э.В., Теняевой О.В. Рязань: ИП Коняхин А.В., 2024. С. 567-572.

2. Пащенко А.Ю., Жалбэ М.Г., Гладышева А.А., Гладышев А.А. Применение фиджитал-формата в образовательной практике вуза // Теория и практика физической культуры. 2023. № 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-fidzhital-formata-v-obrazovatelnoy-praktike-vuza/viewer> (дата обращения: 08.11.2025).

СПЕЦИФИКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ДИНАМИКИ ПРИГРАНИЧНЫХ ОБЛАСТЕЙ ЮГО-ЗАПАДА РОССИИ В ПЕРИОД СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ

Е.В. Реутов,

*кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Ухудшение демографических показателей в 2022-2024 гг. было характерно для всех регионов юго-западного приграничья (за частичным исключением смертности) – в отличие от Центрального федерального округа в целом, где естественная убыль населения не была такой интенсивной и компенсировалась внешней миграцией. В изначально депрессивной Брянской области демографический ущерб 2022-2024 гг. был смягчен поступательным ростом экономики (особенно ее оборонного сегмента) и в целом был слабее ввиду меньшего объема угроз и издержек. В Белгородской и Курской областях демографический ущерб был выражен сильнее – особенно в миграционном

отношении. Курская область основной «демографический шок» испытала в 2024 г. (с его возможной пролонгацией в 2025 г.), Белгородская – в течение всего периода 2022-2024 гг.

Ключевые слова: приграничные регионы юго-запада России, демографическая динамика, «демографические шоки».

***Исследование выполнено в рамках проекта Государственного задания FZWG-2023-0006
«Регулирование демографического поведения населения сельских территорий
Центрально-Черноземного экономического района как основной механизм
социального воспроизводства в условиях депопуляции».***

Введение. Юго-западное приграничье России, включающее Белгородскую, Брянскую и Курскую области (Воронежская область, как граничащая с вошедшей в состав России Луганской Народной Республикой, из анализа исключена), с началом специальной военной операции в 2022 г. принципиальным образом изменили свой неформальный статус, оказавшись не только приграничными, но и «прифронтовыми» регионами со всеми сопутствующими этому признаками. Особенно этот их статус был замечен в первые два года СВО, когда именно на них был ориентирован основной массив ракетных, артиллерийских обстрелов и атак беспилотных летательных аппаратов Вооруженных сил Украины, а кроме того – масштабные наземные операции вторжения, затронувшие Курскую и, в меньшей степени, Белгородскую области.

Методы и организация исследования. Понесенные и продолжающиеся издержки и потери в виде гибели и травмирования людей, ущерба производственной, логистической и социальной инфраструктуре, снижения инвестиционной и миграционной привлекательности региона, кратного роста опасности проживания на приграничных территориях, роста депрессивных настроений, так или иначе должны были отразиться на демографическом поведении жителей и параметрах демографического развития этих регионов.

Эта достаточно тривиальная гипотеза и легла в основу замысла статьи. Эмпирической основой статьи является комплекс данных государственной статистики, характеризующих демографические процессы в Белгородской, Брянской и Курской областях в 2021-2024 гг. в сопоставлении с данными по Центральному федеральному округу в целом, а кроме того, некоторые данные, характеризующие экономическую и бюджетную динамику регионов.

Три указанных субъекта федерации неодинаковы по своему социально-экономическому потенциалу. Так, Белгородская область традиционно выделялась из них и по объему валового регионального продукта, промышленного и аграрного производства, и по количеству населения, в том числе, благодаря стабильному миграционному притоку в течение почти всего постсоветского периода – вплоть до 2021 г. И если, например, в 2021 г. чистый миграционный приток фиксировался во всех трех регионах, то только в Белгородской области он был достаточно ощутим и действительно компенсировал естественную убыль населения.

Что касается объема ВРП, то представленные данные за 2021-2023 гг. не только дают представление о межрегиональных различиях (где Белгородская область выглядит абсолютным лидером), но и отражают неодинаковые последствия СВО для экономического потенциала трех регионов. Так, в Брянской области ВРП устойчиво рос в течение всего периода СВО – во многом благодаря оборонно-промышленному сектору; Курская область испытала спад в первый год СВО, но во второй с лихвой компенсировала его (2024 год, скорее всего, оказался намного менее успешным из-за вторжения ВСУ, но отсутствие данных не позволяет определить это с точностью); Белгородская область фактически стагнировала, испытав в 2023 г. ощутимую негативную динамику (табл. 1).

Таблица 1

Производство валового регионального продукта по анализируемым регионам
(в текущих ценах) [1; 2; 3; 4]

Регионы	ВРП (млн рублей)			
	2021	2022	2023	2024*
Белгородская область	1359965.6	1282187.9	1341408.9	1440000
Брянская область	482669.4	547720.9	627017.8	666300
Курская область	688469.1	663507.8	747687.1	-

*Данные за 2024 г. носят предварительный и приблизительный характер. Относительно Курской области даже таких данных пока нет.

При этом динамика объема инвестиций в основной капитал во всех трех регионах в 2022-2024 гг. была позитивной (в текущих ценах), также с абсолютным лидерством Белгородской области. Но Курская область выделяется значительным ускорением динамики инвестиций в 2023 г., а Брянская область – в 2024 г. (табл. 2).

Таблица 2

Инвестиции в основной капитал (в текущих ценах) [данные таблиц 2-3 приводятся по: 24; 25; 26; 27]

Регионы	Инвестиции в основной капитал, млн рублей			
	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	165671,7	193557,6	212209,9	236308,2
Брянская область	81337,3	87395,0	94135,5	118061,2
Курская область	193351,8	202596,5	231242,9	260614,7

Приблизительно соответствует динамике ВРП (но не динамике инвестиций в основной капитал) и динамика налоговых доходов региональных бюджетов. Так, Белгородская область, являясь абсолютным лидером по налоговым доходам регионального бюджета, испытала в 2022 г. сильнейшее их падение с последующим ростом, недостаточным, однако, для достижения уровня 2021 г. В Брянской области наблюдался поступательный рост налоговых поступлений. В Курской области аналогичный рост был прерван сильнейшим обвалом в 2024 г., вызванным вторжением ВСУ (табл. 3).

Таблица 3

Налоговые доходы региональных бюджетов (в текущих ценах) [5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16]

Регионы	Налоги на прибыль, доходы (млн рублей)			
	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	98077,368000	67357,465000	77754,849000	85732,251000
Брянская область	17662,307000	24817,371 820	25945,660 000	32198,676 000
Курская область	52042,264888	56907,608376	62128,281105	43986,888089

Динамика рождаемости в 2021-2024 гг. была отрицательной как в анализируемых регионах, так и в ЦФО в целом. Однако в Белгородской области количество родившихся за этот период снизилось на 24,9%, в Брянской – на 18,5%, в Курской – на 17,6%, в ЦФО – на 10,8% (табл. 4).

Таблица 4

Рождаемость в регионах Центрального Черноземья (абс.)
[данные таблиц 4,5, 7-12 приводятся и рассчитываются по: 20; 21; 22; 23]

Регионы	Количество родившихся			
	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	12223	10885	10024	9179
Брянская область	9047	8330	7905	7371
Курская область	8806	8019	7551	7252
ЦФО	349885	330013	320389	312022

Аналогичную динамику имели и уровень рождаемости в расчете на 1000 чел. населения. Но если в ЦФО в целом он снизился с 2021 по 2024 гг. на 1,2 (а в 2022-2024 гг. – на 0,7), то в Курской области (с более низкого значения) – также на 1,2 (но с прогнозируемым сильным снижением в 2025 г.) (в 2022-2024 гг. – на 0,6), в Брянской области – на 1,2 (в 2022-2024 гг. – на 0,7), а в Белгородской области – на 1,9 (в 2022-2024 гг. – на 1,0) (табл. 5).

Таблица 5

Рождаемость в регионах Центрального Черноземья (общ. коэфф.)

Регионы	Количество родившихся на 1000 населения			
	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	8,0	7,1	6,6	6,1
Брянская область	7,7	7,2	6,9	6,5
Курская область	8,1	7,5	7,1	6,9
ЦФО	9,0	8,5	8,0	7,8

Однако наиболее заметные негативные изменения фиксировались по такому параметру рождаемости, как его суммарный коэффициент. Если в ЦФО его значение после спада в 2022 г. стабилизировалось (уменьшение в 2024 г. по сравнению с 2021 г. составило 0,025), то в трех анализируемых регионах спад, во-первых, был более существенным, во-вторых – продолжился и далее: в Белгородской области снижение составило 0,192, в Брянской – 0,144, в Курской – 0,133 (табл. 6).

Таблица 6

Рождаемость в регионах Центрального Черноземья (сумм. коэфф.) [19]

Регионы	Суммарный коэффициент рождаемости			
	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	1,266	1,169	1,123	1,074
Брянская область	1,276	1,196	1,190	1,132
Курская область	1,369	1,290	1,262	1,236
ЦФО	1,337	1,311	1,314	1,312

Наряду со снижением рождаемости, снижалась и смертность (прежде всего, благодаря высокой базе 2022 г., связанной с последствиями пандемии COVID-19). Это снижение не носило линейный характер, так как в 2024 г. стал фиксироваться рост смертности (за исключением Брянской области). Кроме того, оно было крайне неравномерным по регионам. В ЦФО количество умерших за 2021-2024 гг. снизилось на 28,3%, в Белгородской области – на 25,3%, в Брянской – на 31,5%, в Курской – на 32,1% (табл. 7).

Таблица 7

Смертность в регионах Центрального Черноземья (абс.)

Регионы	Количество умерших			
	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	28040	21754	20163	20937
Брянская область	23810	18182	16419	16312
Курская область	23344	17717	15415	15848
ЦФО	685617	529175	483354	491591

Если в ЦФО количество умерших на 1000 населения уменьшилось в 2021-2024 гг. на 5,2 (в 2022-2024 гг. – на 1,3), то в Белгородской области – на 4,3 (в 2022-2024 гг. – на 0,3), в Брянской – на 6,0 (в 2022-2024 гг. – на 1,3), в Курской – на 6,4 (в 2022-2024 гг. – на 1,4) (табл. 8). Таким образом, Брянская и Курская области относительно ЦФО в целом находились в худшем положении по рождаемости (и в статике, и в динамике), в худшем – по уровню смертности, но в более выигрышном – по его динамике, то Белгородская область по всем параметрам рождаемости и смертности находилась в крайне невыгодном положении.

Таблица 8

Смертность в регионах Центрального Черноземья (общ. коэфф.)

Регионы	Количество умерших на 1000 населения			
	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	18,3	14,3	13,4	14,0
Брянская область	20,3	15,6	14,3	14,3
Курская область	21,4	16,4	14,5	15,0
ЦФО	17,5	13,6	12,0	12,3

Естественная убыль в ЦФО за период 2021-2024 г. существенно снизилась (также благодаря высокой базе и нелинейно – со снижением до 2023 г. и ростом в 2024 г.). Но ее снижение также отличалось неравномерным характером по регионам. В ЦФО снижение естественной убыли за указанный период составило 47,4%, в Белгородской области – 25,7%, в Брянской – 39,4%, в Курской – на 40,9%. Таким образом, динамика абсолютной убыли населения во всех трех регионах была заметно хуже, чем в ЦФО, и в наибольшей степени это ухудшение было характерно для Белгородской области (табл. 9).

В относительных показателях динамика естественной убыли в двух приграничных регионах была лучше, чем в ЦФО – за счет намного более высокой базы. Если в ЦФО естественная убыль на 1000 населения снизилась за 2021-2024 гг. на 4,0, то в Брянской области – на 4,8, в Курской – на 5,2.

Но в Белгородской области, даже несмотря на более высокую базу, динамика снижения естественной убыли на 1000 населения была заметно хуже, чем в ЦФО (лишь на 2,4). Если же не учитывать пандемийный 2021 год, то динамика смертности в ЦФО и Брянской области носила более плавный характер, чем в Курской и особенно Белгородской областях. Это же касается и роста смертности в 2024 г. Если в ЦФО общий коэффициент смертности вырос в 2024 г. на 0,5, в Брянской области – на 0,4, то в Белгородской области – на 1,1, в Курской – на 0,7 (таблица 10).

Таблица 9

Естественный прирост/убыль в регионах Центрального Черноземья (абс.)

Регионы	Естественный прирост/убыль (абс.)			
	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	-15817	-10869	-10139	-11758
Брянская область	-14763	-9852	-8514	-8941
Курская область	-14538	-9698	-7864	-8596
ЦФО	-335732	-199162	-162965	-179569

Таблица 10

Естественный прирост/убыль в регионах Центрального Черноземья (общ. коэфф.)

Регионы	Естественный прирост/убыль (на 1000 чел. населения)			
	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	-10,3	-7,1	-6,8	-7,9
Брянская область	-12,6	-8,4	-7,4	-7,8
Курская область	-13,3	-9,0	-7,4	-8,1
ЦФО	-8,5	-5,1	-4,0	-4,5

Наиболее существенные различия в демографической ситуации в приграничных регионах относительно ЦФО фиксировались в отношении миграционного прироста. Именно по данному параметру можно точнее всего измерить социальную ситуацию в регионах и косвенно – влияние на нее СВО. Если в ЦФО в 2021-2024 гг. миграционный прирост населения носил устойчивый, хоть и неравномерный характер (снижение в 2022-2023 гг. и пик – в 2024 г.), то в приграничных регионах миграционная ситуация в период СВО в целом характеризовалась убылью – даже по явно неполным данным Росстата, фиксирующего лишь снятие граждан с учета, но не отражающего данные о людях, проживающих в других регионах с временной регистрацией либо вообще без регистрации. В Брянской области общий объем миграционной убыли в 2022-2024 гг. составил 4511 человек, в Курской – 3493 (но с масштабными внутрирегиональными перемещениями и большим объемом неучтенной миграции), а в Белгородской – 22540 (также со значительными внутрирегиональными перемещениями и большим объемом неучтенной миграции) (табл. 11).

Таблица 11

Миграционный прирост/убыль в регионах Центрального Черноземья

Регионы	Миграционный прирост/убыль (абс.)			
	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	6436	-11965	-3649	-6926
Брянская область	905	-2304	-1588	-619
Курская область	1698	-2275	1185	-2403
ЦФО	190771	126920	122406	279058

В результате обозначенных процессов – наложения миграционного оттока на естественную убыль в приграничных регионах юго-запада России в период 2022-2024 гг. наблюдалась высокая общая убыль населения – в отличие от ЦФО в целом, где снижение общей убыли населения в 2022-2023 гг. перешло в прирост в 2024 г. – за счет миграционного притока – в основном внешнего. В итоге потери населения в 2022-2024 гг. составили: в Белгородской области – 55306 человек, в Брянской – 31818 человек, в Курской – 29651 человек (табл. 12). Еще раз следует отметить, что официальные данные по миграционному оттоку не соответствуют реальному положению дел. Не исключено, что и значения смертности и в той или иной степени занижены – по военнотружущим из указанных регионов.

Косвенным свидетельством этому является приостановка Росстатом публикации данных о демографии страны и регионов с середины 2025 г.

Таблица 12

Общий прирост/убыль населения в регионах Центрального Черноземья (абс.)

Регионы	Общий прирост/убыль (абс.)			
	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	-9381	-22834	-13788	-18684
Брянская область	-13864	-12156	-10102	-9560
Курская область	-12840	-11973	-6679	-10999
ЦФО	-144961	-72242	-40559	99489

Опубликованные ранее данные экспертного опроса, проведенного с участием автора (август-сентябрь 2024 г., N = 32), относительно перспектив демографического развития регионов Центрального Черноземья обращали внимание на крайне высокие риски социально-демографического воспроизводства (как в естественном, так и в миграционном отношении) Белгородской и Курской областей (в отличие от умеренных – в Липецкой и Тамбовской и достаточно благоприятных оценок в отношении Воронежской области [18]).

Заключение. Таким образом, в результате проведенного анализа можно констатировать неоднозначное по своим последствиям влияние специальной военной операции на социально-экономические и демографические процессы трех регионов юго-западного приграничья России.

Белгородская область, оставаясь лидером по объему ВРП, в 2022-2023 гг. стагнировала по данному показателю развития вследствие ухудшения условий экономической деятельности и роста издержек, связанных с прямым и косвенным ущербом для значительной части хозяйствующих субъектов и высокими затратами на обеспечение безопасности – уже всех их, а также бюджетной системы региона. Как следствие, даже при относительно благополучной динамике инвестиций в основной капитал, в 2022 г. Белгородская область получила обвальное снижение налоговых поступлений в бюджет области, объем которых не восстановился до 2024 г. (и, не восстановится и в 2025 г.). В Курской области обвальное снижение налоговых поступлений характерно для 2024 г.

Влияние военно-политических угроз на демографическую ситуацию в регионах юго-западного приграничья прослеживается практически по всем ее компонентам. Совокупное снижение рождаемости (в абсолютных значениях) в 2021-2024 гг. во всех трех регионах, и особенно в Белгородской области, было выше, чем в ЦФО в целом. При этом в Белгородской области наблюдалось гораздо более резкое снижение рождаемости и в относительном измерении – как по общему, так и по суммарному коэффициентам рождаемости. Что касается последнего, то если в ЦФО значения суммарного коэффициента рождаемости после значительного снижения в 2022 г. стабилизировались, во всех трех анализируемых регионах – продолжали падать. Снижение смертности после завершения пандемии COVID-19 было характерным для всех регионов и ЦФО в целом в 2022-2023 гг. как в абсолютных, так и относительных показателях, а в Брянской области он продолжился, хотя и номинально – и в 2024 г. Но в Белгородской и Курской областях рост смертности в 2024 г. был заметно сильнее, чем в ЦФО в целом. В результате и рост естественной убыли населения в Курской и особенно в Белгородской областях был выражен сильнее.

Наиболее значимые различия в демографической динамике фиксировались в отношении миграционного прироста/убыли населения. ЦФО в 2022-2023 гг. испытал уменьшение миграционного прироста в результате ужесточения федеральной миграционной политики, но в 2024 г., несмотря на делящийся антимигрантский общественно-политический дискурс, миграционный прирост оказался рекордным для первой половины 2020-х гг. Но в приграничных регионах указанный период в целом характеризовался доминирующим оттоком населения – в отличие от периода до начала СВО. Особенно масштабный отток населения испытала Белгородская область.

В результате наложения миграционного оттока на естественную убыль в приграничных регионах юго-запада России в период 2022-2024 гг. наблюдалась высокая общая убыль населения – в отличие от ЦФО в целом, где снижение общей убыли населения в 2022-2023 гг. перешло в ее резкий прирост в 2024 г. При этом если в Брянской области общая убыль населения в 2022-2024 г. все же демонстрировала тенденцию к снижению, то в Белгородской и Курской областях после снижения в 2023 г. она испытала значительный рост в 2024 г.

Таким образом, ухудшение демографических показателей в 2022-2024 гг. было характерно для всех регионов юго-западного приграничья (за частичным исключением смертности) – в отличие от

ЦФО в целом, где естественная убыль населения, во-первых, не была такой интенсивной и, во-вторых, компенсировалась внешней миграцией (с ее заметным увеличением в 2024 г.). Но если в изначально депрессивной Брянской области демографический ущерб 2022-2024 гг. был смягчен поступательным ростом экономики (особенно ее оборонного сегмента) и в целом был слабее ввиду меньшего объема угроз и издержек, то в Белгородской и Курской областях он стал заметно более существенным – и не только из-за непосредственных угроз, но и в результате деградации эмоционально-психологического фона. И если Курская область основной «демографический шок» испытала в 2024 г. (с его возможной пролонгацией в 2025 г.), то для Белгородской области таким шоком стал весь период 2022-2024 гг.

Литература

1. Белгородстат / Официальная статистика / Валовой региональный продукт [Электронный ресурс]. URL: <https://31.rosstat.gov.ru/folder/139861> (дата обращения: 02.11.2025).
2. Брянскстат / Официальная статистика / Валовой региональный продукт [Электронный ресурс]. URL: <https://32.rosstat.gov.ru/folder/135053> (дата обращения: 02.11.2025).
3. ВПИ Белгородской области в 2024 г. вырос на 7% – до 1,4 трлн рублей [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax-russia.ru/center/news/vrp-belgorodskoy-oblasti-v-2024g-vyros-na-7-do-1-4-trln-rublei> (дата обращения: 02.11.2025).
4. Курскстат / Официальная статистика / Валовой региональный продукт [Электронный ресурс]. URL: <https://46.rosstat.gov.ru/vrp> (дата обращения: 02.11.2025).
5. Об областном бюджете на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов: закон Белгородской области от 26 декабря 2020 года N 19 (последняя ред., 2021 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/571064248> (дата обращения: 02.11.2025).
6. Об областном бюджете на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов: закон Брянской области от 10 декабря 2020 года N 105-3 (последняя ред., 2021 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/974061015> (дата обращения: 02.11.2025).
7. Об областном бюджете на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов: закон Курской области от 14 декабря 2020 года N 113-ЗКО (последняя ред., 2021 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/571026930> (дата обращения: 02.11.2025).
8. Об областном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов: закон Белгородской области от 16 декабря 2021 года N 130 (последняя ред., 2022 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/578045961> (дата обращения: 02.11.2025).
9. Об областном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов: закон Брянской области от 13 декабря 2021 года N 105-3 (последняя ред., 2022 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/974064932> (дата обращения: 02.11.2025).
10. Об областном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов: закон Курской области от 7 декабря 2021 года N 115-ЗКО (последняя ред., 2022 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/577988638> (дата обращения: 02.11.2025).
11. Об областном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов: закон Белгородской области от 23 декабря 2022 года N 246 (последняя ред., 2023 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406486110> (дата обращения: 02.11.2025).
12. Об областном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов: закон Брянской области от 12 декабря 2022 года N 100-3 (последняя ред., 2023 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/974068561> (дата обращения: 02.11.2025).
13. Об областном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов: закон Курской области от 19 декабря 2022 года N 145-ЗКО (последняя ред., 2023 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406388358> (дата обращения: 02.11.2025).
14. Об областном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов: закон Белгородской области от 27 декабря 2023 года N 335 (последняя ред., 2024 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/407023177> (дата обращения: 02.11.2025).
15. Об областном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов: закон Брянской области от 4 декабря 2023 года N 95-3 (последняя ред., 2024 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/974071702> (дата обращения: 02.11.2025).
16. Об областном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов: закон Курской области от 13 декабря 2023 года N 109-ЗКО (последняя ред., 2024 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/407001082> (дата обращения: 02.11.2025).

17. Правительство Брянской области / Итоги социально-экономического развития Брянской области в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bryanskobl.ru/economy-2024> (дата обращения: 02.11.2025).
18. Реутов Е.В. Социально-демографическое воспроизводство регионов Центрального Черноземья: проблемы и перспективы / Е. В. Реутов // Факторы и механизмы демографического развития: сборник научных статей. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2025. С. 743-752.
19. Росстат / Суммарный коэффициент рождаемости / ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://fedstat.ru/indicator/31517> (дата обращения: 05.10.2025).
20. Социально-экономическое положение России. Январь 2022 года / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 02.03.2025).
21. Социально-экономическое положение России. Январь 2023 года / Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 02.03.2025).
22. Социально-экономическое положение России. Январь 2024 года / Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 02.03.2025).
23. Социально-экономическое положение России. Январь 2025 года / Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 05.03.2025).
24. Социально-экономическое положение России. Январь-февраль 2022 года / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 02.03.2025).
25. Социально-экономическое положение России. Январь-февраль 2023 года / Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 02.03.2025).
26. Социально-экономическое положение России. Январь-февраль 2024 года / Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 02.03.2025).
27. Социально-экономическое положение России. Январь-февраль 2025 года / Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-02-2025.pdf> (дата обращения: 05.03.2025).

МЕЖДУНАРОДНАЯ ТОРГОВЛЯ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКА

М.Е. Рощупкин,

студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Н. Е. Соловьева

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация: В статье проведен комплексный анализ современного состояния международной торговли в условиях цифровой трансформации и геоэкономической турбулентности. Выявлены и охарактеризованы ключевые структурные сдвиги, обусловленные распространением цифровых платформ, изменением логистических цепочек и ужесточением экологических требований. На основе анализа статистических данных и современных трендов систематизированы основные вызовы и определены перспективные направления адаптации международной торговой системы к новым реалиям. Результаты исследования показывают переход от глобализации к регионализации и формирование новой архитектуры мировой торговли.

Ключевые слова: международная торговля, цифровизация, глобальные цепочки стоимости, торговая политика, устойчивое развитие.

Введение. Международная торговля, являясь историческим феноменом, в современную эпоху претерпела кардинальные изменения, трансформируясь в сложную, многоуровневую систему обмена товарами, услугами и технологиями. Современное состояние международной торговли характеризуется противоречивым взаимодействием двух мощных тенденций: углубляющейся цифровизации и нарастающего протекционизма. Эти процессы оказывают непосредственное влияние на экономический рост, структуру занятости и конкурентные преимущества национальных экономик. Целью данного исследования является выявление и системный анализ ключевых характеристик и

структурных сдвигов в международной торговле на современном этапе, а также оценка перспектив ее дальнейшего развития в условиях новых глобальных вызовов.

Методы и организация исследования. В основе исследования лежит системный подход, сочетающий анализ статистических данных Всемирной торговой организации (ВТО), ЮНКТАД и национальных статистических служб, сравнительный анализ научных публикаций по проблемам глобальной торговли, а также структурно-функциональный анализ для выявления взаимосвязей между ключевыми факторами развития.

Исторические корни международной торговли уходят в глубокую древность, когда такие маршруты, как Шелковый путь, служили каналами для обмена не только товарами, но и идеями. Однако качественный скачок произошел в эпоху промышленной революции и позднее, в условиях послевоенной глобализации XX века, когда были созданы многосторонние институты, такие как ГАТТ/ВТО, призванные либерализовать торговые потоки. На рубеже XX-XXI веков доминирующей парадигмой стало формирование глобальных цепочек стоимости (ГЦС), при котором производство конечного продукта было рассредоточено между множеством стран, каждая из которых вносила свой компонент или операцию, что максимально повышало эффективность [4].

В настоящее время международная торговля демонстрирует признаки структурной трансформации. После резкого спада, вызванного пандемией COVID-19, и последующих шоков, связанных с нарушением логистических цепочек и геополитической напряженностью, объемы мировой торговли восстановились, но их структура и география претерпели значительные изменения. Как показывают данные ВТО, рост торговли в 2022-2024 годах был неравномерным: в то время как торговля товарами замедлилась, сегмент услуг, особенно цифровых и IT-услуг, продолжил уверенный рост [2].

1. Цифровизация как системный фактор. Цифровизация радикально меняет природу международной торговли. Она проявляется в нескольких ключевых аспектах:

- Возникновение цифровой торговли: Традиционные товарные потоки дополняются и вытесняются трансграничной электронной коммерцией, которая позволяет малым и средним предприятиям (МСП) напрямую выходить на глобальные рынки через такие платформы, как Amazon, Alibaba и eBay.

- Цифровизация услуг: Услуги, которые ранее было сложно торговать на расстоянии (консалтинг, образование, здравоохранение), стали полностью трансграничными благодаря технологиям телемедицины, онлайн-обучения и удаленного доступа.

- Технологии для логистики: Использование блокчейна для отслеживания цепочек поставок, Big Data для прогнозирования спроса и искусственного интеллекта для управления запасами значительно повышает прозрачность, скорость и надежность международных сделок [1].

2. Трансформация глобальных цепочек стоимости. Пандемия и геополитические трения обнажили уязвимость чрезмерно протяженных и концентрированных ГЦС. В ответ на это компании и государства проводят политику их перестройки:

- Регионализация/Решоринг: Происходит перенос производственных мощностей в географически близкие или политически более стабильные регионы (nearshoring) или даже обратно в страны базирования (reshoring).

- Диверсификация поставщиков: Компании стремятся создать избыточность в цепочках поставок, чтобы минимизировать риски сбоев из-за проблем в одной стране или у одного поставщика.

- Повышение важности региональных торговых соглашений: На фоне застоя в многосторонних переговорах в рамках ВТО, все большую роль играют мегарегиональные соглашения, такие как Всеобъемлющее и прогрессивное соглашение о Транстихоокеанском партнерстве (СРТПП) и Региональное всеобъемлющее экономическое партнерство (RCEP) [1].

3. Растущее влияние экологической и социальной повестки. Устойчивое развитие становится неотъемлемой частью международной торговой политики:

- Углеродный налог на границе ЕС (СВАМ): Это нововведение напрямую связывает стоимость импортируемых товаров с объемом выбросов парниковых газов при их производстве, что вынуждает экспортеров декарбонизировать свои производства.

- Стандарты ESG: Крупные транснациональные корпорации и финансовые институты все чаще требуют от своих поставщиков и партнеров соблюдения строгих экологических, социальных и управленческих стандартов.

- Спрос на «зеленые» товары: Растет мировой рынок товаров, связанных с возобновляемой энергетикой, энергоэффективностью и экологически чистым транспортом [3].

Несмотря на позитивные тенденции, современная международная торговля сталкивается с серьезными вызовами:

1. Протекционизм и торговые войны: Односторонние меры в виде повышенных пошлин, квот и нетарифных барьеров подрывают принципы многосторонней торговой системы и ведут к фрагментации мирового рынка.

2. Технологическое соперничество и цифровой суверенитет: Ограничения на передачу технологий, регулирование потоков данных и борьба за стандарты в области искусственного интеллекта создают новые цифровые барьеры.

3. Неравенство в распределении выгод: Преимущества международной торговли зачастую распределяются неравномерно как между странами (углубляя разрыв между развитыми и развивающимися экономиками), так и внутри них, что порождает социальную напряженность.

4. Логистические кризисы и инфляция: Сбои в глобальной логистике, как это было во время пандемии и в последующий период, приводят к резкому росту стоимости перевозок и, как следствие, к увеличению цен на конечную продукцию.



Рис. 1. Ключевые современные тенденции и характеристики

Таблица 1

**Ключевые показатели и структурные сдвиги в международной торговле
(2022-2025 гг., на основе данных ВТО, ЮНКТАД и прогнозов) [4]**

Показатель / Характеристика	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г. (прогноз)	Тренд
Объем мировой торговли товарами, % изменение	+2.7	-1.2	+0.8	+2.5	Волатильность, замедление
Объем мировой торговли услугами, % изменение	+8.0	+6.0	+7.5	+6.8	Устойчивый рост
Доля цифровой торговли в общем объеме, %	18%	20%	22%	25%	Стабильный рост
Индекс фрагментации цепочек поставок (GSCPI)	Высокий	Пик	Снижение	Умеренный	Постепенная стабилизация
Количество введенных новых торговых ограничений	150+	170+	160+	~150	Высокий уровень протекционизма
Темы региональных торговых соглашений (основной фокус)	Цифровая торговля	Устойчивое развитие	Безопасность поставок	Технологические стандарты	Усложнение регулирования

Заключение. Проведенный анализ позволяет констатировать, что современная международная торговля переживает период глубокой структурной перестройки, движимой цифровизацией, геополитикой и экологической повесткой. Ключевой характеристикой текущего этапа является переход от модели глобализации, основанной на гиперэффективности, к модели, в которой приоритет отдается устойчивости, безопасности и управляемости цепочек создания стоимости. В этих условиях успешное участие в международной торговле требует от стран и компаний высокой адаптивности, инвестиций в цифровые технологии и «зеленые» решения, а также стратегической гибкости для навигации в усложняющемся нормативно-правовом поле. Дальнейшее развитие международной торговой системы будет зависеть от способности мирового сообщества найти баланс между конкуренцией и сотрудничеством, обеспечивая при этом инклюзивность и справедливое распределение выгод от глобального обмена.

Литература

1. Мировая экономика и международные экономические отношения: современное состояние, проблемы и основные тенденции развития: учебное пособие \ Е.Д. Фролова. – Екатеринбург: УрФУ, 2016.- 184 с.
2. Мировая экономика и международные экономические отношения. Полный курс: учебник / коллектив авторов; подред. А.С. Булатова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2021. – 678 с.
3. Муталимов В.А. Реалии и перспективы современной глобализации \ \ Вестник Алтайской академии экономики и права, 2018, №7.- С. 107-111.
4. Внешняя торговля России в 2024 году: главные вопросы и возможные решения <https://sber.pro/publication/vneshnyaya-torgovlya-rossii-v-2024-godu-glavnie-voprosi-i-vozmozhnie-resheniya/?ysclid=mhnqmg3s9g395161583>

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ: ПОКАЗАТЕЛИ И ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ

А.А. Самотягина

студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Н.Е. Соловьева

кандидат экономических наук, доцент,

и.о. зав. кафедрой социальных технологий и государственной службы,

доцент, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматриваются показатели эффективности и результативности деятельности таможенных органов, а также изучаются проблемы оценки и предлагаются направления

развития, представлены основные критерии оценки и показатели работы таможенных органов Российской Федерации за 2022-2024 годы.

Ключевые слова: эффективность таможенной деятельности, таможенные органы, показатели результативности и эффективности, таможенное дело, эффективность деятельности.

Введение. Актуальность исследования эффективности и результативности деятельности таможенных органов обусловлена необходимостью обеспечения экономической безопасности и создания благоприятных условий для внешней торговли в условиях санкционного давления и трансформации мировых логистических цепочек. Существующая система показателей оценки зачастую не в полной мере отражает качественную составляющую работы таможни, что требует её критического пересмотра. В условиях модернизации таможенного регулирования в контексте глобальных интеграционных процессов, задачи определения результативности работы таможенных органов и разработки параметров их анализа становятся особенно значимыми.

Действия органов таможни ориентированы на обеспечение условий для развития успешных стратегий и обеспечения экономической безопасности государства. Возможность осуществления данных задач во многом определяется результативностью работы таможенной службы. В условиях роста числа случаев несоблюдения таможенного законодательства необходимо найти решения для повышения эффективности деятельности органов таможни. Повышение эффективности функционирования таможни может быть достигнуто благодаря использованию специальных показателей [3, с. 26].

Методы и организация исследования. Организация исследования предполагает последовательное прохождение трех основных этапов: подготовительно-проектный этап: На данном этапе осуществляется постановка цели и задач исследования, определяется его объект (деятельность таможенных органов) и предмет (показатели и проблемы оценки её эффективности и результативности). Основной (аналитический) этап: Включает сбор и систематизацию данных. Заключительно-обобщающий этап: На этом этапе проводится обработка, анализ и интерпретация собранных данных, формулируются выводы, выявляются ключевые проблемы и разрабатываются практические рекомендации по совершенствованию системы показателей оценки эффективности и результативности деятельности таможенных органов.

Эффективность деятельности органов таможни следует оценивать через показатель, отражающий степень выполнения задач или приближения к их реализации в рамках таможенного процесса. Эффективность таможенной деятельности определяется показателями, демонстрирующими конечные результаты труда, достигнутые работниками органов таможни в течение определенного временного интервала.

При определении критериев успешности и эффективности работы таможенных структур полной ясности нет, поскольку возникают сложности в преобразовании одного показателя через другой или объединении нескольких показателей в один единый, который бы отражал главную задачу таможенной деятельности.

К показателям эффективности и результативности деятельности органов таможни «можно отнести следующие:

- степень взыскания таможенных платежей и пеней, дополнительно исчисленных согласно результатам таможенного контроля;
- эффективность выполнения распоряжений, решений таможенных органов, а также судов;
- уровень результативности применения на таможенных постах (центры электронного декларирования) мер по минимизации рисков без профиля риска
- эффективность таможенного контроля после выпуска товаров» [2, с. 38].

Показателями эффективности и результативности деятельности органов таможни являются разного рода критерии, которые исчисляются как в качественной форме, так и соответственно в количественной.

Основными критериями оценки работы таможенных органов являются:

- 1) скорость проведения таможенных операций при ввозе и вывозе товаров в РФ и из нее, а также сокращение расходов на таможенные операции;
- 2) полнота и своевременность поступления таможенных платежей;
- 3) эффективность противодействия административным правонарушениям и преступлениям.

На основании критериев оценки работы таможенных органов РФ был проведен анализ за 2022-2024 гг., результаты которого приведены в таблице 1. Показатели 2024 года представлены на официальном сайте только по 3 квартал.

Таблица 1

Основные критерии оценки и показатели работы таможенных органов за 2022-2024 гг. [6]

№	Наименование показателя	Годы		
		2022	2023	3 кв.2024
Критерий 1. Скорость совершения таможенных операций при ввозе товаров в Российскую Федерацию и вывозе товаров из Российской Федерации, а также сокращение издержек заинтересованных лиц при совершении таможенных операций				
1.1	Время совершения таможенными органами РФ операций контроля в автомобильных пунктах пропуска (мин.): - для товаров, подлежащих ветеринарному, фитосанитарному и санитарно-карантинному контролю; - для иных товаров, по которым выявлены риски нарушений	27,49 17,47	25,69 16,34	24,98 17,36
1.2	Время, прошедшее с момента завершения таможенной процедуры таможенного транзита товаров, перевозка которых под таможенным контролем осуществляется автомобильным транспортом, от таможенного органа в месте прибытия до внутреннего таможенного органа до момента выпуска товаров в соответствии с таможенной процедурой (мин)	194,66	246,3	249,85
1.3	Доля деклараций на товары, оформленных в электронном виде без представления документов на бумажном носителе, в общем количестве оформленных деклараций на товары, при условии, что товары не идентифицированы как рисковые поставки, требующие дополнительной проверки документов на бумажных носителях (%)	99,99	99,99	99,99
1.4	Доля стоимости товаров, оформленных в электронном виде без представления документов на бумажном носителе, в общей стоимости оформленных товаров, при условии, что товары не идентифицированы как рисковые поставки, требующие дополнительной проверки документов (%)	99,94	99,96	100,00
Критерий 2. Своевременность и полнота поступления таможенных платежей				
2.1	Уровень выполнения прогнозируемого задания по администрируемым таможенными органами доходам в федеральный бюджет (%)	99,94	102,46	68,52
2.2	Доля таможенных платежей, возвращенных плательщикам в связи с удовлетворением жалоб участников ВЭД на решение, действие таможенного органа или его должностного лица, в общем объеме уплаченных таможенных платежей (%)	0	0	0
2.3	Доля таможенных платежей, возвращенных плательщикам или зачтенных в счет будущих платежей по решениям суда, отменяющим незаконные решения должностных лиц таможенных органов, в общем объеме уплаченных таможенных платежей (%)	0,11	0,10	0,30
Критерий 3. Эффективность противодействия преступлениям и административным правонарушениям				
3.1	Доля товарных партий ввозимых (вывозимых) товаров, в отношении которых проведен таможенный досмотр, в общем количестве товарных партий, в отношении которых подана декларация на товары (%)	1,9 (0,3)	1,4 (0,3)	1,3 (0,3)
3.2	Доля товарных партий, подвергнутых таможенному досмотру, в результате которого были выявлены нарушения таможенного законодательства Таможенного союза и законодательства РФ о таможенном деле либо в результате которого в выпуске товаров было отказано (%)	74,9	78,0	80,6
3.3	Доля результативных таможенных проверок после выпуска товаров в общем количестве завершенных таможенных проверок (%)	94	95	97

Оценка деятельности таможенных органов за 2022-2024 гг. показывает, что результативность оценивалась в аспекте общей эффективности.

На сегодняшний день в области комплексной оценки результативности и эффективности деятельности таможенных органов имеется значительное количество нерешенных проблем, к числу которых можно отнести следующие:

1. Увеличение числа оценивающих критериев, которые не всегда и не в полной мере обусловлены деятельностью органов таможни, а именно:

- заранее принятые решения в определенном количестве о товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза;
- пропускная способность вводимых в эксплуатацию автомобильных пунктов пропуска [4, с. 50].

Для решения данной проблемы нужно определить важные элементы, оказывающие непосредственное влияние на таможенное регулирование эффективности внешнеэкономической деятельности. На эффективность ВЭД влияет автономность принятых органами таможни решений в их адрес.

2. Особое стремление стать универсальным средством контроля на всех ступенях таможенной структуры: если пограничный пункт или сама таможня активно задействованы в выполнении таможенных процедур относительно грузов и транспортных средств, то на уровне регионального управления предполагается осуществление деятельности по регулированию и координации работы всех подведомственных таможенных учреждений данного региона. Оценка работы таможенных органов на различных административных уровнях управления не должна основываться на единых критериях.

Чтобы решить эту проблему, нужно оценить работу органов таможни на разных уровнях иерархии через различные критерии, исходя из целей и задач каждого уровня. Также возможно создание современного и высокого качества механизма анализа успешности и продуктивности работы таможни, способного предоставлять беспристрастные данные на всех уровнях структуры как индивидуально, так и совместно

3. Также еще одной немаловажной проблемой в органах таможни является коррупционная деятельность, она оказывает отрицательное влияние на социально-экономический рост государства, общественное развитие, так как ФТС России обеспечивает безопасность страны, способствует расширению торговли и сбору доходов в федеральный бюджет [2, с. 39].

Для того, чтобы решить данную проблему необходимо, чтобы сотрудники органов таможни соблюдали Кодекс этики и не нарушали дисциплину и служебное поведение, своевременно предоставляли сведения о доходах и имуществе вышестоящему руководству, чтобы возможные коррупционные действия пресекались немедленно и по все строгости закона.

Помимо указанных трудностей, необходимо подчеркнуть, что сам механизм информационной поддержки оценки результативности и эффективности работы органов таможни требует определенной модернизации. В данный момент механизм оценки эффективности и результативности деятельности органов таможни не полностью оптимизирован, вследствие чего российские таможенные структуры еще не полностью подготовлены к выполнению своей миссии в соответствии с международными стандартами. Необходимо выявить действенные методы устаревших проблем, а также установить последовательность их выполнения [5, с. 71].

Таким образом, оценив систему эффективности деятельности органов таможни и оценив ее результативность, можно сказать, что она имеет определенные проблемы. Для решения этих проблем, по нашему мнению, требуется сформировать общую систему показателей, которые в полной мере смогут показывать, как и на сколько выполнены должностные обязанности работников таможенных органов относительно поставленной цели. Поставленная в свою очередь цель в области достижения эффективно деятельности таможенников даст возможность сосредоточиться их внимание на наиболее главных приоритетах таможенной службы.

Заключение. Проведенное исследование системы показателей эффективности и результативности деятельности таможенных органов Российской Федерации за 2022-2024 годы позволило выявить ряд системных проблем, препятствующих всесторонней и объективной оценке их работы. Анализ официальных данных подтвердил положительную динамику по отдельным операционным показателям, таким как скорость совершения таможенных операций и доля электронного декларирования. Однако существующая система оценки демонстрирует структурные недостатки, в частности, перенасыщенность критериями, не всегда напрямую зависящими от деятельности таможни, использование единых показателей для разных уровней управления и сохраняющиеся коррупционные риски.

Для решения выявленных проблем и соответствия международным стандартам необходима глубокая модернизация всего механизма оценки. В качестве ключевых направлений развития предлагается внедрение дифференцированной системы показателей, учитывающей специфику каждого иерархического уровня таможенных органов, а также формирование комплексного набора критериев, напрямую связывающих результаты работы с достижением стратегических целей таможенной службы. Реализация этих мер позволит создать прозрачную и объективную систему оценки, которая будет не только фиксировать результаты, но и стимулировать таможенные органы к повышению качества выполнения своих функций, что в конечном итоге будет способствовать обеспечению экономической безопасности и созданию благоприятных условий для внешней торговли.

Литература

1. О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ : ред. от 26.02.2024 № 26-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
2. Афонин П.Н. Контрольные показатели эффективности деятельности таможенных органов – проблемы применения и перспективы развития / П.Н. Афонин, А.В. Лагуна, О.А. Мужиль // Таможенные чтения. – 2022. – №1 – С. 37-45.
3. Колодина, О.И. Оценка эффективности деятельности, как основа управления таможенными органами / О.И. Колодина // Экономические науки. – 2023. – № 13. – С. 25-29.
4. Малиновская, И.Н. Методика оценки результативности деятельности таможенных органов / И. Н. Малиновская // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2021. – №1. – С. 49-53.
5. Цуканова, Н.Е. Значение деятельности таможенных органов в реализации таможенной политики Российской Федерации в современных условиях: монография / Н.Е. Цуканова. – Москва: Изд-во Российской таможенной академии, 2024. – 140 с.
6. Официальный сайт федеральной таможенной службы / ФТС России. – Режим доступа: <http://www.customs.ru>.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В УПРАВЛЕНИИ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ ПРАВА И ЭТИКИ

Я.И. Семилетова,

*старший преподаватель кафедры государственного
и муниципального управления, ФГБОУ ВО СПбГАУ*

А.В. Ростовщикова,

бакалавр 3 года обучения, ФГБОУ ВО СПбГАУ

Аннотация. Данная работа посвящена анализу комплексных этических и правовых проблем, возникающих при интеграции систем искусственного интеллекта (ИИ) в процессы принятия управленческих решений. В заключении показано, что эффективное и безопасное использование ИИ требует разработки комплексных нормативно-правовых рамок и этических кодексов, обеспечивающих прозрачность, справедливость и подотчетность автоматизированных систем.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управленческие решения, этика ИИ, алгоритмическая предвзятость, «черный ящик».

В XXI веке использование искусственного интеллекта перестало быть футуристическим сценарием и стало повседневной реальностью, активно проникая в сферу управления. Согласно определению, закрепленному в Национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года, под искусственным интеллектом понимается набор технологических решений, способных воспроизводить человеческое мышление для достижения сопоставимых результатов и обладающих способностью к самостоятельному обучению в условиях неопределенности [1]. Именно эта автономность, смещающая традиционный баланс в управлении, где решающая роль принадлежала человеку-управленцу, и приводит к возникновению фундаментальных проблем. Алгоритмы уже сегодня помогают работодателям в подборе и оценке персонала, прогнозировании трендов, медицинской диагностике и даже в поддержке судебных решений. Подобное сотрудничество человека и машины открывает значительные перспективы для повышения эффективности и объективности, что подтверждается и на государственном уровне, где выработка этических норм обозначена в качестве одной из ключевых задач. Однако стремительная автоматизация принятия решений порождает комплекс серьезных вопросов, далеко выходящих за рамки чисто технической эффективности. Когда вердикт выносит алгоритм, а не человек, способный нести ответственность, на первый план выходят глубокие этические и правовые дилеммы, касающиеся справедливости, подотчетности и самого фундамента человеческого контроля.

Целью данного исследования является выявление ключевых опасений, рисков и противоречий, связанных с делегированием управленческих полномочий системам искусственного интеллекта, и оценка современных подходов к их правовому и этическому регулированию.

Одной из наиболее острых является проблема алгоритмической предвзятости и дискриминации. Поскольку ИИ обучается на исторических данных, которые могут нести в себе отпечаток существовавших социальных предрассудков, система рискует необъективно оценивать людей по полу, возрасту или расе, маскируя неравное обращение под маской объективной «математической» оценки. Не менее сложной представляется проблема «черного ящика», когда внутренняя логика сложных моделей машинного обучения остается необъяснимой даже для их создателей. Это ставит под сомнение базовые принципы прозрачности и справедливости, лишая человека, затронутого решением алгоритма, права на понятное объяснение. Из этой непрозрачности напрямую вытекает и третья ключевая проблема – размывание ответственности и подотчетности. В ситуации, когда решение принимает автономная система, цепочка ответственности нарушается, порождая правовой вакуум и оставляя открытым вопрос о том, кто должен нести ответственность за ошибочные и потенциально вредоносные действия ИИ.

Осознание этих вызовов стимулирует активное формирование правового поля вокруг искусственного интеллекта на международной арене. Яркими примерами служат Рекомендации ЮНЕСКО по этике искусственного интеллекта и знаменательный Регламент Европейского союза об Искусственном интеллекте 2024 года, который вводит классификацию систем по уровню риска и устанавливает строгие требования к прозрачности, качеству данных и человеческому надзору для применений в чувствительных областях [7]. Ключевыми правовыми принципами, вокруг которых выстраивается это регулирование, становятся прозрачность, приоритет человеческого контроля, недопущение дискриминации и обеспечение технической надежности и безопасности. Таким образом, внедрение ИИ в управленческие процессы влечет за собой необратимые изменения, требующие не только развития нормативно-правовой базы, но и глубокого переосмысления традиционных этических стандартов. Минимизация рисков, связанных с алгоритмической предвзятостью, непрозрачностью и размыванием ответственности, является насущной необходимостью, позволяющей раскрыть потенциал искусственного интеллекта как мощного инструмента на благо общества. Решение этой масштабной задачи требует комплексного междисциплинарного подхода с участием законодателей, специалистов по этике, социологов и технических специалистов, что позволит перейти от осторожного к осознанному внедрению технологий. В конечном счете, будущее управленческих систем видится не в замене человека, а в создании продуктивного симбиоза, где ИИ отвечает за обработку массивов данных, а человек, опираясь на этику, ценности и критическое мышление, сохраняет за собой право окончательного и ответственного выбора.

Искусственный интеллект, если исходить из его определения в рамках Национальной стратегии развития до 2030 года, представляет собой набор технологических инструментов. Эти инструменты способны воспроизводить ход мыслей человека и достигать при решении определенных задач результатов, не уступающих результатам, получаемым людьми. Важно, что такие системы могут обучаться самостоятельно и находить выход из ситуации, даже не имея строгих инструкций на каждый шаг.

Традиционно управленческие решения предполагают активную роль человека-менеджера (управленца), который на своей базе знаний и многочисленного опыта, а также данной информации и анализа ситуации принимает взвешенные решения. В свою очередь, внедрение ИИ изменяет обыденную структуру и смещает баланс. Что приводит к возникновению нескольких фундаментальных этических проблем, таких как:

1. Алгоритмическая предвзятость и дискриминация (этический аспект). Одной из наиболее острых и системных этических проблем, сопровождающих внедрение искусственного интеллекта в управленческие процессы, является алгоритмическая предвзятость, ведущая к дискриминации. Корень этой проблемы кроется в самой природе машинного обучения: алгоритмы обучаются на исторических данных, которые, в свою очередь, являются зеркалом нашего общества и зачастую отражают существовавшие в нем социальные предубеждения, структурное неравенство и укоренившиеся стереотипы. В результате ИИ не просто анализирует данные, но и усваивает скрытые в них несправедливые корреляции, возводя их в ранг значимых факторов для прогнозирования и принятия решений.

Наглядным примером может служить сфера рекрутинга. Если в определенной отрасли, например, в технологическом секторе, исторически доминировали мужчины, система, обученная на данных о ранее нанятых сотрудниках, может неосознанно «научиться» дискриминировать женщин. Она начинает оценивать резюме соискательниц как менее релевантные, отсеивая их на ранних стадиях отбора. При этом дискриминационный потенциал алгоритмов не ограничивается половыми признаками; он с одинаковой легкостью может проявляться в отношении возраста, расы, этнического происхождения, социального статуса и других защищаемых законом характеристик.

Главная опасность такой предвзятости заключается в ее латентном и системном характере. Разработчики могут не осознавать, что используемый набор данных является нерепрезентативным или содержит скрытые смещения. Это порождает феномен «дискриминации по алгоритму», когда неравное обращение получает видимость объективного и беспристрастного, поскольку основано на «математической» оценке. Подобная иллюзия объективности не только маскирует несправедливость, но и усугубляет ее, создавая порочный круг: дискриминационные решения, принятые алгоритмом, пополняют массив исторических данных, на котором будут обучаться будущие системы, тем самым закрепляя и усиливая существующее неравенство.

Борьба с алгоритмической предвзятостью требует комплексного подхода. Во-первых, необходима тщательная предварительная очистка и аудит обучающих данных на предмет репрезентативности и наличия скрытых смещений. Во-вторых, нужна разработка и внедрение специальных технических методов и инструментов для постоянного мониторинга, выявления и коррекции смещений уже в работающих алгоритмах. Наконец, что не менее важно, требуется установление прозрачных стандартов и нормативного регулирования, которые бы обязывали компании проводить аудит алгоритмов на дискриминацию и публично отчитываться о его результатах. Только такой многоуровневый подход позволяет минимизировать риски и превратить ИИ из инструмента, воспроизводящего предвзятости, в инструмент, способствующий принятию более справедливых и объективных решений.

2. Следующим критически важным вызовом, тесно связанным с алгоритмической предвзятостью, является проблема «черного ящика», которая ставит под сомнение фундаментальные принципы прозрачности и справедливости [6]. Суть этого феномена заключается в принципиальной неясности внутренних процессов сложных моделей искусственного интеллекта, особенно глубоких нейронных сетей. Когда такая система обрабатывает тысячи, а иногда и миллионы входных параметров, даже ее разработчики зачастую не могут проследить и внятно объяснить, какой именно путь привел к тому или иному конкретному выводу. Алгоритм выдает результат, но логика его принятия остается скрытой в лабиринте не интерпретируемых математических вычислений.

Эта техническая особенность порождает глубокую этико-правовую коллизию, которую можно проиллюстрировать на примере системы автоматического отбора кандидатов. Если человеку отказано в должности, он вправе ожидать мотивированного объяснения – например, недостаточного опыта или несоответствия ключевым навыкам. В системе, где решение принимает менеджер-человек, такое объяснение может быть получено. Однако, когда вердикт выносит алгоритм «черного ящика», предоставить содержательное обоснование становится невозможно. Система констатирует отказ, не раскрывая причинно-следственных связей, что лишает человека не только возможности оспорить решение, но и шанса понять свои слабые стороны для их дальнейшего исправления.

Подобная непрозрачность напрямую подрывает базовые принципы справедливости и доверия. Она создает «алгоритмический произвол», при котором решения, влияющие на судьбы людей, де-факто не подлежат полноценному контролю и обжалованию. В более широком контексте это блокирует общественный диалог о нормах и ценностях, которые должны быть заложены в технологии. Если мы не можем понять логику системы, мы не можем и проверить, действительно ли она действует в соответствии с провозглашенными этическими стандартами и правовыми нормами.

В ответ на этот вызов в правовом поле активно формируется и укрепляется «право на объяснение» – концепция, согласно которой человек, затронутый автоматизированным решением, имеет право получить понятное ему обоснование полученного результата. Это право находит свое отражение в таких регуляторных документах, как Общий регламент по защите данных (GDPR) в Европе и в Регламенте ЕС об искусственном интеллекте. Для преодоления проблемы «черного ящика» ведутся интенсивные исследования в области объяснимого искусственного интеллекта (ОИИ), целью которого является создание методов и инструментов, визуализирующих и проясняющих внутреннюю логику сложных моделей. Таким образом, задача заключается не только в том, чтобы сделать ИИ более мощным, но и в том, чтобы сделать его более понятным и подотчетным, обеспечив тем самым необходимый баланс между технологической эффективностью и фундаментальными правами человека.

3. Автономность, ответственность и подотчетность (правовой аспект). Непрозрачность алгоритмов, характеризующая проблему «черного ящика», закономерно порождает следующую фундаментальную дилемму – вопрос о допустимой степени автономности искусственного интеллекта. Где проходит та критическая граница, за которой помощь системы в принятии решений превращается в полную и бесконтрольную передачу ей управленческих функций? [4, С. 197]. Этот вопрос переводит дискуссию из чисто технической и этической плоскости в строго правовое поле, где центральными становятся понятия ответственности и подотчетности.

В областях, сопряженных с высокими рисками для жизни, здоровья, прав и свобод человека – таких как медицина, правосудие, управление критической инфраструктурой или транспортными системами – полная автономность ИИ признается потенциально неприемлемой. В этих контекстах необходим тщательно выверенный баланс, при котором искусственный интеллект выступает в роли мощного аналитического помощника, способного обрабатывать колоссальные массивы данных, выявлять скрытые закономерности и предлагать варианты решений. Однако последнее слово и право окончательного выбора должны оставаться за человеком. Такой подход, часто обозначаемый принципом «человек в цикле», обеспечивает необходимый контроль там, где последствия ошибки могут быть необратимыми.

Правовым следствием увеличения автономности систем становится проблема «размытия ответственности». В традиционной системе управления цепочка подотчетности четка: конкретное физическое лицо или организация несут ответственность за принятое решение [2, С. 24]. Когда же решение де-факто принимается автономной системой ИИ, возникает правовой вакуум. Кто должен быть привлечен к ответственности в случае причинения вреда: разработчик алгоритма, поставщик данных, владелец системы или конечный оператор, который слепо доверился рекомендации машины? Эта ситуация требует не только адаптации существующих правовых норм (например, гражданско-правовых деликтов или положений административного права), но и, вероятно, создания новых правовых концепций, таких как идея «электронной личности» для автономных систем или специальных страховых механизмов.

Ответом на эти вызовы стало активное формирование международного и национального регулирования. Так, в 2021 году Генеральная конференция ЮНЕСКО утвердила Рекомендации по этике искусственного интеллекта, заложившие фундамент глобальных стандартов [3, С. 124]. Более жесткий и детализированный подход был продемонстрирован Европейским союзом с принятием в 2024 году Регламента об искусственном интеллекте (AI Act). Этот документ вводит основанный на оценке рисков подход, классифицируя системы ИИ по уровням опасности. Для систем высокого риска, используемых в правосудии, найме, управлении критической инфраструктурой и медицине, установлены строгие и обязательные требования к качеству данных, прозрачности, документации и, что наиболее важно, обеспечению человеческого надзора [7].

Из этих инициатив кристаллизуются ключевые правовые принципы, которые должны лечь в основу регулирования:

- принцип прозрачности предполагает не только обязательное информирование граждан о взаимодействии с ИИ, но и обеспечение доступности информации о функционировании системы для компетентных органов надзора;
- принцип контроля человека является краеугольным камнем для систем высокого риска, гарантируя, что окончательное, юридически значимое решение принимается человеком, а ИИ остается инструментом поддержки;
- принцип отсутствия дискриминации и разнообразия напрямую вытекает из проблемы алгоритмической предвзятости и обязывает разработчиков и операторов внедрять механизмы для постоянного аудита и коррекции смещений в алгоритмах;
- принцип технической надежности и безопасности требует от систем ИИ не только точности, но и устойчивости к кибератакам и ошибкам, а также строгого соблюдения законодательства о защите персональных данных на всех этапах их жизненного цикла.

Таким образом, определение границ автономности ИИ и закрепление четких моделей ответственности представляет собой одну из наиболее актуальных задач для современного права, от решения которой зависит устойчивое и безопасное внедрение технологий искусственного интеллекта в общество.

Подводя итог, можно сказать, что внедрение ИИ влечет за собой необратимые изменения. Нельзя оставить без внимания, что в наш век технологическое развитие идет рука об руку с развитием правовых и этических норм. Это даёт как большие возможности, так и серьёзные правовые и этические риски. И насущной необходимостью становится формирование не только новой нормативно-правовой базы, а также переосмысление традиционно сложившихся этических стандартов. Все ранее приведённые риски, такие как алгоритмическая предвзятость, непрозрачность «черных ящиков» и размывание ответственности, которые представляют собой реальные угрозы для справедливости и прав личности можно минимизировать так, чтобы в дальнейшем использовать ИИ как мощный инструмент на благо общества.

Решение такой задачи должно быть комплексным и охвачено разными специалистами в своих сферах деятельности, например законодателей, философов, социологов и т. д. Подобный подход позволит

перейти к осознанному, а не осторожному внедрению ИИ в обыденную жизнь. Будущее предполагает не замену человека, а работу в симбиозе, где ИИ обрабатывает данные, а человек, руководствуясь этикой, ценностями и критическим мышлением, делает окончательный осознанный выбор.

Литература

Официальные документы

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 (ред. от 15.02.2024) "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" (вместе с "Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года")

Статьи из журналов и периодических изданий

2. Горохова, С. С. О некоторых аспектах публичной юридической ответственности в сфере использования искусственного интеллекта и автономных роботов / С. С. Горохова // Юридические исследования. – 2021. – № 5. – С. 24-41. – DOI 10.25136/2409-7136.2021.5.35557. – EDN SCKNJT.

3. Леушина, В. В. Этика искусственного интеллекта в стандартах и рекомендациях / В.В. Леушина, В. Э. Карпов // Философия и общество. – 2022. – № 3(104). – С. 124-140. – EDN MNEGHO.

4. Шестак, В. А. Современные потребности правового обеспечения искусственного интеллекта: взгляд из России / В. А. Шестак, А. Г. Волеводз // Всероссийский криминологический журнал. – 2019. – Т. 13, № 2. – С. 197-206. – DOI 10.17150/2500-4255.2019.13(2).197-206. – EDN SZXCZM

Интернет-ресурсы

5. Искусственный интеллект и этика: эксперты оценили проект нового кодекса | Аналитические статьи: ГАРАНТ.РУ URL: <https://www.garant.ru/article/1487350/> (дата обращения: 01.11.2025)

6. Ученые все чаще не могут объяснить, как работает ИИ. Теория «черного» и «белого» ящика / Хабр // URL: <https://habr.com/ru/companies/getmatch/articles/700736/>

2024 Регламент Европейского Союза об искусственном интеллекте, АНО "Цифровая экономика" // URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/dokumenty-po-razvitiyu-ii-v-drugikh-stranakh/2024_reglament_evropeyskogo_soyuza_ob_iskusstvennom_intellekte_ano_cifrovaya_ekonomika/ (дата обращения: 01.11.2025)

НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НЕКОТОРЫХ ТЕРРИТОРИЙ РОССИИ И КИТАЯ НА ПРИМЕРЕ МТОР И ПРОВИНЦИИ ХАЙНАНЬ В УСЛОВИЯХ МАСШТАБНЫХ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

С. А. Складенко,

кандидат экономических наук,

Преподаватель Белгородского института пищевых наук при Дзэжюуском университете,

Дзэжюуский университет

Аннотация. Масштабные трансформационные процессы, происходящие в последние годы, требуют существенно иных подходов и принципов, чем те, что применялись ранее, в том числе и в вопросах таможенного регулирования. Одним из таких подходов является курс на большую экономическую и таможенную открытость территорий страны, в первую очередь приграничных, путем расширения возможностей для трансграничной торговли и взаимных инвестиций. В статье рассмотрены вопросы и перспективы таких трансформационных процессов, которые начнут происходить в России с 1 января 2026 года на площадках международных территорий опережающего развития и в Китае на территории провинции Хайнань с 18 декабря 2025 года.

Ключевые слова: таможенное регулирование, МТОР, экспорт продовольствия, внешняя торговля, БелГУ, Дзэжюуский университет

Введение. Глобальные и долгосрочные трансформационные процессы, происходящие в последние годы в мировой и отечественной экономике, требуют существенно иных подходов и принципов, чем те, что применялись ранее, до весны 2022 года [14]. Одним из таких подходов является курс на большую экономическую и таможенную открытость стран, в первую очередь их приграничных

территорий, путем расширения возможностей для трансграничной торговли и взаимных инвестиций на базе формирования там разного рода особых/свободных экономических зон и территорий опережающего развития, а так же привлечением к этим процессам заинтересованных сторон от представителей третьих стран [8]. Несомненно подобного рода “открытость” несет с собой риски снижения налоговой базы страны, роста контрабанды и иных форм преступлений [9], да и в целом появляются некоторые риски в области целостности государственных территорий границ и в целом государственного устройства, однако без её наличия международные интеграционные процессы, а вместе с этим прирост экономического роста и развития страны будут реализовывать по-существенно низким темпам [8; 16]. И Россия (в том числе СССР в 1989-1991 гг.) и Китай с этим на практике столкнулись в конце 1980- 1990-х годах, когда решили сделать первые в своей истории такого рода эксперименты. В Россию на Дальний Восток в связи с отменой визового режима массово пришли контрабандой товары из депрессивных регионов КНР [15], а в Китае, аналогичное произошло на острове Хайнань, в т.ч. в связи с контрабандой из менее обеспеченных стран Юго-Восточной Азии. В связи с чем, обеим странам пришлось данные эксперименты в тот момент свернуть [1].

Для Китая, при всей сложности понимания его территориального деления и подчинения центральными органами власти, такими территориями в полной мере на протяжении многих десятилетий являются Гонконг и Макао. И вектор развития там идёт в настоящее время не на угасание проекта, а наоборот на его развитие, путем переноса опыта взаимодействия на территории соседних городов страны – Чжухай и Шэньчжэнь (остров Хэнцин и район Цяньхай). С 18 декабря 2025 года, к ним присоединится и провинция Хайнань. С этого момента, так же к примеру как в Гонконг или Макао иностранцам, включая россиян, будет во многом проще попасть на этот остров, чем жителям Китая, так как теперь там будет работать собственная таможенная служба, со своими законами. Однако процесс полноценного перехода на новый формат растянут до 2035 года, за это время будет корректироваться законодательная база под реалии практики применения [4].

У России такого опыта нет, если не считать некоторые таможенные и налоговые послабления в рамках организации инновационной территории Сколково и ряда особых экономических зон страны [10]. Однако 31 июля 2025 года был принят Фед закон №285-ФЗ об установлении особенностей создания МТОР, который закрепляет понятие «международная территория опережающего развития», определяет органы управления ими, требования к резидентам и инвест проектам. Вступает в силу с 1 января 2026 г. Целостного понимания практического функционирования этого закона видимо на сегодня нет ни у кого в мире, оно будет формироваться на базе подзаконных актов в последующие годы [5]. Однако можно однозначно говорить, что это будет первый шаг в современной истории нашей страны, который направлен именно на “открытость внешнему миру”. Именно этим и обуславливается актуального проведенного автором исследования, краткое изложение результатов которого представлено в настоящей статье.

Методы и организация исследования. Исследовательская работа была выполнена автором на базе методов структурно-факторного синтеза и ретроспективного анализа материалов.

27 октября 2025 года Президент РФ Владимир Путин подписал закон о ратификации межправительственного соглашения России с Китаем о поощрении и взаимной защите инвестиций, соответствующий документ размещен на официальном сайте опубликования правовых актов. Почти сразу после этого Премьер Министр Российской Федерации совершил официальный визит в Китай, где на встрече с руководителем КНР заявил, что важной задачей экономического сотрудничества двух стран на сегодня является продолжение процесса создания благоприятных условий для роста взаимных инвестиций. Несомненно, по мнению автора настоящего исследования, такие процессы должны реализовываться на новых площадках свободной торговли и территориях облегченных форм налогообложения и административных регламентов двух стран [3], таких как провинция Хайнань [7] и российские МТОР [6].

Одним из приоритетов Российской Федерации в вопросах внешнеэкономической торговли в перспективе лет является экспорт продовольствия [13]. Создаются при посольствах специальные сельскохозяйственные атташе, активно работают такие организации как РЭЦ и многое иное. Несомненно и проект НИУ «БелГУ» и Дзэжоуского университета в виде Совместного Белгородского института пищевых наук при Дзэжоуском университете может способствовать развитию сотрудничества по этим направлениям, в том числе в вопросах корректировки законодательства по таможенному администрированию [11] в российских МТОР и возможно даже на острове Хайнань внести свои рациональные предложения, когда будут формироваться прикладные эффективные подзаконные акты к данным проектам.

Ежегодно более 500 тысяч платежеспособных туристов из России, русскоязычных жителей из иных стран Ближнего Зарубежья, а так же миллионы китайских туристов, с теплотой относящихся к России это достаточно большой сегмент потенциальных клиентов, инвесторов и партнеров, что бы его игнорировать [2]. Среди этой совокупности имеются как представители бизнеса, так и науки и образования.

Российский бизнес здесь может производить инвестиционные проекты не только в туризм, а так же в круглогодичное комфортное проведение всевозможных форумов, конференций, бизнес-сессий, но иметь совместные проекты в развитие морской логистики, космоса (в провинции имеются два космодрома), АПК и многое иное.

Для сферы науки и образования, тут так же масса возможностей для взаимодействия. Пока проекты сотрудничества тут реализуют МЭИ и УрФУ, а так же некоторые частные организации в области организации мероприятий по изучению китайского языка. Однако потенциалов для успешного сотрудничества здесь хватит для очень многих и иных. Это могут быть как площадки уже достаточно сильных университетов города Хайкоу (городской, педагогический, медицинский и другие) так и к примеру созданная 5 лет назад кластер совместных программ и образовательных инноваций в городе Линшуй. Наконец это может стать и подключение к совместным проектам с университетами Гонконга и других ведущих регионов и стран мира, которые будут заходить на Хайнань в ближайшие годы или участие в программах современного наукограда "Ячжоу" (район города Санья), где в настоящее время успешно наращиваются объемы добычи углеводородов на морском шельфе, выводятся новые качественные сорта овощей и фруктов, производится участие в международных аэрокосмических проектах [12].

В ответном направлении, на площадках МТОР так же предполагается реализация множества проектов, это и расконсервация сотрудничества по возведению судостроительного комплекса Звезда в поселке Большой Камень, и совместное освоение острова Большой Уссурийский, и многое иное. К примеру, в начале ноября 2025 года появилась информация, что в одном из регионов ДВФО, где зафункционирует один из первых МТОР, появится и пилотная экспериментально-демонстрационная зоны российско-китайского сотрудничества в сфере сельского хозяйства, с упрощёнными процедурами делопроизводства и существенными налоговыми льготами для иностранных участников. Данная площадка станет базовым местом для тестирования совместных решений в растениеводстве, животноводстве, логистике и переработке сельскохозяйственной продукции.

Несомненно, в обоих случаях, и на территории провинции Хайнань, и в пилотная экспериментально-демонстрационная зоны российско-китайского сотрудничества в сфере сельского хозяйства на площадке российского МТОР, наработки кооперации в области пищевой науки и сферы образования НИУ «БелГУ» и Дзэжоуского университета так же могут пригодиться всем участникам.

Кроме того, в рамках продолжающегося, а в ряде случаев и усиливающегося санкционного давления как на экономику Российской Федерации, так и частично на экономику КНР, необходимы и иные формы поддержки данных проектов, кроме как законодательных в области снижения уровня таможенного регулирования на таких территориях как в России МТОР, а в Китае в таких регионах как Хайнань.

Для этого обе страны в последние годы существенно увеличивают инвестиции в возведение портово-логистической инфраструктуры в различных ключевых частях мира, для прироста внешнеторговой деятельности своей страны, вне зависимости от имеющегося вышеуказанного санкционного давления. Китайская Народная Республика данную деятельность реализует уже в течении более 10 лет в рамках масштабного финансово-экономического проекта под наименованием "Один пояс – один путь". Российская Федерация с аналогичным проектом для мировой экономики, после 3 лет налаживания новых логистических путей, приходит только в 2025 году.

Так, за 2022-2025 гг. доля дружественных стран в экспорте РФ выросла с 44% до 85%, а объем несырьевого экспорта за девять месяцев 2025 года достиг уже более 110 млрд\$. Для реализации поставленной цели по увеличению объема несырьевого экспорта к 2030 году до 248 млрд \$ в России с 2025 года начал действовать федеральный проект «Создание зарубежной инфраструктуры для поддержки экспорта». Данный Проект предусматривает формирование сети транспортно-логистических центров и промышленных зон в дружественных странах, в том числе стран-партнеров по БРИКС, ШОС и ЕАЭС, с общей предварительной совокупностью строительства к 2030 году в 13 объектов инфраструктуры. В рамках данного проекта, подведомственного Минпромторгу России, в 2025 г. сформировала проект с Правительством Египта по созданию Российской промышленной зоны в Экономической зоне Суэцкого канала, включая право аренды участка с фиксацией налоговых, тарифных и нетарифных льгот на 49 лет. В 2026 году по этой же инициативе планируется начать строительство промышленной зоны в Таджикистане, а после 2027 года в рассматривается вопрос и о создании логистического хаба в одном из городов Ирана и в ОАЭ. В числе потенциальных партнеров по проекту ответственными лицами перечисляются всего 26 государств. По сути,

институционализируется через инфраструктуру, новый каркас будущей торгово-логистической системы России, параллельный, а в ряде случаев и пересекающийся, с китайским более масштабным внешнеэкономическим проектом “Один пояс – один путь”.

Заключение. По результатам проведенного исследования стоит сделать выводы, что не смотря на имеющиеся сложности во внешней торговле и инвестиционном сотрудничестве как между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой, так и с рядом третьих стран, у руководств данных двух государств имеется системное решение по выходу из сложившейся ситуации в последующий прирост взаимной торговли на долгосрочную перспективу лет.

Литература

1. Ван, Ц. Социально-экономические эффекты создания специального административного района Хайнань для развития региона и страны / Ц. Ван // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2024. – № 6. – С. 202-207.
2. Го, Ц. Перспективы социально-экономического и промышленного развития Приморского Края в рамках реализации судоходного маршрута Северный Морской Путь при использовании потенциала города Санья и провинции Хайнань / Ц. Го, С.А.Скляренко // Экономика строительства. – 2025. – № 4. – С. 293-296.
3. Го, Ц. Российско-китайское экономическое сотрудничество в рамках перспектив развития приморского судостроительного комплекса «Звезда» в зависимости от формата административного управления городским округом Большой Камень / Ц. Го, С.А.Скляренко // Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества. – 2025. – № 4 (15). – С. 381-386.
4. Исаева, В.Р. Развитие особой экономической зоны Хайнань в рамках китайской политики глобализации // В.Р.Исаева // Актуальные вопросы региональных исследований. Современное социально-экономическое и политическое развитие стран Европы и Азии. Материалы X международной научно-практической студенческой конференции на иностранных языках / Новосибирск, 2024. – С. 190-192.
5. Кашеев, В.С. ТОР к МТОР: новые возможности для инвестиций на Дальнем Востоке // В.С. Кашеев // Международный научный журнал. – 2024. – № 5 (98). – С. 30-42.
6. Капитонова, Н.В. МТОР как катализатор экономического развития // Н.В. Капитонова, П.В. Мельник // Современные вызовы в сфере международного торгового сотрудничества. Материалы I Международной научно-практической конференции / Чита, 2025. – С. 19-24.
7. Подмолодина, И.М. Особая экономическая зона Хайнань: факторы успеха / И.М. Подмолодина, К. Шан, В. Ло // Мировая экономика и международные отношения. – 2025. – Т. 69. – № 5. – С. 20-30.
8. Ливадина, М.И. Оценка влияния СЭЗ на национальную экономику // М.И. Ливадина, Я.Ю. Картавец // Молодой учёный года 2025. сборник статей XV Международного научно-исследовательского конкурса / Пенза, 2025. – С. 33-38.
9. Митенков, И.Р. Роль таможенных органов в обеспечении экономической безопасности страны // И.Р. Митенков // Студент года 2025. сборник статей VI Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 2025. С. 212-214.
10. Пушкарёва, Е.С. Анализ особых экономических зон в России и их виды // Е.С. Пушкарёва, В.В. Сидоренко, А.А. Овчаренко // Лучшие научные исследования 2025. сборник статей XIX Международного научно-исследовательского конкурса / Пенза, 2025. С. 36-40.
11. Сидоренко, В.В. Особенности таможенного регулирования свободных экономических зон в России // В.В. Сидоренко, А.А. Овчаренко, Е.С. Пушкарёва // Молодой учёный года 2025. сборник статей XV Международного научно-исследовательского конкурса / Пенза, 2025. С. 51-55.
12. Скляренко, С.А. Провинция Хайнань как новый локомотив сотрудничества в сфере высшего образования России и Китая / С.А.Скляренко // Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества. – 2025. – № 4 (15). – С. 669-672.
13. Соловьёва, Н.Е. Финансовый механизм осуществления государственной поддержки агропроизводителей / Н.Е. Соловьёва // Научный результат. Экономические исследования. – 2022. – Т. 8. – № 1. – С. 99-108.
14. Соловьёва, Н.Е. Глобализация проблем экономической безопасности рекреационных зон субъектов РФ // Н.Е. Соловьёва, Н.О. Ширяева // Пространственное развитие территорий. Сборник научных трудов VII Международной научно-практической конференции. Белгород, 2025. С. 352-356
15. Татуев, А.А. Факторы экономической безопасности в промышленности и предпринимательской деятельности в современных условиях / А.А. Татуев, А.А. Татуев // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-1 (59). С. 900-903.

16. Tatuev, A.A. Investment processes as the foundation of economic growth / A.A. Tatuev, V.V. Rokotyanskaya, A.B. Nagoev, G.V. Sarkisyants, S.A. Nefedkina// Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Т. 6. – № 6. – С. 348-355.

ЦИФРОВОЙ СУВЕРЕНИТЕТ И ТАМОЖЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

С.С. Смирнова,

студентка кафедры управления, «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза летчика-космонавта А.А. Леонова» – филиал ФГБОУ ВО «Московский государственный университет геодезии и картографии»

Е.Н. Гончарова,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления, «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза летчика-космонавта А.А. Леонова» – филиал ФГБОУ ВО «Московский государственный университет геодезии и картографии»*

Аннотация. В условиях глобальной цифровизации государственные институты сталкиваются с необходимостью выстраивания новой модели регулирования внешнеэкономической деятельности (ВЭД), основанной на принципах цифрового суверенитета. Таможенные органы становятся ключевыми участниками в обеспечении защиты национальных интересов, информационной безопасности и контроля трансграничных потоков данных и товаров. В статье рассматриваются современные подходы к формированию цифрового суверенитета в сфере таможенного администрирования, анализируются риски чрезмерной зависимости от зарубежных технологий и обсуждаются пути достижения баланса между открытостью международной торговли и сохранением стратегической автономии государства.

Ключевые слова: цифровой суверенитет, таможенное регулирование, информационная безопасность, цифровая трансформация, ЕАЭС, государственное управление.

Введение. В современном мире цифровая трансформация государственных институтов становится не просто направлением развития, а стратегическим фактором национальной конкурентоспособности. Особенно заметные изменения происходят в системе государственного управления и таможенного регулирования, где цифровые технологии формируют новый уровень прозрачности, оперативности и взаимодействия между государством, бизнесом и гражданами.

Методы и организация исследования. Переход к цифровой модели государственного управления в России получил системное развитие в рамках национального проекта «Цифровая экономика» и ведомственных программ трансформации. В частности, Федеральная таможенная служба (ФТС России) реализует Ведомственную программу цифровой трансформации на 2022-2024 годы, утвержденную приказом ФТС России от 13 января 2022 г. № 7. Данный документ указывает на комплексную автоматизацию процессов таможенных формальностей, повышение качества анализа данных и внедрение интеллектуальных решений в управлении таможенными рисками [2].

Следует отметить, что результаты цифровизации таможенной сферы уже сегодня имеют конкретное выражение. Так, по данным ФТС России, доля деклараций, поданных в электронной форме, близка к 100% [7], что свидетельствует о почти полном переходе к безбумажному документообороту. Вместе с тем, показатели автоматической регистрации деклараций составляют порядка 85%, а автоматического выпуска – около 27% [6]. Приведенные данные позволяют говорить о высокой степени цифровизации таможенных операций при сохранении потенциала для дальнейшего роста эффективности.

Примечательно, что развитие систем автоматической обработки данных сопровождается совершенствованием механизма управления рисками, который стал одним из ключевых инструментов в борьбе с нарушениями законодательства. По данным ФТС России, только в 2024 году применение интеллектуальных моделей риск-анализа позволило дополнительно взыскать около 34,9 млрд. рублей в доход государства [5]. Такой результат демонстрирует не только эффективность цифровых инструментов, но и их роль в обеспечении экономической безопасности страны.

Вместе с тем, цифровизация требует постоянной адаптации нормативно-правовой базы и технологической инфраструктуры. В силу этого для успешного развития цифрового таможенного администрирования необходимы унифицированные стандарты обмена данными, совершенствование

кибербезопасности и повышение уровня цифровой грамотности специалистов. Здесь особенно важен международный аспект, а именно: Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК) в рамках реализации Цифровой повестки Евразийского экономического союза (ЕАЭС) активно развивает проекты по созданию единого цифрового пространства и трансграничных транспортных коридоров, что позволит обеспечить взаимное признание электронных документов и синхронизацию информационных систем стран-членов ЕАЭС.

Эмпирический анализ показывает, что внедрение цифровых технологий в деятельность таможенных органов приводит к значительному сокращению времени проведения таможенного контроля и улучшению качества взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Такой эффект особенно проявляется при применении технологий искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения в обработке деклараций, прогнозировании рисков и анализе товарных потоков.

Однако, несмотря на очевидные успехи, существует и ряд вызовов. В числе ключевых проблем можно выделить зависимость от импортного программного обеспечения, ограниченную совместимость ведомственных платформ и неоднородность технической базы региональных подразделений. По оценкам исследователей, в России один из самых высоких показателей цифровизации государственного сектора и доступности электронных сервисов для населения [3].

Направления развития таможенного регулирования в ближайшие годы, безусловно, будет связана с углублением цифровой интеграции и использованием сквозных технологий. Уже сегодня ФТС России активно внедряет инструменты ИИ, технологии блокчейн и интернет вещей (IoT) для оптимизации логистических и контрольных процессов [4, с. 2915-2917]. На горизонте до 2030 года можно прогнозировать переход к полностью цифровой модели таможенного администрирования, где ключевые решения будут приниматься на основе автоматизированного анализа данных, а контроль будет осуществляться в режиме реального времени [1, I. Общие положения].

Исходя из вышесказанного, формируется набор стратегических идей и аргументов, направленных на повышение эффективности и устойчивости цифровой трансформации таможенной системы.

Одним из ключевых направлений может стать разделение данных по уровням важности. Абсолютная локализация всех данных создает избыточные издержки и тормозит интеграцию, тогда как полная открытость может подорвать безопасность. Оптимальным является разделение данных по степени их чувствительности: критичные данные, связанные с национальной безопасностью, остаются в пределах национальной инфраструктуры, а менее критичные – размещаются в проверенных средах с надежной защитой. Такой подход позволит снизить расходы и сохранить контроль над системой. категоризация данных и дифференцированная политика по их хранению и обработке.

Не менее важной представляется идея постепенного внедрения технологий через модульные пилотные проекты с обязательным внешним аудитом алгоритмов. Запуск крупных проектов с ИИ без предварительной проверки часто приводит к ошибкам и перерасходу средств. Лучше начинать с небольших пилотов – например, автоматическая проверка фитосанитарных сертификатов или анализ подозрительных товарных потоков. Каждый такой проект нужно сопровождать внешним аудитом и заранее определенными показателями эффективности. Данная система поможет понять, что действительно работает, и избежать крупных рисков.

Следующим направлением должна стать разработка единых стандартов и открытых интерфейсов (API). Нередко проблемы возникают из-за того, что разные системы не «понимают» друг друга. Если создать единые правила обмена данными и общие форматы в рамках ЕАЭС, интеграция станет проще и дешевле. Кроме того, это снизит зависимость от конкретных поставщиков программного обеспечения.

Ключевым элементом устойчивой цифровой экосистемы становится жизненный цикл алгоритма. Со временем автоматические системы начинают работать хуже – меняются схемы перевозок, логистика, поведение участников ВЭД. Регламент, предусматривающий регулярные тесты, отчеты о метриках точности, архив логов и внешний аудит, позволит поддерживать доверие к автоматическим решениям и сохранять их эффективность на длительном горизонте.

Отдельного внимания заслуживает развитие институций компетенций и новой модели ответственности. Цифровая трансформация меняет не только технологии, но и содержание профессий: таможенным органам требуются специалисты по управлению данными, инженеры качества, эксперты по этике ИИ. Параллельно важно выстроить юридические механизмы ответственности за решения, принятые с участием алгоритмов, включая процедуры пересмотра и обжалования.

Завершающим элементом стратегического видения является формирование гибкой модели закупок и партнерств с поставщиками цифровых решений. Государственные контракты должны включать

требования по портируемости данных, права на аудит кода и прозрачность в вопросах передачи информации в рамках национальной юрисдикции. Введение подобных положений поможет государству избежать зависимости от одного поставщика и сохранить контроль над своими цифровыми ресурсами.

Однако даже при самой высокой степени цифровизации человеческий потенциал остается незаменимым элементом системы. Специалисты таможенных органов играют ключевую роль в принятии решений в сложных, нестандартных ситуациях, в интерпретации данных и в обеспечении правового и этического соответствия процессов. Автоматизация усиливает возможности человека, но не заменяет его. Именно грамотный персонал способен корректировать алгоритмы, анализировать исключения и обеспечивать доверие бизнеса к системе. В будущем успех цифровизации будет напрямую зависеть от того, насколько эффективно государство сможет сочетать технологии и компетенции людей.

Цифровые инструменты усиливают возможности сотрудников и повышают прозрачность процессов, но именно человеческий потенциал остается фундаментом, обеспечивающим гибкость, ответственность и адаптивность системы.

Заключение. Таким образом, стоит подчеркнуть, что цифровая трансформация таможенного регулирования – это не просто технологическое обновление, а глубокое переосмысление функций государства в экономике. От того, насколько успешно будет выстроено взаимодействие человека и технологии, зависит эффективность государственного контроля, устойчивость бюджетных поступлений и общий уровень доверия бизнеса к институтам власти.

Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года»
2. Приказ ФТС России от 13.01.2022 № 7 «Об утверждении ведомственной программы цифровой трансформации Федеральной таможенной службы на 2022 – 2024 годы»
3. Деловой портал «TAdviser» – Цифровизация госсектора – [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Обзор:_Цифровизация_госсектора (дата обращения: 03.11.2025).
4. Круглова И.А., Кривонос А.Д. Использование технологий Интернета вещей и искусственного интеллекта как инструментов повышения экономической безопасности на транспорте // ЭПП. 2023. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tehnologiy-interneta-veschey-i-iskusstvennogo-intellekta-kak-instrumentov-povysheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-na> (дата обращения: 03.11.2025).
5. Новостной портал «Customs online» – Федеральная таможенная служба России подвела итоги работы за 2024 год – [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://customsonline.ru/7111-federalnaja-tamozhennaja-sluzhba-rossii-podvela-itogi-raboty-za-2024-god.html> (дата обращения: 03.11.2025).
6. Официальный сайт «АЛТА СОФТ» – Об автовыпуске таможенных деклараций компаний среднего уровня риска – [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: https://www.altaru.ru/external_news/104832/ (дата обращения: 03.11.2025).
7. Официальный сайт «АЛТА СОФТ» – Об итогах работы таможенных органов Российской Федерации в 2024 году и задачах на 2025 год – [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: https://www.altaru.ru/expert_opinion/118089/ (дата обращения: 03.11.2025).

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ЦИФРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ

Д.Ю. Соловьев,

*Аспирант института экономики
и управления НИУ «БелГУ»*

Научный руководитель: В.М. Захаров.

профессор, доктор социологических наук,

профессор кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье исследуются трансформация функциональных процессов налоговых органов в условиях цифровизации. Анализируются ключевые проблемы, такие как административная нагрузка и кадровый дефицит, на фоне роста эффективности контрольных мероприятий. Рассматриваются современные цифровые тенденции, включая внедрение систем АСК НДС и АИС

«Налог-4», а также переход на обязательный электронный документооборот. Сделан вывод о переходе налогового администрирования к модели проактивного сервиса на основе данных.

Введение. В современном мире цифровизация различных экспертных систем и бизнес-процессов является неотъемлемой частью, и налогообложение – одна из сфер, наиболее активно подвергающихся внедрению цифровых технологий. Федеральная налоговая служба (ФНС России) применяет информационные системы во всех видах своей деятельности, что позволяет оптимизировать множество процессов. Благодаря цифровизации сокращается время на поиск, сбор и анализ информации, развивается электронный документооборот. Применение технологий позволяет налоговым органам наиболее эффективно проводить мероприятия налогового контроля, выявлять риски и минимизировать их, превращаясь в крупнейший цифровой сервис.

Методы и организация исследования. В основу исследования легли анализ официальных данных ФНС России, нормативно-правовых актов в сфере цифровизации налогового администрирования, а также изучение научных публикаций по теме.

Функциональные процессы налоговых органов представляют собой комплекс взаимосвязанных действий, направленных на выполнение возложенных на ФНС задач [1]. К ним относятся: **регистрационно-учетные** процессы (постановка на учет в ЕГРН), **контрольно-проверочные** (выездные и камеральные проверки), **расчетно-учетные** (начисление платежей), **информационно-аналитические** (мониторинг и прогнозирование), процессы **принудительного взыскания** и **консультационно-сервисные** (информирование налогоплательщиков) [2].

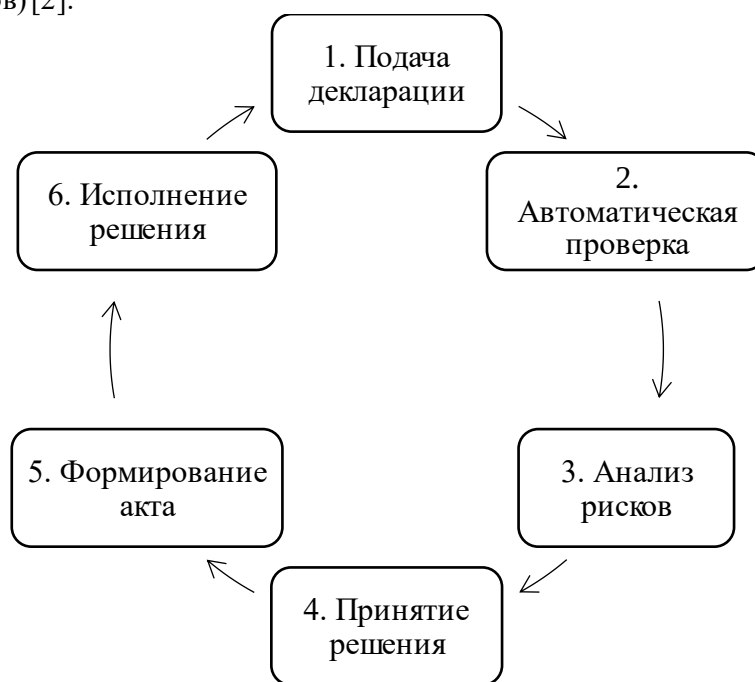


Рис. 1. Пример функционального процесса камеральной проверки

Несмотря на активную цифровизацию, деятельность ФНС сталкивается с рядом **актуальных проблем** [5]. Во-первых, это **противоречивое и динамично меняющееся законодательство**, создающее сложности в правоприменении. Во-вторых, сохраняется проблема **уклонения от налогообложения** через усложненные схемы оптимизации. В-третьих, сохраняется **высокая административная нагрузка** на бизнес, особенно на субъекты МСП, связанная с избыточностью отчетности. Также отмечается **кадровый дефицит** квалифицированных специалистов в области цифровых технологий и налогового аудита. Наконец, остаются сложности в области **межведомственного взаимодействия**, что затрудняет оперативный обмен данными с другими государственными органами [3].

Одновременно с этим развиваются **цифровые тенденции**, кардинально меняющие функциональные процессы. Ключевыми из них являются:

1. **Создание автоматизированных платформ контроля**, таких как АСК НДС и АИС «Налог-4», которые позволяют в режиме реального времени анализировать данные и выявлять несоответствия.

2. **Переход к «бесшовному» взаимодействию**, при котором налоговая декларация может формироваться автоматически на основе цифровых следов налогоплательщика (электронные чеки, договоры).

3. **Обязательный электронный документооборот (ЭДО)**. С 2025 года вводится обязательное использование обновленного формата УПД 2.0, где каждый документ представляет собой структурированную XML-запись, что делает данные машиночитаемыми и пригодными для автоматического анализа.

4. **Усиление безопасности данных**. Рост объемов обработки информации требует применения средств криптографической защиты информации (СКЗИ) для обеспечения доверенного хранения и передачи данных [4].

Функциональный процесс налогового контроля по налогу на прибыль на основе цифровизации (рис. 2 и 3).

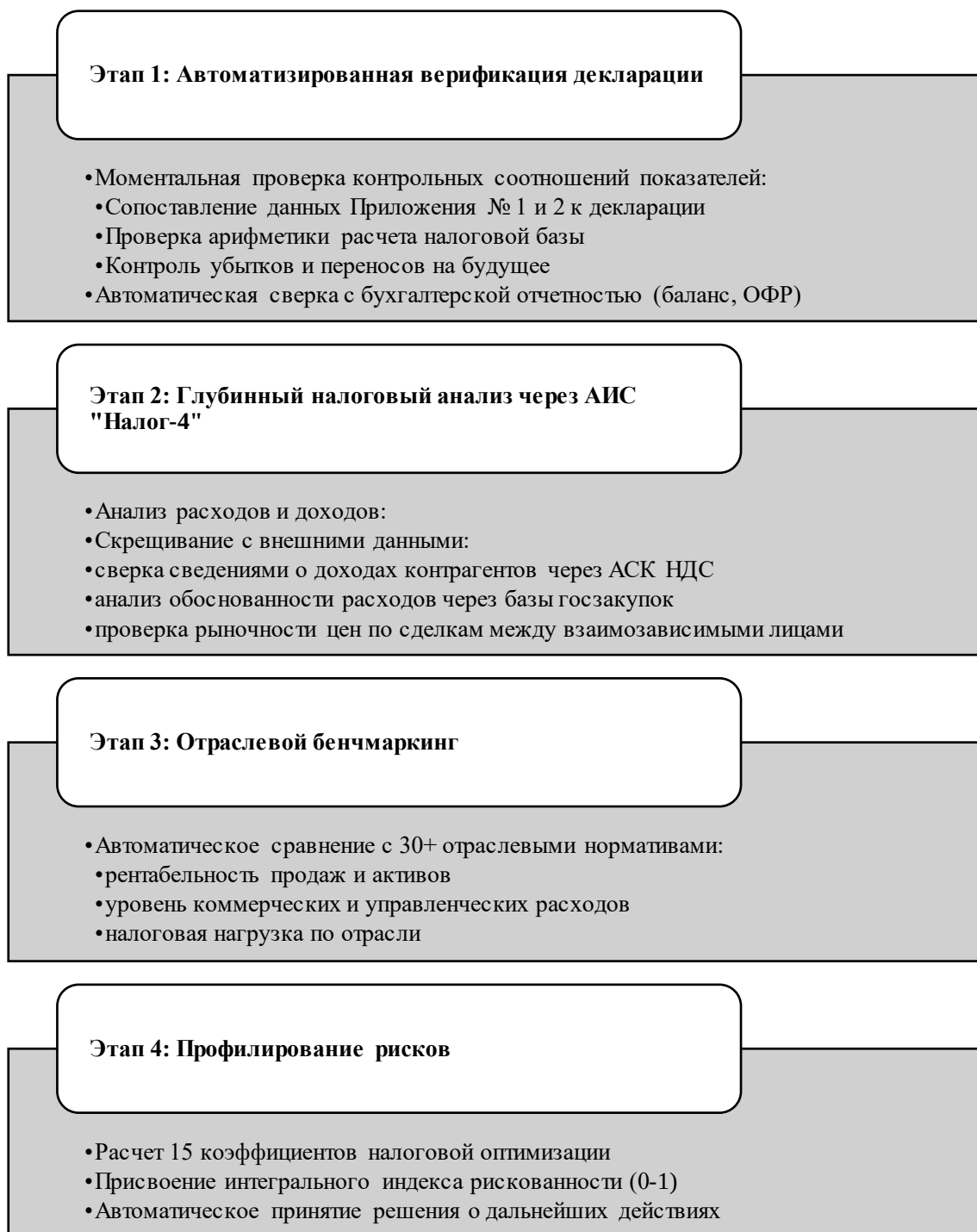


Рис. 2. Функциональный процесс налогового контроля на основе цифровизации – камеральная проверка декларации по налогу на прибыль

Представленная модель камеральной проверки декларации по налогу на прибыль с применением функционального процесса, наглядно демонстрирует переход от формального контроля к интеллектуальному анализу данных. Ключевым преимуществом данного подхода является сквозная автоматизация, позволяющая перераспределить ресурсы на проверки с высоким уровнем риска. Таким образом, внедрение процессной цифровизации не только повышает эффективность налогового администрирования, но и способствует созданию прозрачной и справедливой налоговой среды.

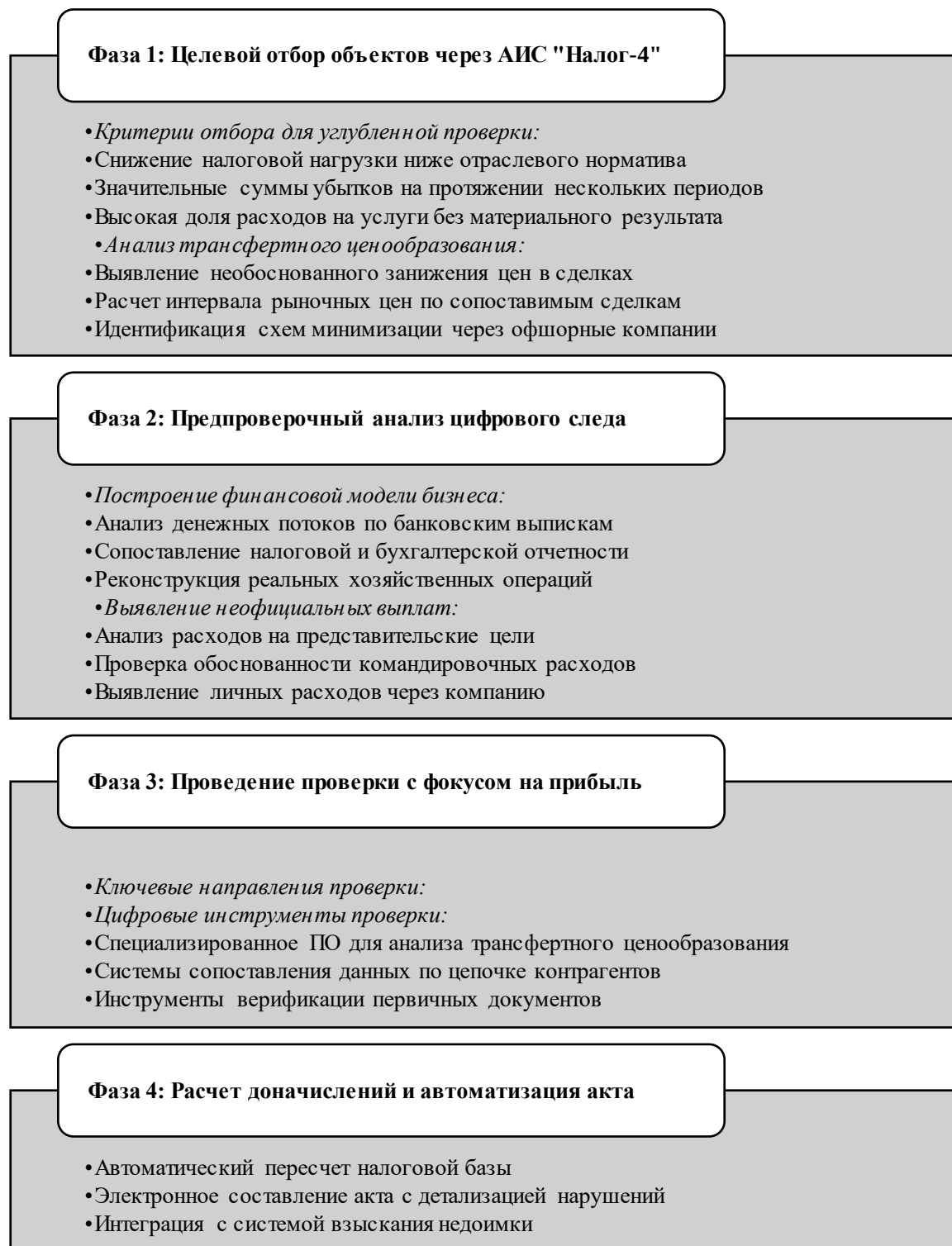


Рис. 3. Функциональный процесс налогового контроля на основе цифровизации – выездная проверка по налогу на прибыль

Модель выездной проверки по налогу на прибыль (Рис. 3) демонстрирует эволюцию от эпизодического контроля к целенаправленному, основанному на данных расследованию. Проактивный

анализ рисков и цифровое профилирование позволяют сосредоточить ресурсы на наиболее существенных нарушениях, что объясняет высокую результативность таких проверок. Таким образом, современная выездная проверка превращается в точный инструмент противодействия сложным схемам оптимизации, обеспечивая полноту поступлений в бюджет.

Также налоговые инспекторы используют и специализированные цифровые сервисы контроля прибыли:

Система мониторинга трансфертного ценообразования: автоматический сбор сведений по контролируемым сделкам; сравнение с базой сопоставимых рыночных цен; формирование уведомлений о превышении лимитов.

Модуль контроля убыточных организаций: отслеживание динамики финансовых результатов; анализ обоснованности переносов убытков на будущее; выявление искусственного создания убытков.

Интегрированная аналитическая платформа: совмещение данных по налогу на прибыль и НДС; кросс-проверка деклараций взаимозависимых лиц; прогнозирование потенциальных доначислений.

В результате внедрения цифровизации по контролю прибыли наблюдается сокращение времени камеральной проверки на 40%, увеличивается выявляемость схем трансфертного ценообразования в 2,3 раза и повышение эффективности проверки убыточных компаний на 65%.

Следовательно, данный подход демонстрирует создание целостной системы проактивного контроля налога на прибыль, где каждый этап проверки усилен цифровыми технологиями и аналитическими алгоритмами.

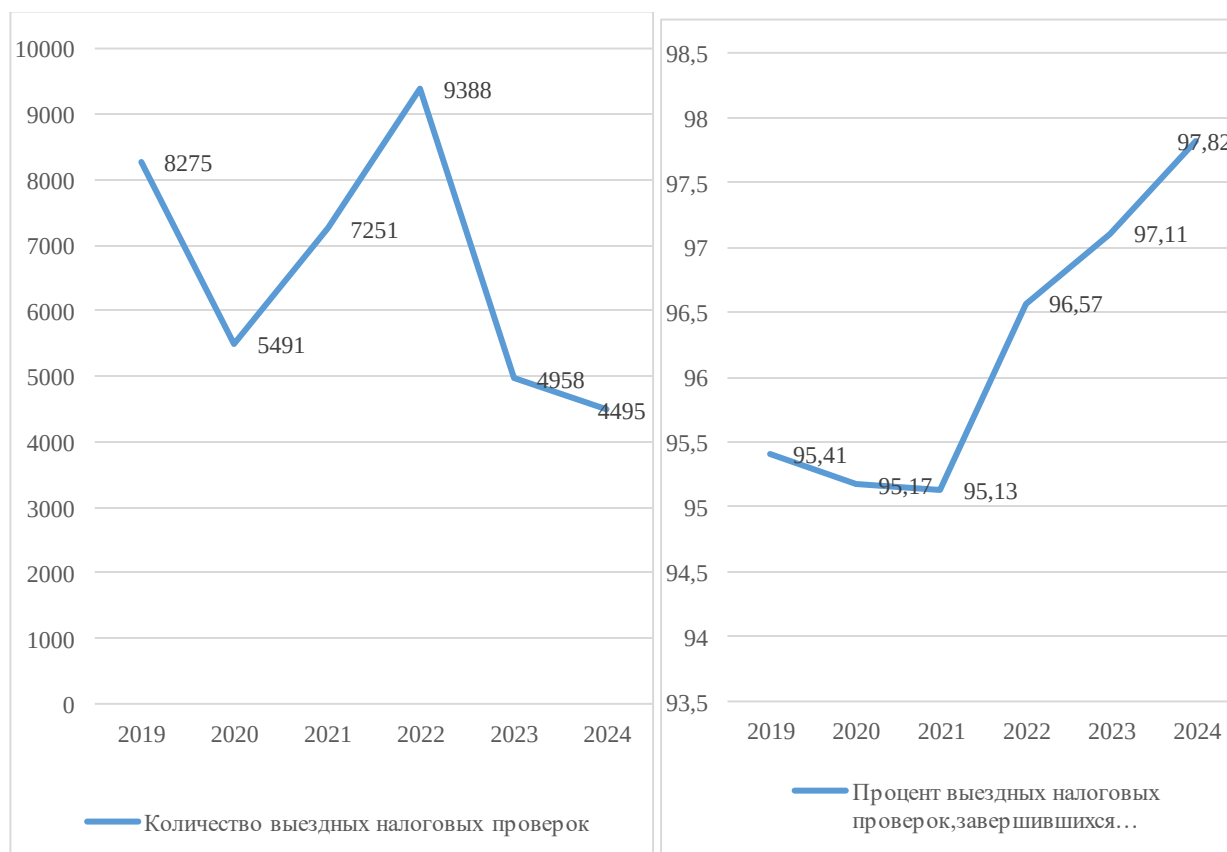


Рис. 4. Анализ выездных налоговых проверок ФНС России за 2019-2024 гг.
Составлено на основе данных [6]

Эффективность данных тенденций наглядно демонстрирует статистика. Несмотря на снижение количества выездных проверок (с 9 388 в 2022 г. до 4 495 в 2024 г.), их результативность выросла до 97,82% в 2024 году, а средняя сумма доначислений увеличилась до 116 млн руб. Это свидетельствует о точном, основанном на данных анализе, подходе к назначению проверок.

Анализ камеральных проверок также показывает рост эффективности: при снижении их общего количества в 2023-2024 гг., сумма доначисленных платежей выросла до 132,4 млрд руб. в 2024 году, что подтверждает повышение качества автоматизированного контроля. Современные

цифровые тенденции такие как: внедрение технологий ИИ – автоматизация камерального контроля (ФНС: 85% проверок запускается без участия инспектора); развитие Big Data – создание Единого личного кабинета (обработано свыше 15 млрд документов в 2023 году); роботизация процессов – чат-боты и голосовые помощники (экономия 30% времени сотрудников); мобилизация сервисов – доля электронных обращений достигла 92% в 2024 году; сквозная аналитика – система "АИС Налог-3" отслеживает свыше 200 показателей бизнеса в реальном времени; проактивный мониторинг – 74% нарушений выявляется до подачи декларации (2023-2024 гг.) положительно влияют на эффективность и деятельность ФНС России. Таким образом, можно порекомендовать следующие перспективные направления: внедрение блокчейн-технологий для контроля цепочек поставок; развитие предиктивной аналитики налоговых правонарушений; создание единого цифрового профиля налогоплательщика; автоматизация взыскания задолженностей через Open API. Данные преобразования позволяют повысить эффективность налогового администрирования на 25-40% при сокращении операционных расходов на 15-20%.

Таблица 1

Анализ камеральных налоговых проверок ФНС России за 2019-2024 гг.

год	Количество проверок, ед.	Количество проверок с выявленными нарушениями, ед.	Доначислено налогов, пени, штрафов, тыс. руб.
2019	62 843 726	2 442 064	37 733 371
2020	61 542 147	2 382 858	52 518 463
2021	58 894 309	2 975 430	89 272 846
2022	55 097 597	2 692 890	94 447 388
2023	52 711 896	2 324 898	96 460 074
2024	54086794	2 464 838	132 402 800

Составлено на основе данных [6]

Заключение. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о глубокой трансформации функциональных процессов налоговых органов под влиянием цифровых технологий. Ключевыми трендами являются переход к проактивному, основанному на данных контролю, автоматизация документооборота и развитие предиктивной аналитики. Несмотря на сохраняющиеся проблемы, такие как законодательная нестабильность и кадровые вызовы, цифровизация позволяет ФНС России не только повышать эффективность контрольной деятельности (что подтверждается ростом результативности проверок и сумм доначислений), но и эволюционировать в сторону сервисной модели взаимодействия с налогоплательщиками. Дальнейшее развитие будет связано с углубленной интеграцией искусственного интеллекта для анализа больших данных и построением полноценной цифровой экосистемы налогового администрирования.

Литература

1. Налоговый кодекс РФ [официальный документ] https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
2. Голова Е.Е., Баранова И.В. Цифровизация налоговых процессов как способ повышения эффективности налоговой системы России // Фундаментальные исследования. 2021. № 4. С. 30-34.
3. Налоговые горизонты цифровизации. https://market.cnews.ru/articles/2024-08-29_nalogovj_monitoringnovye_gorizonty?erid=LjN8JuwJW&ysclid=mi0rh14p3f552746345
4. Распоряжение ФНС России от 22 декабря 2020 № 363@ «Об утверждении ведомственной программы цифровой трансформации Федеральной налоговой службы на 2021–2023 годы
5. Чумикова Е.Д. Внедрение цифровых технологий в процессе налогового администрирования Российской Федерации // Е.Д. Чумикова, В.Ю. Самойлова, Т.Е. Тотикова // Молодой ученый. - 2022. - №49(444). - С. 108-110.
6. ФНС России [официальный сайт] <https://www.nalog.gov.ru/rn77/>.

ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ СОВРЕМЕННОЙ ПРОВИНЦИАЛЬНОЙ МОЛОДЕЖИ

Субботин А.В.

*аспирант Института экономики и управления
НИУ «БелГУ»*

Научный руководитель Бабинцев В.П.

*Д.филос.н., профессор кафедры социальных технологий
и государственной службы НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Статья посвящена особенностям профессиональной карьеры современной провинциальной молодежи в России и влиянию социально-экономических условий регионов, образовательных возможностей и рынка труда на процесс профессионального самоопределения. Особое внимание уделено внутренней миграции молодежи из малых и слаборазвитых городов в крупные центры – Москва, Санкт-Петербург и университетские города – и возрастным особенностям миграционных потоков. Показано, что выбор карьеры зависит как от личных мотивов и компетенций, так и от внешних факторов, таких как доступность рабочих мест и поддержка семьи, а миграция молодежи выступает индикатором социально-экономического состояния регионов.

Ключевые слова: провинциальная молодежь, профессиональная карьера, трудовая мотивация, профессиональная мобильность, карьерные стратегии, социально-экономические условия.

Введение. Актуальность изучения особенностей профессиональной карьеры современной провинциальной молодежи обусловлена глубокими социально-экономическими изменениями, происходящими в российском обществе. Сегодня вопросы профессионального самоопределения и построения карьеры становятся ключевыми не только для личного успеха молодого человека, но и для развития регионов в целом. Провинциальная молодежь, составляющая значительную часть трудового потенциала страны, сталкивается с рядом специфических трудностей: ограниченным рынком труда, оттоком квалифицированных кадров в мегаполисы, недостаточной информированностью о возможностях профессионального роста.

Методы и организация исследования. Методологической основой исследования является комплексный подход, сочетающий анализ социологических данных и статистики миграционных процессов со сравнительным изучением карьерных стратегий провинциальной молодежи в условиях трансформации региональных рынков труда.

В условиях цифровизации, трансформации экономики и изменения структуры занятости усиливается необходимость изучения того, как молодые люди из регионов адаптируются к новым реалиям рынка труда, какие карьерные стратегии выбирают и какие факторы влияют на их профессиональное развитие. Особенно важно учитывать, что провинциальная молодежь находится в ситуации противоречия между стремлением к самореализации и ограниченностью локальных возможностей.

Понимание закономерностей формирования карьеры в провинции позволяет выработать меры по повышению привлекательности региональных рынков труда, развитию системы профориентации и созданию условий для самореализации молодых специалистов на местах. Исследование данной темы имеет не только теоретическое, но и практическое значение, поскольку результаты могут быть использованы при разработке молодежной, образовательной и кадровой политики, направленной на укрепление человеческого потенциала российских регионов.

Понятие «профессиональная карьера» трактуется как стремление сотрудника достигать успеха в своей профессии, продвигаться на более высокие и престижные должности, а также всеми возможными способами реализовывать свой потенциал и достигать самовыражения [6, С. 125]. Карьера представляет собой не статичное состояние, а динамическое движение, включающее не только вертикальный рост по служебной лестнице, но и горизонтальные перемещения – смену сфер деятельности, освоение новых компетенций и ролей в профессиональной среде.

Отличие профессиональной карьеры от просто «работы» заключается в том, что работа – это конкретная форма занятости, выполняемая в определенный момент времени, тогда как карьера охватывает весь жизненный путь человека в профессии, отражая его развитие, достижения и личностное становление. Работа может быть временной или случайной, в то время как карьера

предполагает осознанное и стратегически выстроенное движение к профессиональным и личным целям.

Для современной провинциальной молодежи профессиональная карьера приобретает особое значение, поскольку выступает средством социальной мобильности и способом реализации личностных амбиций в условиях ограниченного регионального выбора. В отличие от жителей крупных городов, молодые люди в провинции нередко сталкиваются с необходимостью сочетать стремление к самореализации с поиском стабильности и социальной защищенности. Поэтому понятие карьеры для них включает не только профессиональный рост, но и поиск возможностей остаться востребованными в родном регионе, достигнуть личных целей, сохранив связь с местным сообществом.

Формирование профессиональной карьеры представляет собой постепенный и последовательный процесс, проходящий через несколько ключевых этапов, каждый из которых играет важную роль в становлении личности как профессионала. Для провинциальной молодежи эти этапы часто оказываются более длительными и зависят от внешних условий, таких как уровень развития региона, наличие образовательных учреждений и доступность информации о профессиях.

Первым этапом является **профессиональное самоопределение**. На этом уровне формируются представления о собственных интересах, способностях и возможных направлениях деятельности. У школьников и старшеклассников этот процесс во многом связан с влиянием семьи, школы и ближайшего окружения. В провинциальных условиях выбор профессии часто ограничен знаниями о доступных специальностях и примерами из местного сообщества, что снижает осознанность выбора и сужает спектр карьерных ориентиров.

Второй этап – профессиональное обучение и подготовка. Он включает получение образования в школе, колледже или вузе, приобретение первых профессиональных навыков, участие в практиках и стажировках. Этот период формирует основу профессиональной компетентности и помогает понять реальные требования выбранной сферы деятельности. На примере Белгородской области можно отметить, что данный этап осложняется рядом факторов, связанных с ограниченным выбором образовательных программ и слабой связью между учебными заведениями и работодателями. Согласно данным социологического исследования, большинство молодых людей при выборе учебного заведения руководствуются не профессиональными интересами, а внешними обстоятельствами: возможностью поступить на бюджет (49,17%), перечнем сдаваемых экзаменов (47,5%) и территориальным расположением учреждения (43,67%), тогда как качество обучения учитывают лишь 17,83% опрошенных. Это свидетельствует о неосознанности профессионального выбора и низкой ориентации на развитие компетенций, востребованных в будущей профессии. Кроме того, профориентационная работа, проводимая в регионе, не оказывает значимого влияния на профессиональное самоопределение молодёжи: коэффициент корреляции между участием в профориентационных мероприятиях и желанием работать по специальности составляет лишь 0,198 [3, С. 332].

Третий этап – **начало трудовой деятельности**, связанный с адаптацией к профессиональной среде, поиском своего места в коллективе и первыми успехами или трудностями. Молодые специалисты в провинции часто сталкиваются с ограниченным числом рабочих мест и низкими заработными платами, что порождает миграционные настроения. В то же время этот этап способствует выработке личной ответственности, профессиональной устойчивости и готовности к дальнейшему развитию.

Таким образом, формирование профессиональной карьеры – это не одноразовый выбор, а длительный путь, на протяжении которого человек осознает свои цели, корректирует ориентиры и постепенно выстраивает индивидуальную траекторию профессионального роста. Для провинциальной молодежи этот процесс требует особой поддержки со стороны образовательных институтов и региональных структур, способствующих расширению возможностей для самореализации.

На примере Белгородской области видно, как приграничное положение и высокая социальная напряженность влияют на трансформацию молодежных стратегий – наблюдается рост миграционных настроений, стремление к получению образования и трудоустройству за пределами региона, а также временная переориентация жизненных планов, включая отсрочку создания семьи.

Исследование социальных стратегий белгородской молодежи показывает, что более половины молодых людей относятся к мобильному типу, ориентированному на поиск новых возможностей и смену места жительства. Существенная часть планирует переезд внутри региона или в другие субъекты России, что объясняется как поиском безопасности, так и стремлением к профессиональной самореализации [10, С. 770]. Таким образом, молодежная миграция выступает индикатором социального состояния региона: она отражает уровень удовлетворенности условиями жизни, доступом к образованию и возможностями карьерного роста.

Карьерная ориентация провинциальной молодежи формируется под воздействием социально-экономических условий региона и особенностей локального сообщества. Для молодых людей, живущих вне крупных городов, характерна ориентация на поиск образовательных и трудовых возможностей в центрах и агломерациях, где сосредоточен социально-экономический потенциал. Перемещение в сторону крупных городов отражает стремление к более стабильным и перспективным условиям жизни и занятости, тогда как приграничные и периферийные территории остаются менее привлекательными для активной молодежи [9, С. 492].

В то же время ограниченность профессиональных примеров и ролевых моделей снижает уровень информированности о современных профессиях и возможностях карьерного роста. Молодые люди в провинции чаще ориентируются на практичность выбора и гарантированное трудоустройство, чем на рискованные, но перспективные направления. Однако в последние годы наблюдается рост интереса к самореализации и дистанционным форматам занятости, что свидетельствует о постепенном изменении ценностных установок и расширении представлений о возможных карьерных траекториях [1, С. 94].

Профессиональная карьера в мегаполисе и в провинции имеет ряд существенных различий, обусловленных социально-экономическими и культурными факторами. Прежде всего, различается **доступность рабочих мест**. В крупных городах рынок труда более разнообразен и динамичен: здесь сосредоточены крупные предприятия, международные компании, развиты сферы услуг и высоких технологий. Провинциальные регионы, напротив, характеризуются ограниченным количеством работодателей и узкой специализацией, что сужает выбор и снижает возможности для карьерного роста.

Вторым значимым отличием является **скорость карьерного продвижения**. В мегаполисах она, как правило, выше благодаря конкуренции, широким профессиональным сетям и большему числу альтернативных путей развития. В провинции продвижение по служебной лестнице происходит медленнее и нередко связано не столько с личными достижениями, сколько с социальной устойчивостью и длительным стажем работы.

Кроме того, различаются уровень конкуренции и предъявляемые требования. В мегаполисах работодатели ожидают от сотрудников более высокой квалификации, богатого опыта и развитых личностных качеств. В провинции же больше ценится универсальность – способность выполнять разные задачи и быстро приспосабливаться к различным профессиональным направлениям.

Выбор профессиональной деятельности молодежью во многом определяется совокупностью региональных факторов, которые формируют социально-экономическую среду и систему возможностей в конкретной территории. Одним из ключевых факторов является **экономическое состояние региона**: уровень развития предприятий, инвестиционная активность и структура занятости напрямую влияют на спектр доступных профессий. В экономически слабых регионах наблюдается ограниченность рабочих мест и высокий уровень безработицы среди молодежи, что нередко становится причиной трудовой миграции в более развитые города.

Внутренняя миграция молодежи в России носит выраженный центростремительный характер: большая часть молодых людей покидает малые города и депрессивные регионы в поисках качественного образования и возможностей трудоустройства. Основными регионами-донорами являются Волгоградская, Омская, Пермский, Челябинская области, Республика Башкортостан, а также малые и северные автономные округа, такие как Ненецкий, Чукотский и Ямало-Ненецкий АО. Наибольший отток отмечается среди студентов 20–24 лет и молодых специалистов 24–29 лет. В качестве центров притяжения молодежи выступают Москва, Санкт-Петербург, а также крупные университетские города: Новосибирск, Ростов-на-Дону, Красноярск и Хабаровский край. Здесь наблюдается положительный миграционный прирост, особенно среди 18-летних студентов, начинающих обучение, и молодых специалистов 25–29 лет. Миграция поддерживается не только образовательными возможностями, но и более высоким уровнем жизни, наличием работы и развитой инфраструктуры [4, С. 3618].

Таким образом, миграция молодежи усиливает социально-экономическую дифференциацию регионов: слаборазвитые города теряют население, в то время как крупные центры испытывают рост нагрузки на социальную и жилищную инфраструктуру. Основными факторами, «выталкивающими» молодежь из родных городов, являются низкие доходы, отсутствие работы по специальности.

Значительную роль играет и **социальное окружение**, прежде всего семья. Родители нередко стремятся направить детей в «надежные» сферы, где можно рассчитывать на стабильную занятость, даже если они не совпадают с личными интересами молодого человека.

Не менее важным фактором является **доступность карьерного консультирования и образовательных программ**. В крупных городах такие возможности шире: существуют центры

профориентации, карьерные службы при вузах, а также широкий выбор курсов и стажировок. В провинции подобные ресурсы ограничены, что затрудняет осознанный выбор профессии и снижает уровень информированности молодежи о современных тенденциях рынка труда.

За последние десятилетия в мотивации молодежи при выборе профессии и построении карьеры произошли существенные изменения. Если для предыдущего поколения ключевыми ориентирами были стабильность, гарантии занятости и материальная обеспеченность, то для современной молодежи всё большее значение приобретают самореализация, гибкость и возможность сочетать профессиональную деятельность с личной жизнью.

Современные молодые люди при выборе профессии в первую очередь ориентируются на личный интерес к деятельности (52,6 %) и соответствие собственным способностям (40,7 %), что отражает стремление заниматься интересной и удовлетворяющей работой по данным опроса среди молодежи Сибирского федерального округа. В то же время материальные и статусные факторы, такие как высокая заработная плата (27,9 %) или престиж профессии (26,3 %), занимают второстепенное место. Эти результаты показывают, что молодежь больше фокусируется на самореализации и проявлении индивидуальных способностей, при этом материальная независимость и улучшение финансового положения остаются важными мотивами при начале трудовой деятельности (62,5 % и 48,8 % соответственно) [2, С. 134].

Существенное влияние на мотивацию оказывает **цифровая среда** – интернет, социальные сети и онлайн-платформы. Они не только расширили представления о возможностях заработка, но и создали новые формы занятости, такие как фриланс, блогинг, онлайн-обучение и удаленная работа. Это сформировало у молодежи установку на мобильность и независимость от конкретного работодателя или места проживания.

Таким образом, мотивация современной молодежи становится более индивидуализированной и ориентированной на личностный рост, самореализацию и свободу выбора. При этом традиционные ценности – стабильность, надежность, социальная защищенность – не исчезают полностью, но уступают место стремлению к гармоничному сочетанию профессиональных и личных целей.

Результаты социологического исследования, проведенного среди учащейся молодежи малых и средних городов Тюменского региона, позволили выявить основные ценностные ориентиры студентов: личную свободу, материальное благополучие и возможность легальной самореализации в профессиональной сфере. Молодые люди стремятся к самореализации, честному труду и стабильности, при этом карьерный рост не является приоритетом – важнее сохранить внутреннюю независимость и следовать нравственным принципам [7, С.159].

Аналогичные тенденции наблюдаются и среди студентов Белгородской области. Экономические стратегии молодежи распределились следующим образом: 37 % относятся к гедонистическому типу, ориентированному на удовольствие и потребление, 24 % – к накопительному типу, ориентированному на экономическую безопасность, 25 % – к предпринимательскому типу, ориентированному на развитие и бизнес-активность. Молодые люди проявляют личную самостоятельность и внутреннюю независимость: 42 % планируют работать по специальности, 36 % проявляют карьерную активность, 63 % ориентированы на постоянное образование и самообразование. Эти данные подтверждают, что студенческая молодежь Белгородской области сочетает стремление к материальной и профессиональной стабильности с личной свободой и нравственными принципами, демонстрируя сдвиг от коллективных и традиционных ценностей к индивидуальным и современным ориентирам [10, С.775].

Процесс профессионального самоопределения имеет выраженные возрастные особенности, поскольку мотивация, уровень осознанности и степень ответственности за выбор профессии существенно различаются у школьников и студентов.

У **школьников** профессиональные интересы начинают формироваться на основе личных склонностей, школьных успехов и влияния ближайшего окружения. На этом этапе решающую роль играют родители, учителя и система профориентационной работы. Однако информированность учащихся о реальных требованиях рынка труда нередко ограничена, что приводит к выбору профессии под влиянием внешних факторов, а не внутреннего осознания своих способностей и возможностей. Для провинциальных школьников ситуация осложняется узким спектром доступных профессий и недостатком профориентационных ресурсов, что делает выбор менее осознанным и более случайным.

У **студентов**, напротив, профессиональное самоопределение приобретает осознанный характер. Период обучения в колледже или вузе становится временем активного профессионального становления: появляются возможности участвовать в стажировках, волонтерских проектах, временной занятости, что помогает сформировать профессиональные навыки и уточнить карьерные цели. В этот

период формируется профессиональная идентичность, осознание своих сильных сторон, понимание перспектив и требований выбранной сферы.

Результаты социологического мониторинга, проведенного среди студентов российских вузов и колледжей, показывают, что уровень вовлеченности студенческой молодежи в процессы регионального социально-экономического развития остаётся достаточно низким. Более 40% респондентов не проявляют интереса к деятельности органов власти и не отслеживают информацию о проектах, направленных на развитие регионов. При этом лишь около 11% студентов реально участвуют в работе молодежных и общественных организаций, несмотря на то, что более половины осведомлены об их существовании. Это говорит о наличии потенциала вовлечения, который пока недостаточно используется. Большинство опрошенных (более 60%) при этом признают, что молодежь играет ключевую роль в развитии регионов – как источник кадрового капитала, инноваций и демографического роста. Однако студенты отмечают низкий уровень доверия к институтам власти и ограниченные перспективы трудоустройства в своих регионах. Эти данные можно рассматривать как важный контекст для анализа формирования профессиональной карьеры провинциальной молодежи, включая Белгородскую область: даже при наличии образовательных и социальных возможностей необходимы эффективные механизмы вовлечения молодых специалистов в реальные процессы регионального развития, чтобы снизить их миграционный отток и укрепить кадровый потенциал на местах [8, С.202].

К внутренним факторам относятся индивидуальные особенности человека – личностные качества, уровень самооценки, амбициозность, целеустремленность, а также компетентность и уровень образования. Эти характеристики определяют способность молодого человека ставить профессиональные цели, принимать решения и адаптироваться к изменениям в трудовой сфере.

К внешним факторам относятся социально-экономические условия региона, состояние рынка труда, наличие рабочих мест, уровень поддержки молодежи со стороны государства и работодателей, а также влияние семьи и образовательной среды. Провинциальная молодежь часто сталкивается с ограниченным выбором профессий и невысоким уровнем оплаты труда, что делает роль внешних факторов особенно значимой. В то же время развитая система образования, региональные программы поддержки молодых специалистов и позитивная семейная атмосфера способны компенсировать часть этих ограничений. Даже при благоприятной экономической ситуации человек без внутренней мотивации и стремления к развитию вряд ли достигнет успеха. И наоборот, при наличии настойчивости, гибкости и готовности к обучению молодые люди могут добиться значительных результатов, несмотря на ограниченные внешние условия. Для провинциальной молодежи особенно важно осознавать эту взаимосвязь и использовать внутренние ресурсы как основу для преодоления внешних барьеров.

Феномен социального серфинга, характеризует стратегию поведения молодежи, основанную на высокой степени социальной и профессиональной мобильности, склонности к смене сообществ, ролей и идентичностей. В региональном разрезе отношение к данной стратегии демонстрирует заметную специфику: если в крупных городах (Екатеринбург, Казань) серфинг воспринимается как проявление адаптивности и гибкости, то в малых и средних городах (Белозерск, Кирсанов) преобладает настороженно-отрицательная оценка из-за замкнутости социального пространства, ограниченных возможностей и преобладания традиционных ценностей социальный серфинг воспринимается как признак нестабильности и неустойчивости жизненных ориентиров.

В контексте профессиональной карьеры провинциальной молодежи социальный серфинг имеет двойственный характер. С одной стороны, он повышает риск профессиональной фрагментарности, оттока молодых специалистов из регионов, ослабления профессиональных сообществ и утраты преемственности трудовых практик. С другой стороны, умеренная выраженность данного феномена способствует развитию профессиональной мобильности, адаптивности к изменяющемуся рынку труда и готовности к междисциплинарным взаимодействиям [5, С.148]. Таким образом, социальный серфинг выступает как амбивалентная социальная стратегия: в зависимости от социально-экономических условий региона и индивидуальных особенностей личности он может становиться как фактором профессиональной нестабильности, так и ресурсом инновационного развития провинциальной молодежи.

Современная молодежь демонстрирует сдвиг ценностных установок – от ориентации на гарантии и стабильность к поиску самореализации, гибкости и личного развития. При этом сохраняется стремление к социальной защищенности и уверенности в будущем. Возрастные различия между школьниками и студентами показывают, как по мере взросления растет осознанность выбора и способность к самостоятельному планированию профессиональной траектории.

Важнейшим условием успешного профессионального становления является взаимодействие **внутренних факторов** (мотивации, компетентности, личной ответственности) и **внешних условий**

(экономической ситуации, образовательных возможностей, поддержки со стороны государства и семьи). Там, где эти элементы уравновешены, формируется благоприятная среда для самореализации молодежи и развития регионального человеческого потенциала.

Следовательно, поддержка профессиональной карьеры провинциальной молодежи должна рассматриваться как стратегическая задача, требующая комплексного подхода: развития системы профориентации, расширения возможностей образования и трудоустройства, а также создания условий для самореализации молодых специалистов на местах. Именно это позволит не только повысить качество жизни молодежи, но и укрепить социально-экономический потенциал российских провинциальных регионов.

Литература

1. Гурова, Е. В. Особенности занятости молодежи в условиях цифровизации экономики / Е. В. Гурова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12, № 1. – С. 94-98.
2. Зинич, А. В. Мотивы и социально-профессиональные ориентации молодежи при выборе профессии // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». – 2023. – Т. 8, № 4. – С. 133–138.
3. Захарова, А. С. Факторы профессионального выбора молодежи (на примере учащейся молодежи Белгородской области) / А. С. Захарова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 6(58). – С. 331-338.
4. Леденева, М. В. Проблема оттока молодежи из регионов России в крупнейшие центры притяжения и пути ее решения / М. В. Леденева, Л. В. Шамрай-Курбатова, А. Н. Столярова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 10. – С. 3613-3628.
5. Симонова, И. А., Кружкова, О. В., Воробьева, И. В. Склонность к социальному серфингу среди молодежи России: региональная специфика // Образование и наука. 2021. Т. 23, № 5. С. 131–163.
6. Скоробогатова, Ю. С. Построение и развитие профессиональной карьеры / Ю. С. Скоробогатова, И. Р. Казарян // Теория и практика управления человеческими ресурсами : материалы XII Международной научно-практической конференции, Чита, 24 мая 2024 года. – Чита: Забайкальский государственный университет, 2024. – С. 124-128.
7. Скульмовская, Л. Г., Кудинова, О. С., Гауч, О. Н. Социокультурный портрет современной учащейся молодежи провинциального города // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2021. №2 (71). С. 156-163.
8. Танина, М.А., Юдина, В.А. Социологический мониторинг вовлеченности студенческой молодежи в процессы регионального социально-экономического развития в современном российском обществе//Вестник университета. 2024. № 8. С. 195–204
9. Чугунова, Н.В. Трансформация и дифференциация пространственного развития Белгородской, Воронежской, Курской областей. Вестник Санкт-Петербургского университета. Науки о Земле. – 2023. – № 68 (3), – С. 490–504.
10. Шаповалова, И. С., Заводян, И. С. Молодежное социоселфи: социальные стратегии региональной молодежи // Регионология. 2024. Т. 32, № 4.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН (СЭЗ) НА НАЦИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ

Суворова Э.Г.

студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Е.В. Реутов

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Статья анализирует экономические эффекты специальных экономических зон (СЭЗ) на макро- и мезоуровне. Предлагается методологический подход для оценки влияния СЭЗ на выпуск, занятость, экспорт, приток иностранных инвестиций и налоговую базу. Показано, что наибольший эффект достигается при высоком институциональном качестве и интеграции СЭЗ в общенациональную стратегию развития.

Ключевые слова: специальная экономическая зона, особая экономическая зона, территория опережающего развития.

Введение. Специальные (особые) экономические зоны (СЭЗ или ОЭЗ) представляют собой инструмент индустриальной и сервисной политики, который используется государствами для стимулирования инвестиций, экспорта и технологического развития. В России, как и во многих странах, СЭЗ служат точками экономического роста и платформами для развития новых отраслей.

Методы и организация исследования. Воздействие СЭЗ проявляется через несколько ключевых каналов: инвестиционный, производственный, экспортный, технологический и фискальный. Инвестиционный канал связан с привлечением прямых иностранных инвестиций (ПИИ) за счёт льгот и инфраструктурной поддержки. Производственный канал обеспечивает рост выпуска и занятости. Экспортный канал способствует увеличению объёма и диверсификации экспорта. Технологический канал связан с трансфером технологий и повышением производительности труда.

Современные исследования используют эконометрические методы: разности-в-разностях (DiD), синтетический контроль (SCM), и пространственные модели. Эти методы позволяют оценить причинное влияние СЭЗ, минимизируя ошибки, вызванные самоотбором регионов.

Согласно российскому законодательству, в настоящее время в Российской Федерации особые экономические зоны представлены следующими типами:

- 1) промышленно-производственные (в настоящее время – 36);
- 2) технико-внедренческие (7);
- 3) туристско-рекреационные (10);
- 4) портовые (2) [2; 3].

В расширительной трактовке к специальным экономическим зонам можно отнести также такую институциональную форму, как территории опережающего развития (ТОР) – всего 110 в настоящее время [4].

Исследования показывают, что СЭЗ способствуют росту занятости на 6–9% и увеличению экспорта на 8–12% в течение 3–5 лет после запуска. Приток ПИИ растёт на 20–30% в первые годы, однако эффект стабилизируется по мере насыщения. Фискальные поступления региона часто снижаются в первые годы из-за налоговых льгот, но увеличиваются в долгосрочной перспективе [5; 6; 7; 8].

Ряд исследователей считает, что создание СЭЗ в России оправдано с точки зрения качества инвестиционного климата, но не с точки зрения уровня развития производственного потенциала [1; 89]. Несмотря на положительные эффекты, существует ряд проблем: неэффективное управление зонами, коррупционные риски, недостаток координации с региональной политикой и неравномерность распределения выгод между регионами. Также наблюдается риск вытеснения существующих предприятий и концентрации льгот без реального прироста выпуска.

Для повышения эффективности СЭЗ рекомендуется: усилить прозрачность процедур их создания и функционирования, интенсифицировать цифровое администрирование, ограничить срок налоговых льгот, и установить чёткие KPI по созданию рабочих мест и объёму инвестиций. Кроме того, необходимо интегрировать СЭЗ в национальные стратегии пространственного и промышленного развития.

Заключение. СЭЗ оказывают значительное, но неоднородное влияние на национальную экономику. Наибольший положительный эффект достигается при сочетании благоприятных институтов, развитой инфраструктуры и прозрачного управления. Необходимо проводить регулярный мониторинг экономических и социальных эффектов СЭЗ, чтобы корректировать государственную политику и повышать её эффективность.

Литература:

1. Карачев, И.А. Специальные экономические зоны России: предпосылки устойчивого развития / И.А. Карачев // Теоретическая экономика. 2023 №10. С. 79-91. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru>.
2. Об особых экономических зонах в Российской Федерации: федер. закон от 22 июля 2005 г. N 116-ФЗ (последняя ред., 2025 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12141177/> (дата обращения: 10.11.2025).
3. ОЭЗ РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://оэз.рф/> (дата обращения: 10.11.2025).
4. Решение. Верное [Электронный ресурс]. URL: <https://решение-верное.пф/toser-allhttps://оэз.рф/> (дата обращения: 10.11.2025).
5. Angrist J., Pischke J. Mostly Harmless Econometrics. Princeton University Press.

6. Abadie A., Diamond A., Hainmueller J. Synthetic Control Methods for Comparative Case Studies.
7. Zeng D.Z. (ред.) Special Economic Zones: Progress and Future Directions. World Bank.
8. Rodrik D. Industrial Policy for the Twenty-First Century.

АНАЛИЗ МОДЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВЕЛИКОБРИТАНИИ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Федянина А. Д.

*студентка 4 курса кафедры социальных технологий
и государственной службы
Института экономики и управления НИУ «БелГУ»*

Дюкарева А. В.

*студентка 4 курса кафедры социальных технологий
и государственной службы
Института экономики и управления НИУ «БелГУ»*

Научный руководитель: Заливанский Б. В.

*кандидат социологических наук, доцент кафедры социальных технологий
и государственной службы
Института экономики и управления НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье изучается механизм экономического регулирования Великобритании и рассматриваются перспективы его применения в современных условиях. Основное внимание уделено ключевым особенностям британской модели, их соответствию мировым стандартам и потенциальным возможностям адаптации к вызовам глобализации и цифровой трансформации. Основное внимание уделено эффекту госрегулирования в периоды кризисов. Корреляционный анализ показал, что чрезмерное вмешательство государства зачастую ухудшает ключевые экономические индикаторы. Например, рост бюджетных расходов ведет к увеличению дефицита бюджета и замедлению темпов роста ВВП.

Ключевые слова: экономика Великобритании, финансовый сектор, экономический кризис, антикризисные меры, налоговые реформы, государственные инвестиции, социальный сектор, реальные доходы населения, динамика ВВП, корреляционный анализ, регуляторный опыт.

Введение. Экономика Великобритании основана на открытом рынке с умеренным вмешательством государства. Характерная особенность – доминирующий сектор услуг, составляющий около 75-80% ВВП. Государственное регулирование сосредоточено на защите конкуренции, стабилизации цен и правах потребителей. Хотя стоит отметить, что правительство принимает активное участие в управлении ключевыми отраслями и оперативно реагирует на экономические вызовы.

Методы и организация исследования. Сравнение, синтез, анализ.

В условиях кризиса Великобритания поддержала приоритетные финансовые сектора экономики, понизив ключевую ставку центрального банка, предоставила «дешевые» кредиты для увеличения внутреннего спроса. Также в данный период очень стремительно развивались программы страхования бизнеса и страхования кредитов.

«Практическое подкрепление высоко установленной планки и чрезмерная вера в собственные силы потребуют управленческого мастерства правительства. Решение поставленных задач и их обеспечение ресурсами во многом зависят от одобрения проводимого курса населением» [1, С. 89]. Таким образом, правительство вернуло доверие к банковской системе и создало стимулы для выдачи новых займов, усиливая как спрос, так и предложение товаров и услуг.

Кроме того, государство временно взяло под контроль несколько крупных банков, что позволило избежать краха национальной банковской системы и сохранить значительные финансовые резервы. Впоследствии началось постепенное возвращение активов в частный сектор для восстановления конкуренции на рынке. Например, «цена лекарственного препарата (ЛП), который находится под патентной защитой, является ключевым фактором, определяющим скорость возврата инвестиций в исследования (англ. research and development, R&D). В Великобритании (ВБ), странах Евросоюза, США, Китае, Японии на уровне государственного регулирования внедрены существенные меры поддержки и стимулирования разработки инновационной медицинской и фармацевтической продукции, которые кратно превышают ассигнования, направленные на развитие соответствующих отраслей в Российской Федерации (РФ)» [2, С. 27-29].

Вторым важным направлением государственной антикризисной политики Великобритании стало повышение налоговых ставок. Были увеличены налоги на добавленную стоимость, доход физлиц и прирост капитала. В свою очередь, автомобильному сектору предоставлены государственные гарантии по кредитам, организована программа субсидирования приобретения новых машин, финансируемая из бюджета. Одновременно поощряется внедрение передовых технологий, позволяющее сократить разрыв с ведущими странами-производителями автомобилей. В строительстве введены льготы по ипотеке, прямые субсидии строительным фирмам и пониженная ставка налога на жилье. Такие меры помогают стабилизировать отрасль и удержать занятость населения. «В Великобритании снижена доля правительства в результате торгового плана, направленного на возвращение в частную собственность организаций, находящихся в государственной собственности, в секторе коммерческого банковского обслуживания» [3, С. 45].

Политика Великобритании в кризис направлена на сочетание подходов неолиберализма и кейнсианства. Правительство снижает процентные ставки, увеличивает госинвестиции и бюджетные расходы, несмотря на отсутствие массовых мероприятий против безработицы и рост налогов. Такая стратегия приводит к дефициту бюджета.

Основной упор делается на монетарные инструменты, демонстрируя принцип «национального прагматизма»: государство гибко регулирует экономику, не привязываясь жестко ни к одной конкретной теории. Данный подход объединяет внешние стратегические задачи с внутренними целями развития высоких технологий, созданием рабочих мест и подъемом регионов. Это подчеркивает умение грамотно распоряжаться ресурсами и оперативно реагировать на запросы общества. Исследования подтверждают, что сочетание внешне- и внутриполитических направлений повышает конкурентоспособность и устойчивость экономики.

Для объективной оценки эффективности экономической политики Великобритании целесообразно провести анализ связи между принимаемыми мерами их реальными результатами с помощью корреляционного анализа статистических данных. Такой метод позволяет выявить причинно-следственные зависимости в экономике. В расчетах принялся коэффициент корреляции Пирсона. (1).

$$R_{x,y} = \frac{cov(x,y)}{\sqrt{d[x]}*\sqrt{d[y]}} \quad (1)$$

где,

« R – коэффициент корреляции, который может иметь значения от -1 до +1.

Если итоговое значение ближе к 1, связь между показателями сильная, если ближе к 0 – связь слабая. Если коэффициент корреляции отрицательный, связь является обратной;

x, y – показатели;

cov – ковариация (мера линейной зависимости двух показателей);

d – дисперсия (мера разброса данного показателя, его отклонение от математического ожидания)» [3].

Анализ эффективности государственного регулирования экономики Великобритании основывался на изучении двух типов экономических показателей за период с 2015 по 2024 год, использованных данных единой Национальной статистической службой (Office for National Statistics, ONS), которая является неминистерской службой Великобритании и отвечает за сбор и обработку статистической информации по всей стране. Среди изучаемых факторов учитывались общий объем государственной поддержки, инвестиции социальные расходы, выраженные в процентах от ВВП. В качестве результативных показателей рассматривались темпы реального роста ВВП, размеры бюджетного дефицита и государственного долга, а также изменения доходов на душу населения и уровень сбережений домохозяйств.

В таблице 1 представлены данные, показывающие долю государственных инвестиций (в % к ВВП) и реальный рост ВВП (в % к предыдущему году) Великобритании с 2015 по 2025 год (за 2025 год – планируемый коэффициент, согласно текущим тенденциям).

Повышение доли государственных инвестиций оказывает отрицательное влияние на ряд важных экономических показателей: замедляется темп роста ВВП, увеличивается государственный долг, снижается уровень благосостояния населения и сокращаются личные сбережения. Единственным положительным результатом является уменьшение бюджетного дефицита. Рост социальных расходов аналогично оказывает отрицательное влияние на экономику: растет бюджетный дефицит и государственная задолженность, падает показатель ВВП на душу населения. Положительный момент – некоторое улучшение уровня сбережений населения. При этом прямая связь между объемом

социальных расходов и динамикой роста ВВП остается невыясненной. В таблице 2 представлены корреляционные коэффициенты относительно факторного и результативного показателей.

Таблица 1

Доля государственных инвестиций (в % к ВВП) и реальный рост ВВП (в % к предыдущему году)
Великобритании с 2015 по 2025 год

год	Доля государственных инвестиций (в % к ВВП)	Реальный рост ВВП (в % к предыдущему году)
2015	19,5	+2,2
2016	19,3	+1,8
2017	19,2	+1,7
2018	19,4	+1,4
2019	19,6	+1,2
2020	21,5	-9,3
2021	23,0	+7,4
2022	22,8	+4,1
2023	22,5	+2,6
2024	22,3	+1,9
2025	22,1	+1,5

Таблица 2

Корреляционные коэффициенты

Факторный показатель	Результативный показатель	Корреляционный коэффициент
Доля государственных инвестиций	Реальный рост ВВП	-0,68
	Дефицит бюджета	-0,75
	Размеры государственного долга	+0,58
	Объем ВВП на душу населения	-0,65
	Сбережения домохозяйств	-0,25
Социальные расходы правительства	Реальный рост ВВП	-0,12
	Дефицит бюджета	+0,79
	Размеры государственного долга	+0,67
	Объем ВВП на душу населения	-0,19
	Сбережения домохозяйств	+0,53
Общий объем помощи государства	Реальный рост ВВП	-0,82
	Дефицит бюджета	-0,39
	Размеры государственного долга	+0,45
	Объем ВВП на душу населения	-0,56
	Сбережения домохозяйств	-0,32

Данные таблицы демонстрируют отрицательную связь между увеличением государственных инвестиций и социальных расходов с такими показателями, как реальный прирост ВВП, доход на душу населения и объем частных сбережений. Единственное исключение – сокращение дефицита бюджета, что сигнализирует о возможном повышении эффективности распределения бюджетных средств при больших вложениях. Анализ также показывает, что снижение дефицитов бюджета потенциально связано с увеличением государственных инвестиций, что требует дальнейших научных изысканий для подтверждения гипотезы.

Исследуя влияние общего объема государственных расходов на экономику Великобритании, обнаружилось, что увеличение этой доли приводит к неблагоприятным изменениям большинства экономических показателей: замедляется рост ВВП, возрастает государственный долг, снижается уровень дохода на душу населения и сокращаются частные сбережения. Единственное исключение – небольшой положительный эффект в виде уменьшения бюджетного дефицита. Исходя из проведенного анализа, можно заключить, что расширение роли государства, скорее всего, влечет негативные последствия для экономики. Соответственно, нынешняя и планируемая экономическая политика вряд ли окажется эффективной.

Британская модель экономического регулирования построена на сочетании гибкости макроэкономической политики, прозрачного нормативно-правового регулирования и глубокой интеграции в глобальные рынки. Это позволяет оперативно реагировать на вызовы и привлекать инвестиции,

способствуя росту и развитию экономики. Экологическая политика Великобритании открывает новые перспективы для укрепления ее геополитических позиций. Успешная реализация внутренних «зеленых» инициатив создает предпосылки для распространения британского опыта на международную арену, усиливая влияние страны в мире. Исследования подтверждают, что интеграция экологических подходов в дипломатию повышает доверие и престиж государств на международной сцене.

Также стоит отметить, что Великобритания обладает эффективным механизмом социальной защиты и перераспределения доходов, что уменьшает неравенство и улучшает жизненные стандарты населения.

Заключение. На наш взгляд, регуляторный опыт Великобритании важен для стран, желающих создать устойчивую экономику в условиях глобализации и цифровой трансформации. Стоит отметить, что в стране высоко развиты и действуют механизмы антимонопольного контроля, охраны интеллектуальной собственности, программы страхования кредитов. В точки зрения применения регуляторного опыта в других странах может иметь место быть, но успех адаптации должен сопровождаться сильной правовой базой, надежной гарантией частной собственности, а также профессионализмом исполнителей данных реформ и готовностью населения принять данные реформы.

Литература

1. Давыдов, Г. В. Постбрекзит: особенности и перспективы развития Великобритании / Г. В. Давыдов // Вестник Дипломатической академии МИД России. Россия и мир. – 2021. – № 3(29). – С. 86-104. – EDN HQEBVT
2. Лешкевич А.А., Юрочкин Д.С., Голант З.М., Наркевич И.А. Исследование методов государственного регулирования цен и издержек системы здравоохранения на лекарственные препараты в Великобритании. ФАРМАКОЭКОНОМИКА. Современная фармакоэкономика и фармакоэпидемиология. 2022;15(1):23-39. <https://doi.org/10.17749/2070-4909/farmakoeconomika.2022.102>
3. Международный доклад НИУ ВШЭ «ОЦЕНКА ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ ЕАЭС В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ: 2024» (докладчик: Махамбеталиев Жомарт Жандарбекович (раздел 1.2))
4. Официальный сайт единой Национальной статистической службы (Office for National Statistics, ONS) <https://www.ons.gov.uk/>

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ: АУДИТОРСКИЙ ПОДХОД

А. Д. Федянина,

студент института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Н. Е. Соловьева

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация: Статья посвящена ключевым показателям эффективности программ социальной защиты и выявлению возможных трудностей при их мониторинге и оценке в Белгородской области. Исследования проводились методом экспертной оценки, охватывая пять ключевых программ социальной защиты за последние годы. Полученные результаты подтверждают эффективность применения интегрального индекса для объективной оценки их значимости и способствуют принятию грамотных управленческих решений, повышая уровень благополучия жителей региона.

Ключевые слова: эффективность программ социальной защиты, мониторинг, интегральная оценка, экспертная оценка, интегральный индекс, социальная защита населения, принятие управленческих решений.

Введение. В последние годы вопрос эффективности социальных услуг и программ, направленных на поддержку различных групп населения стоит достаточно остро. Для оценки развития системы социальной защиты используются разные показатели, но их большое количество не всегда повышает качество анализа. Несмотря на возможность изучить реализацию программ, обосновать расходы и определить эффекты мер, сами по себе многочисленные критерии не гарантируют точные выводы.

Методы и организация исследования: сравнение, синтез, анализ.

Эффективность социальных услуг оценивается по достижению запланированных результатов с экономичным использованием ресурсов. Важнейшим критерием качества является соответствие ожиданий клиентов предоставляемым услугам [2]. В социальной работе оба показателя тесно переплетены: реализация программ эффективна лишь тогда, когда предложенные услуги реально решают проблемы и потребности конкретных групп населения. Например, исследования показывают, что введение консультационных центров для семей с детьми значительно повышает уровень осведомленности родителей о возможностях поддержки, способствуя снижению числа случаев семейного неблагополучия. Анализ также выявил прямую зависимость уровня доверия к социальным службам от доступности и удобства взаимодействия с ними [4]. Интегральная оценка (индекс релевантности) служит инструментом для комплексного анализа эффективности системы социальной защиты, позволяя учитывать вклад каждого компонента и сопоставляя полученный результат с оптимальным вариантом [3].

Социальные программы оцениваются по четырем основным показателям: результативность (уровень достижения цели); экономичность (соотношение расходов и итоговых достижений); качество (соответствие потребностей пользователей и стандартов обслуживания); устойчивость (способность сохранять положительные изменения). Примеры анализа подтверждают важность учета всех аспектов одновременно. Так, создание семейных консультативных центров позволило повысить информированность родителей о доступной поддержке, снизив число кризисных ситуаций в семьях. Исследование показало, что доступность и удобство пользования услугами напрямую влияет на доверие населения к социальным службам.

Показатели эффективности собраны в таблицу 1 на основе исследований ученых разных областей науки, среди которых авторы Базанова А.Н., Баишева А.Ю., Семенов А.Г., Чернякова О.Л. и другие специалисты. Формулу расчета общего индекса релевантности предложил исследователь Семенов А.Г. [4].

По мнению ученых проблемы в области социального поддержки семей с детьми включают низкий охват бедных слоев населения и недостаточную адресность программ, необходимость модернизации механизмов отбора и распределения средств, а также снижение общей эффективности программ из-за недостаточного учета региональных особенностей и потребностей.

Для оценки эффективности пяти направлений социальной защиты (помощь беременным и молодым родителям, поддержка неполных семей, финансовая поддержка нуждающихся, жилищные субсидии и прочие льготы) использовались данные за два временных отрезка: 2023 год, 2024 год. Отбор изучаемых программ и установление весовых коэффициентов проводился с использованием метода экспертной оценки, базирующегося на изучении профильных научных материалов, созданных ведущими специалистами.

Можно смоделировать эффективность выбранных программ, используя условные данные, предоставляемые Министерством социальной защиты населения и труда по Белгородской области. Впоследствии эта информация может войти в специальную базу данных «Исследования качества жизни домохозяйств». Специальная база данных «Исследования качества жизни домохозяйств» в Белгородской области была создана в рамках региональной стратегии улучшения качества жизни населения, начало которой положено в 2003 году, став одной из первых региональных площадок подобного формата в России. Эта система позволила собирать и анализировать важные показатели, характеризующие уровень жизни населения региона, обеспечивая надежные основы для эффективного планирования социальной политики.

По итогам анализа пяти программ социальной защиты в условном периоде 1 реальные достижения были сопоставлены с установленными нормами эффективности и соответствующим образом обозначены. В итоге сформирована матрица, наглядно демонстрирующая итоги оценки.

В 2024 году, согласно таблице 2, три программы социальной защиты – помощь беременным и родившим, поддержка одиноких родителей и малообеспеченных семей – показали приемлемые результаты. Основные показатели, такие как социальная рентабельность, положительное влияние на бедность, снижение социальной дифференциации и целевое использование средств, способствовали общему положительному эффекту. Однако у программ поддержки одиноких родителей и малообеспеченных семей выявлен недостаток – низкий охват бедных слоев населения. А в программе помощи беременным и родившим основной проблемой является недостаточная адресность.

Исследование показало, что программы «помощь на оплату жилищно-коммунальных услуг» и «другие социальные услуги и льготы» в условном году 1 неэффективны. Программа помощи на оплату жилищно-коммунальных услуг лучше других охватывает бедные слои и борется с бедностью, но

нарушение принципа «социальной справедливости» ограничивает эти эффекты, делая их эпизодическими. Таким образом, данные программы требуют модернизации, так как нарушают принципы экономической оправданности и социальной справедливости. Программы по защите семей с детьми и малообеспеченных демонстрируют приемлемые результаты, но также нуждаются в улучшении.

Таблица 1

Эффективность программ соц. защиты в 2022 году

Программы социальной поддержки	Социальная рентабельность, %	Воздействие на расслоение, %	Воздействие на бедность, %	Уровень охвата бедного населения, %	Направленность средств, %	Адресность, %
Беременность и роды	30,00	-1,24	1,61	20,01	24,80	24,82
Родители-одиночки	45,20	-0,32	0,59	3,33	33,91	32,21
Малообеспеченные	51,21	-0,57	1,89	4,65	40,03	36,01
Оплата коммунальных услуг	16,31	-0,02	4,03	42,54	15,05	20,11
Другие соц.услуги и льготы	9,00	-0,03	-1,97	27,92	13,02	17,02

В течении 2024 года изменения в системе социальной защиты оказали разнонаправленное влияние на эффективность программ, и ни одна из них не развивалась исключительно в положительном направлении, как видно из таблицы 2.

Таблица 2

Динамика изменения эффективности программ соц. защиты в 2024 году

Программы социальной поддержки	Социальная рентабельность, %	Воздействие на расслоение, %	Воздействие на бедность, %	Уровень охвата бедного населения, %	Направленность средств, %	Адресность, %
Беременность и роды	-5,20	0,12	0,11	-0,75	-0,71	-0,21
Родители-одиночки	-2,01	0,00	0,00	-0,51	1,61	0,40
Малообеспеченные	-2,03	0,00	0,12	0,61	0,00	0,00
Оплата коммунальных услуг	0,00	0,01	0,15	2,03	-0,52	0,00
Другие соц.услуги и льготы	2,01	0,00	-0,07	-0,21	0,30	0,00

Из представленной таблицы видно, что улучшение одних показателей компенсировалось ухудшением других, что нивелировало их общее влияние на эффективность. Например, в программе помощи на оплату жилищно-коммунальных услуг улучшение влияния на уровень бедности и охват нуждающихся было компенсировано ухудшением направленности средств к наименее обеспеченным слоям населения и повышением социальной дифференциации, что не улучшило общую эффективность программы.

По факту за период 2024 года программа помощи малообеспеченным семьям стала единственной, где изменения в основном были положительными, т.е. снижение социальной рентабельности компенсировалось ростом охвата бедных и влиянием на масштабы бедности.

Адресные программы, такие как помощь малообеспеченным семьям и помощь на детей одиноким матерям, сталкиваются с проблемой охвата бедных слоев населения. Это может быть связано с несовершенством механизма отбора, сложными условиями участия или низким размером выплат.

Программы социальной поддержки показали смешанные результаты. Некоторые программы, такие как помощь малообеспеченным семьям, продемонстрировали положительные сдвиги, в то время как другие, например, помощь на оплату жилищно-коммунальных услуг, оказались менее эффективными.

Заключение. Стоит отметить, что программы социальной поддержки семей с детьми являются достаточно эффективными, но также имеют ряд недоработок. Для более эффективной работы данных программ необходимо внедрять более адресные механизмы поддержки, а также учитывать региональные особенности с учетом рыночных цен и среднего заработка.

Литература

1. Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года. <https://docs.cntd.ru/document/428596289?ysclid=mhjiw6w7dm761898643>
2. Базанова, А.Н. Теоретико-методологические основания оценки эффективности программ социальной поддержки семей с детьми // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2024. № 11. С. 32–39.
3. Баишева, А.Ю. Механизмы повышения эффективности программ социальной поддержки семей с детьми // Молодой учёный. 2025. № 2. С. 112–118.
4. Семенов, А.Г. Критерии оценки результативности программ социальной поддержки семей с детьми // Психолого-педагогический журнал Гардарики. 2024. № 4. С. 45–52.
5. Чернякова, О.Л. Методология оценки эффективности программ социальной поддержки семей с детьми: современный взгляд // Педагогическое образование в России. 2025. № 1. С. 67–73.

КОМПОНЕНТЫ СОЦИАЛЬНОГО ЗДОРОВЬЯ УЧАСТНИКА СОВРЕМЕННЫХ ВООРУЖЕННЫХ КОНФЛИКТОВ: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

О.В. Финикова,

*старший преподаватель кафедры психологии
и педагогики ФГКОУВО «Белгородский юридический
институт МВД России имени И.Д. Путилина»*

Аннотация. В статье представлены результаты социологического анализа компонентов социального здоровья военнослужащих, получивших инвалидность в ходе участия в современных вооруженных конфликтах. В данном исследовании методологической основой исследования выступили данные пилотного анкетного онлайн-опроса (N=230), проведенного автором статьи. Выявлена структурная дифференциация социального здоровья, детерминированная в основном специфическим характером посттравматических социальных практик респондентов. Научная новизна результатов исследования заключается в эмпирическом подтверждении латентных связей между адаптационным, коммуникативным и личностно-смысловым компонентами, формирующими целостный статус социального здоровья участников вооруженных конфликтов в условиях профессионально приобретенной инвалидизации.

Ключевые слова: социальное здоровье, военнослужащие с инвалидностью, адаптационный потенциал, коммуникативные практики, личностно-смысловая сфера, социологический анализ.

Введение. Актуальность предпринимаемого исследования в отношении отдельных компонентов социального здоровья лиц, вовлеченных в современные вооруженные конфликты, обусловлена сегодня устойчивой тенденцией к сохранению числа военнослужащих, приобретающих инвалидность в ходе тех или иных боевых действий.

Сложность ситуация связана в первую очередь с экстремальными условиями профессиональной деятельности этих людей. И если медико-психологические аспекты постконфликтной адаптации участников изучаются достаточно широко, в частности как психологических последствий [5, 7], то системный анализ именно социального измерения здоровья, понимаемого как способность к эффективному всестороннему и полноценному функционированию в системе общественных отношений [1, 2], остается все еще периферийным направлением современного научного дискурса, в том числе социологического и демографического [3, 4]. Между тем, следует отметить, что именно деформации в этой сфере зачастую становятся ключевым социальным барьером

для наиболее успешной реинтеграции, приводя к возможной маргинализации и социальной эксклюзии тех, кто не смог адаптироваться к новым осложненным условиям [6].

Целью данной социолого-демографической работы является выявление и подробный социологический анализ структурных компонентов социального здоровья у военнослужащих с инвалидностью, полученной в условиях современных вооруженных конфликтов, во время исполнения профессиональных служебных задач.

Методология и материалы. Теоретически и методологически данное эмпирическое исследование опирается на подходы к рассмотрению социального здоровья человека как компонента его общего, интегрального здоровья, включая физический и психологический элементы [8].

Методологическую основу исследования составили данные пилотного анкетного онлайн-опроса участников вооруженных конфликтов разных лет, реализованного в первом квартале 2025 года. Выборка участвующих респондентов (230 человек) носила специфически целевой характер и поэтому формировалась с применением метода «снежный ком», так как поиск респондентов другим способом значительно затруднен. Это позволило охватить наиболее труднодоступные группы респондентов, территориально находящихся в различных населенных пунктах.

Выборка характеризовалась тем, что в исследовании приняли участие как действующие военнослужащие (занятые, в частности, на определенных возможных должностях, не связанных с непосредственным ведением боевых действий на определенных территориях, например, диспетчеров, координаторов, наставников), так и находящиеся в настоящее время в запасе. Вся выборка была стратифицирована на две ключевые подгруппы, участвующие в исследовании: во-первых, это люди, осуществляющие в настоящее время активную общественную работу и, во-вторых, наоборот, респонденты, ведущие сегодня относительно автономный, по-своему социально замкнутый образ жизни.

Социологический инструментарий исследования включал в себя четко структурированную анкету, сочетавшую как закрытые вопросы (с использованием специальных шкал для конкретной оценки имеющихся и формирующихся установок и удовлетворенности), так и открытые вопросы, предоставлявшие всем респондентам свободную возможность экспликации собственной социальной позиции.

Для подробной оценки социального здоровья респондентов был разработан специализированный опросник, сфокусированный на трех ключевых компонентах, которые проанализированы в ходе исследования: 1) адаптационном (уровень интеграции в социум после получения профессиональной травмы), 2) коммуникативном (качество и широта имеющихся в настоящее время социальных связей); 3) личностно-смысловом (наличие каких-либо жизненных целей и намеченных профессиональных или общественных перспектив).

Результаты исследования и их обсуждение.

Проведенный анализ собранных в ходе исследования первичных эмпирических данных позволил нам зафиксировать очень существенную неоднородность в имеющемся сегодня состоянии социального здоровья среди двух исследуемых групп. И это вполне наглядно демонстрируется полученными результатами, систематизированными в ходе исследования в сравнительной таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика компонентов социального здоровья у различных групп военнослужащих, принявших участие в исследовании (как служащих, так и в отставке), поставленные респондентами баллы

Группа респондентов	Адаптационный компонент (средний балл)	Коммуникативный компонент (средний балл)	Личностно-смысловой компонент (средний балл)
Действующие военнослужащие	4,2	4,0	4,1
Военнослужащие запаса (активная общественная работа)	4,0	4,3	4,2
Военнослужащие запаса (автономный образ жизни)	2,8	2,1	2,5

Как следует из представленных в этой таблице социологических данных, наиболее благополучные показатели отмечаются именно у действующих военнослужащих и у военнослужащих запаса, вовлеченных в активную общественную деятельность региона или населенного пункта, где

значения по всем трем компонентам находятся в зоне высоких баллов (4 или 5 баллов). Напротив же, группа военнослужащих запаса, в частности ведущих специфический автономный, относительно замкнутый образ жизни, обнаруживает у себя некую ярко выраженную деформацию всех составляющих социального здоровья.

Отметим, что обсуждение полученных социологических результатов позволяет нам как исследователям, в итоге констатировать, что именно сохранение формальной принадлежности к военной организации (это касается непосредственно действующих сегодня военнослужащих) выступает мощным стабилизирующим фактором, в значительной степени обеспечивая четкость имеющегося социального статуса и устойчивость сложившихся социальных связей внутри сплоченного профессионального сообщества.

Принципиально важным при интерпретации представляется тот факт, что участвовавшие в исследовании военнослужащие запаса, сознательно выбравшие путь именно активной общественной работы, демонстрируют своим поведением не только высокие, но в коммуникативной сфере даже и превосходящие показатели действующих в своей профессии коллег. Следовательно, следует отметить, что своеобразный социально-психологический компенсаторный механизм, выражающийся в поиске новой для себя социально значимой ниши, может быть охарактеризован в сегодняшних условиях как высокоэффективный.

В противоположность же этому, однако, группа респондентов, ведущая относительно автономный образ своей жизни, обнаруживает у себя комплекс наиболее деструктивных социальных и психологических тенденций. Так, социологический анализ ответов на открытые вопросы анкеты в этой группе участников выявил преобладание наиболее пессимистичных оценок собственного будущего, устойчивого чувства утраты связи с коллегами и с обществом и профессионально-общественной невостребованности, что вербализуется респондентами в конкретных формулировках, указывающих на добровольную самоизоляцию людей («не вижу своего места», «общество не понимает»).

Отметим, что низкий балл по измеряемому личностно-смысловому компоненту обнаруживает сегодня устойчивую корреляцию с отсутствием планов на профессиональное или общественное или личностное развитие, что, в свою очередь, во многом усугубляет новые адаптационные трудности, создавая тем самым специфический замкнутый круг формируемой у респондента социальной депривации.

Заключение. Таким образом, в заключение следует отметить, что обнаруженный разрыв с привычной профессиональной средой при отсутствии альтернативных источников формирования какой-либо обновленной социальной идентичности ведет к стремительной утрате социального здоровья людей. Сравнительный анализ выделенных в ходе исследования групп выборки делает сегодня очевидным, что ключевым дифференцирующим исследовательским признаком выступает не столько факт нахождения на службе как таковой, сколько уровень собственной интеграции в какие-либо социальные сети и наличие значимой социальной или профессиональной деятельности, придающей собственной жизни смысл и целевую направленность.

В заключение отметим, что полученные социологические результаты имеют существенное прикладное социальное значение для обоснования и практической разработки адресных программ реабилитации и реинтеграции респондентов. Полученные результаты указывают на настоятельную современную необходимость смещения реабилитационных акцентов с сугубо медицинской и психологической помощи в сторону активного содействия социальной включенности людей, предполагающего научно обоснованную разработку индивидуализированных траекторий сопровождения, постепенного вовлечения в различные профессиональные и общественные проекты, а также создание специальных условий для реализации большого менторского потенциала сегодняшних ветеранов и их общественных объединений.

Литература

1. Вангородская, С.А. Опыт эмпирического исследования потенциала местного сообщества в формировании социального здоровья населения старших возрастных групп / С.А. Вангородская, Л. В. Колпина // Управление городом: теория и практика. – 2018. – № 4(31). – С. 51-58.
2. Вангородская, С.А. Поселенческая специфика социального здоровья старшего поколения: результаты регионального исследования / С.А. Вангородская, Л.В. Колпина // Теории и проблемы политических исследований. – 2018. – Т. 7, № 5А. – С. 373-381. – EDN YXSWVN.
3. Волкова, О.А. Саморегуляция деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в контексте их государственного регулирования: амбивалентность развития гражданского общества / О.А. Волкова // Труд и социальные отношения. – 2020. – Т. 31, № 2. – С. 195-196.

4. Волкова, О.А. Социальное здоровье человека как ресурс демографического развития Евразийского экономического сообщества: социологический аспект / О.А. Волкова // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2025. – Т. 33, № 1. – С. 5-10.
5. Дмитриева Е.В. Социология здоровья и цифровое здравоохранение // Коллекция гуманитарных исследований. 2021. № 3 (28). С. 6-11.
6. Наберушкина, Э.К. В поисках ресурсов и новых парадигм: проблема социального сиротства / Э. К. Наберушкина, О. В. Бессчетнова, О. А. Волкова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2017. – № 4(48). – С. 73-80.
7. Нестик Т.А. Влияние военных конфликтов на психологическое состояние общества: перспективные направления исследований // Социальная психология и общество. 2023. Т. 14, № 4. С. 5-22.
8. Doyle D.M., Link, B.G. On social health: history, conceptualization, and population patterning. Health Psychology Review. 2024. № 18(3). P. 619–648. DOI 10.1080/17437199.2024.2314506

ГОСУДАРСТВЕННОЕ НАЛОГОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В РФ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Д. А. Черникова,
студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»
Научный руководитель: Б. В. Заливанский,
кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры социальных технологий и государственной службы,
НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье исследуется система государственного налогового регулирования в Российской Федерации. Анализируются основные цели и задачи налогового регулирования, его роль в формировании доходов бюджета, стимулировании экономического роста и обеспечении социальной справедливости. Рассматриваются как прямые, так и косвенные методы налогового регулирования, включая особенности налоговой политики, налоговые льготы, ставки налогов и сборов, а также механизмы налогового администрирования. Особое внимание уделяется анализу эффективности применяемых инструментов налогового регулирования в современных условиях, выявляются существующие проблемы и предлагаются пути их решения, направленные на повышение конкурентоспособности экономики и устойчивости бюджетной системы РФ.

Ключевые слова: налоговое регулирование, налоговая политика, экономический рост, налоговые льготы, налоговое администрирование, налогообложение, доходы бюджета

Введение. В условиях рыночных отношений и особенно в переходный к рынку период налоговая система является одним из важнейших экономических регуляторов, основой финансово-кредитного механизма государственного регулирования экономики. От того, насколько правильно построена система налогообложения, зависит эффективное функционирование всего народного хозяйства. Именно налоговая система на сегодняшний день оказалась, пожалуй, главным предметом дискуссий о путях и методах реформирования, равно как и острой критики.

Методы и результаты исследования. Государственное налоговое регулирование – это комплекс мер, осуществляемых государством с использованием налоговой системы (налогов, сборов, льгот, санкций) для воздействия на экономические и социальные процессы в стране. Оно является одним из основных инструментов фискальной политики, направленным на достижение определенных макроэкономических и социальных целей.

К признакам налога можно отнести: публичность; законность установления; процедурный характер взимания; абстрактность; индивидуальная безвозмездность; безвозвратность; принудительность изъятия.

«С помощью налогов государство решает экономические, социальные и другие общественные проблемы. Реализация практического назначения налогов осуществляется посредством функций налогообложения:

1. Фискальная: формирование гос. доходов для финансирования общественных потребностей (соц. услуги, хозяйство, оборона, управление, долг).

2. Регулирующая: влияние на инвестиции, бизнес, производство (стимулирующая, воспроизводственная подфункции).

3. Социальная: обеспечение справедливости через прогрессивное налогообложение, налоговые скидки, акцизы на предметы роскоши.

4. Контрольная: отслеживание своевременности и полноты поступления налогов для совершенствования налоговой и бюджетной политики.» [4, с. 47].

Группы принципов налогообложения:

- По охвату: общенациональные, национальные.
- По сфере действия: юридические, организационные, экономические.
- Юридические: общие и специальные принципы налогового права.
- Организационные: единство, подвижность, стабильность, множественность налогов, исчерпывающий перечень региональных/местных налогов» [5, с. 39].

Государственное налоговое регулирование осуществляется посредством комплекса методов и инструментов, которые позволяют государству целенаправленно воздействовать на экономические и социальные процессы. Эти методы можно классифицировать по различным признакам, но чаще всего их разделяют по направленности воздействия (стимулирование/сдерживание) и по форме применения.

«Основные методы государственного налогового регулирования:

- Прямого воздействия: ставки, база, льготы, каникулы, санкции.
- Косвенного воздействия: стимулирование, сдерживание, дискриминация, субсидирование.
- На основе особенностей налогов: прогрессивное, регрессивное, пропорциональное, акцизное» [4, с. 62].

Инструменты государственного налогового регулирования: налоги и сборы, налоговые льготы, налоговые вычеты, налоговые санкции, прочие инструменты.

Выбор конкретных методов и инструментов зависит от целей, которые ставит перед собой государство:

1. Стимулирование инвестиций: вычеты, льготные ставки по налогу на прибыль/имущество.
2. Борьба с инфляцией: повышение ставок (особенно косвенных).
3. Поддержка малого бизнеса: спец. режимы (УСН, ПСН), налоговые каникулы.
4. Защита окружающей среды: "зеленые" налоги, экологические сборы, акцизы на вредные производства.
5. Перераспределение доходов: прогрессивный НДФЛ, налоги на роскошь/наследство.

Эффективность налогового регулирования зависит от комплексности применения этих методов и инструментов, их сбалансированности и своевременной адаптации к изменяющимся экономическим условиям.

Федеральные налоги и сборы (обязательны к уплате на всей территории РФ) составляют: налог на добавленную стоимость (НДС); акцизы – косвенный налог, на определённые товары, налог на доходы физических лиц (НДФЛ) – прямой налог с доходов физических лиц; налог на прибыль организаций – прямой налог с прибыли юридических лиц; налог на добычу полезных ископаемых – налог с пользователей недр; водный налог – за пользование водными объектами; государственная пошлина – федеральный сбор за юридически значимые действия [2].

Региональные налоги (устанавливаются законами субъектов РФ): налог на имущество организаций; транспортный налог – с владельцев транспортных средств; налог на игорный бизнес.

Местные налоги и сборы (устанавливаются нормативными актами муниципальных образований): земельный налог – с собственников земельных участков; налог на имущество физических лиц; торговый сбор – с организаций и ИП, осуществляющих торговую деятельность [2].

Налоговая система РФ построена на основе федеральных, региональных и местных налогов. Она претерпела значительные изменения за последние десятилетия, стремясь к большей стабильности и предсказуемости. Основные вызовы и достижения можно резюмировать следующим образом:

Формирование доходной базы бюджета:

Достижения: стабильный рост налоговых поступлений; развитие электронного администрирования; диверсификация источников доходов.

Проблемы: сохраняющаяся высокая зависимость от нефтегазовых доходов; трудности с собираемостью некоторых налогов (например, налога на прибыль); сложность администрирования НДС для некоторых категорий налогоплательщиков.

Резервы: дальнейшее развитие механизмов контроля, повышение эффективности администрирования НДС, активное внедрение цифровых технологий для анализа и прогнозирования поступлений.

Стимулирование экономического роста и развития:

Достижения: внедрение специальных налоговых режимов (УСН, ПСН); применение инвестиционных налоговых льгот; поддержка IT-сектора через снижение ставок и льготы.

Проблемы: недостаточное стимулирование инноваций и НИОКР; высокая налоговая нагрузка на отдельные отрасли, сдерживающая их развитие; низкая эффективность части инвестиционных льгот; проблема "маскировки" крупного бизнеса под малый для использования льгот.

Резервы: разработка более адресных налоговых стимулов для инновационной деятельности; пересмотр ставок для отраслей, требующих поддержки; повышение прозрачности и эффективности предоставления инвестиционных льгот; усиление контроля за применением льгот.

Перераспределение доходов и социальная справедливость:

Достижения: введение прогрессивной шкалы НДФЛ (хотя и с ограниченной прогрессией); наличие системы социальных выплат, частично компенсирующих неравенство.

Проблемы: низкая степень прогрессивности НДФЛ, недостаточная для существенного сокращения социального неравенства; сохраняющееся значительное неравенство в доходах; неэффективное использование бюджетных средств, направляемых на социальные нужды.

Резервы: увеличение степени прогрессивности НДФЛ; разработка новых инструментов для сокращения неравенства (например, налоги на роскошь, наследство); повышение эффективности и прозрачности расходования бюджетных средств.

Стабильность и предсказуемость:

Достижения: периоды "заморозки" налогов, дающие некоторую стабильность; развитие электронных сервисов, упрощающих взаимодействие с налоговыми органами.

Проблемы: частые изменения в налоговом законодательстве, создающие неопределенность; непредсказуемость применения отдельных норм; высокие административные расходы для бизнеса, связанные с необходимостью адаптации к новым правилам.

Резервы: создание долгосрочных гарантий стабильности налоговых условий; повышение предсказуемости правоприменения; минимизация изменений законодательства, не являющихся критически важными.

Эффективность налогового регулирования в РФ можно оценить, как умеренную с существенными резервами для улучшения.

Сильные стороны: развитая система администрирования, особенно в части НДС; наличие механизмов поддержки малого бизнеса и отдельных отраслей (IT); попытки повышения социальной справедливости через прогрессивный НДФЛ.

Слабые стороны: зависимость от нефтегазовых доходов; недостаточная стимулирующая роль налоговой системы для инноваций и диверсификации экономики; ограниченная степень прогрессивности налогообложения, что не способствует существенному сокращению социального неравенства; наличие теневой экономики и схем уклонения от налогов; периодическая изменчивость законодательства.

Прогноз развития системы налогового регулирования:

1. Цифровизация и автоматизация как доминанта:

Прогноз: продолжение тренда на цифровизацию налогового администрирования. Создание единых цифровых платформ, использование искусственного интеллекта для анализа данных, автоматизированный сбор и обработка информации, внедрение системы проактивного уведомления налогоплательщиков.

Результат: повышение прозрачности, снижение административной нагрузки, более точное прогнозирование доходов бюджета, эффективное выявление налоговых нарушений.

2. Акцент на «зеленое» налогообложение:

Прогноз: внедрение новых экологических налогов (например, углеродного налога), совершенствование системы акцизов на товары, наносящие вред окружающей среде, развитие «зеленых» налоговых вычетов и льгот для стимулирования энергоэффективности и низкоуглеродных технологий.

Результат: стимулирование перехода к устойчивой экономике, снижение негативного воздействия на окружающую среду, формирование новых источников дохода, созвучных глобальным климатическим целям.

3. Персонализация налогового регулирования:

Прогноз: переход к более гибкому подходу, учитывающему специфику различных отраслей, размеров бизнеса и даже индивидуальных потребностей граждан. Возможность динамического регулирования ставок и льгот в зависимости от конкретных целей.

Результат: повышение адресности налоговых стимулов, более эффективное достижение поставленных экономических и социальных целей, укрепление доверия между государством и бизнесом/гражданами.

4. Совершенствование контроля и борьбы с уклонением:

Прогноз: усиление мер по борьбе с теневой экономикой, офшорными схемами и трансграничным уклонением. Интеграция с международными системами обмена налоговой информацией.

Результат: повышение собираемости налогов, обеспечение равных условий для всех участников рынка, укрепление фискальной устойчивости государства.

5. Эволюция налоговых инструментов:

Прогноз: модернизация существующих и разработка новых налоговых инструментов, включая модификацию налога на прибыль, НДС, а также развитие патентной системы и специальных налоговых режимов.

Результат: создание более сбалансированной и эффективной налоговой системы, отвечающей современным экономическим реалиям.

Рекомендации по развитию системы налогового регулирования:

Развитие цифровой инфраструктуры и аналитических инструментов:

Рекомендация: продолжать инвестировать в создание единых цифровых платформ для взаимодействия с налогоплательщиками. Разработать и внедрить передовые аналитические системы на основе ИИ для анализа налоговых данных, выявления рисков и прогнозирования.

Результат: повышение эффективности администрирования, снижение нагрузки на бизнес, обеспечение максимальной прозрачности.

Внедрение "зеленых" налоговых механизмов:

Рекомендация: разработать комплексную стратегию "зеленого" налогообложения. Ввести углеродный налог или аналогичные механизмы, пересмотреть ставки акцизов на товары, наносящие вред окружающей среде, ввести налоговые вычеты и льготы для компаний, инвестирующих в экологически чистые технологии.

Результат: стимулирование перехода к устойчивой экономике, выполнение международных обязательств, формирование новых источников дохода.

Оптимизация налогового администрирования и снижение нагрузки на МСП:

Рекомендация: максимально упростить процедуры налоговой отчетности для малого и среднего бизнеса. Продолжить развитие специальных налоговых режимов (УСН, ПСН), делая их более привлекательными и доступными. Внедрить проактивный подход к консультированию и поддержке налогоплательщиков.

Результат: снижение издержек бизнеса, стимулирование предпринимательской активности, повышение прозрачности.

Совершенствование прогрессивного налогообложения и перераспределения доходов:

Рекомендация: пересмотреть ставки и шкалы НДС с учетом реальных доходов и уровня жизни населения. Рассмотреть возможность введения дополнительных налоговых вычетов на социально значимые расходы (образование, здравоохранение, спорт). Эффективно использовать налоги на предметы роскоши и наследство.

Результат: повышение социальной справедливости, снижение имущественного неравенства, формирование ресурсов для финансирования социальных программ.

Повышение эффективности налоговых:

Рекомендация: провести ревизию существующей системы налоговых льгот, сделав ее более прозрачной, адресной и ориентированной на конкретные цели (стимулирование инвестиций, поддержка экспорта, развитие определенных отраслей). Внедрить четкие механизмы оценки эффективности льгот и их своевременной корректировки.

Результат: обеспечение равных условий конкуренции, более эффективное использование бюджетных средств, направленных на стимулирование экономики.

Укрепление международного налогового сотрудничества:

Рекомендация: активно участвовать в международных инициативах по борьбе с размыванием налоговой базы и трансфертным ценообразованием. Развивать механизмы обмена налоговой информацией и сотрудничества с зарубежными налоговыми органами.

Результат: снижение рисков уклонения от уплаты налогов, обеспечение справедливости налогообложения в условиях глобализации.

Заключение. Проведенный анализ системы государственного налогового регулирования в Российской Федерации позволяет сделать вывод о его ключевой роли как одного из важнейших инструментов экономической политики государства. Налоговое регулирование оказывает комплексное воздействие на все сферы общественной жизни, формируя доходы бюджетной системы, стимулируя или, наоборот, ограничивая развитие отдельных отраслей и секторов экономики, а также влияя на социально-экономическое положение граждан. Развитие системы налогового регулирования в РФ – это непрерывный процесс, требующий сбалансированного подхода, сочетающего фискальные интересы государства с необходимостью стимулирования экономического роста, обеспечения социальной справедливости и защиты окружающей среды. Цифровизация, гибкость, адресность и фокус на устойчивое развитие должны стать ключевыми принципами формирования налоговой политики будущего. Реализация предложенных рекомендаций позволит создать более эффективную, справедливую и адаптивную налоговую систему, способствующую укреплению экономического суверенитета и благосостояния страны.

Литература

1. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 № 146-ФЗ: ред. от. 21.01.2025 № 2-П // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ: ред. от. 21.01.2025 № 2-П // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
3. Агапова, А. А. Совершенствование налогообложения доходов физических лиц в Российской Федерации [Текст] / А. А. Агапова // Аудиторские ведомости. – 2025. – № 1.
4. Гончаренко, Л. И. Налоги и налоговая система Российской Федерации: учебник для вузов [Текст] / Л. И. Гончаренко. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 465 с.
5. Малис, Н. И. Современная налоговая политика: учебник и практикум для вузов [Текст] / Н. И. Малис. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 376 с.
6. Ордынская, Е. В. Налоговая реформа: к вопросу о справедливости налогообложения [Текст] / Е. В. Ордынская, М. В. Черковец, Е. Д. Костина // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2024. – № 2.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

Ю. Н. Чернышева,

Студент института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Статья раскрывает содержание цифровой трансформации аудита эффективности в системе государственного финансового контроля России, показывает как нормативная база Бюджетного кодекса, стандарты Минфина и методические документы Счётной палаты поддерживают переход к датацентричному и риск-ориентированному моделированию, интеграции государственных информационных систем, онтологическому описанию предметной области, автоматизации аналитических процедур и визуальной аналитике, что ускоряет выявление неэффективности и повышает результативность управленческих решений.

Ключевые слова: государственный финансовый контроль, аудит эффективности, цифровая трансформация, государственные информационные системы, качество данных.

Введение. Государственный финансовый контроль переживает фазу стремительного обновления. На смену сплошным проверкам и ретроспективным срезам приходит анализ больших массивов данных, риск-ориентированное планирование и непрерывный мониторинг исполнения публичных программ. Переход к датацентричным архитектурам повышает скорость выявления неэффективных практик, позволяет оперативно корректировать бюджетные решения и укрепляет доверие к результатам экспертно-аналитической работы контрольных органов [1, с.49].

Цель статьи – проанализировать содержание цифровой трансформации аудита эффективности, показать связь методологии с новыми технологическими подходами к сбору, обработке и интерпретации сведений, а также очертить риски внедрения.

Цифровая трансформация аудита эффективности в государственном финансовом контроле в России опирается на связку норм бюджетного, методического и стратегического уровня. Юридическую основу для автоматизации процедур внутреннего финансового аудита задаёт Бюджетный кодекс Российской Федерации, статья 160.2-1, где определены цели, субъекты и принципы организации внутреннего аудита у главных администраторов бюджетных средств, что прямо влияет на требования к данным, ролям пользователей и журналированию действий в информационных системах контроля. Эту рамку конкретизирует федеральный стандарт внутреннего финансового аудита «Планирование и проведение внутреннего финансового аудита», утверждённый приказом Минфина России № 160н от 05.08.2020 в актуальной редакции, который закрепляет процессную модель планирования, риск-ориентированного отбора, сбора доказательств и подготовки отчётов, используемую при цифровизации контуров аудита [4]. Методология внешнего государственного аудита эффективности формализована в «Методических рекомендациях по применению аудита эффективности» Счётной палаты РФ с редакцией 11.10.2023, где определены понятия, этапы, критерии и порядок документирования, что обеспечивает машиночитаемость критериев и сопоставимость выводов при работе с государственными данными [5].

Аудит эффективности в российской практике опирается на стандарты внешнего государственного аудита и методические рекомендации, где закреплены цели, предмет, принципы, критерии и процедуры оценки результативности, экономности и продуктивности использования публичных средств. В обновленной методологии фиксируется движение от контрольной логики постфактум к превентивной логике, где центральное место занимает управление данными о целях, показателях, ресурсах, процессах и результатах государственных программ [4, с.38–40]. Такой разворот требует формализации понятийного аппарата, нормализации реестров показателей, единого справочника нарушений и сквозных правил работы с доказательствами.

Внутренний государственный финансовый контроль и внутренний аудит в ведомствах дополняют внешний аудит эффективности, поставляя информацию о сбоях в процессах, недостатках регламентов и практиках бюджетного менеджмента. Их совершенствование повышает качество входных данных для внешних проверок, сокращает издержки и снижает риски невыполнения целей программ [3, с.59–61].

Цифровая трансформация аудита эффективности – не только внедрение программных инструментов. Речь об изменении модели, где источники данных, алгоритмы обработки и визуальные аналитические панели превращаются в непрерывный контур мониторинга. Такой контур делает возможной адаптивную настройку критериев и процедур в зависимости от фаз жизненного цикла политики и особенностей объекта контроля [1, с.50].

Главные элементы сдвига:

- переход к датацентричному подходу, в котором данные рассматриваются как самостоятельный актив, а системы строятся вокруг стандартизованных наборов сущностей и связей [1, с.52];
- организация риск-ориентированного планирования, где селекция тем и объектов основана на индикаторах вероятности и величины ущерба, а также на оценке системных причин неэффективности [4, с.39];
- расширение источников путем интеграции государственных информационных систем, корпоративных реестров, открытых массивов, цифровых следов и экспертных опросов [1, с.55];
- смена баланса между выездными и камеральными форматами за счет машинного анализа документов, транзакций и событийных логов [2, с.270].

Непротиворечивая интеграция разнородных источников требует онтологического моделирования предметной области государственного финансового контроля. В такой модели фиксируются сущности объектов, типы источников, правила сопоставления показателей и трактовка связей, что упрощает настройку автоматизированных процедур и снижает риск семантических ошибок [1, с.48–49]. Онтологический каркас помогает описать классы нарушений, типовые риски, причинно-следственные цепочки и ожидаемые эффекты, а также поддерживает воспроизводимость выводов при повторном анализе.

Датацентричная архитектура поддерживает прозрачность критериев, обеспечивает трассируемость выводов до конкретных наборов данных, а также облегчает верификацию справедливости показателей. В результате повышается качество планирования аудиторских мероприятий и сокращается время подготовки заключений [1, с.58].

Обновленная методология усиливает роль риск-менеджмента. Оценка рисков проводится на ранней стадии, критерии и процедуры подбираются под доминирующие угрозы, а в ходе исполнения

программно-настроечные параметры корректируются в зависимости от динамики показателей и внешних условий [4, с.39–40]. Создание библиотеки типовых критериев по сферам деятельности упрощает планирование, повышает сопоставимость результатов и позволяет отслеживать повторяющиеся системные недостатки в разных отраслях [4, с.39].

Практическая значимость подхода подтверждается ростом объема выявленных нарушений и недостатков, а также увеличением суммы предотвращенных потерь и средств, возвращенных в бюджеты, что фиксируется в ежегодной отчетности высшего органа аудита [4, с.10].

Интеграция с государственными информационными системами дает доступ к операционным данным о закупках, субсидиях, капитальных вложениях, межбюджетных трансфертах. Машинное обучение помогает выделять аномалии, строить карты рисков, прогнозировать вероятность невыполнения целевых значений и оценивать причинные факторы неэффективности. Инструменты сетевого анализа раскрывают скрытые связи между объектами, контрагентами и потоками средств.

Реформирование внутреннего контроля и внутреннего аудита формирует важный слой наблюдений о процессах и регламентах. Сопоставимость оценок, унификация подходов к выборке, согласование терминологии и единые правила оформления доказательств повышают качество доказательной базы и снижают вероятность ошибок интерпретации [3, с.64–66]. Практики лидеров показывают, что управленческое внимание к внутреннему аудиту, обучение персонала и автоматизация типовых процедур улучшают показатели финансового менеджмента и сокращают перечень повторяющихся нарушений [3, с.69–70].

Цифровая трансформация аудита эффективности приносит осязаемые результаты. Растет доля камеральных мероприятий, ускоряется цикл подготовки заключений, расширяется охват тематик и объектов. Обеспечивается более точная нацеленность рекомендаций, усиливается мониторинг их исполнения, увеличивается сумма предотвращенных потерь и возвратов в бюджеты разных уровней [4, с. 10]. Встраивание аналитических продуктов в повседневную работу инспекторов меняет характер межведомственного взаимодействия и повышает прозрачность обсуждений на уровне координаторов программ.

Цифровая трансформация аудита эффективности меняет логику государственного финансового контроля. Данные превращаются в ядро методологии, а онтологическое моделирование, риск-ориентированная селекция, визуальная аналитика и библиотека типовых критериев повышают результативность экспертно-аналитической работы. Преодоление рисков качества и интеграции возможно при условии стандартизации, настройки регламентов, обучения кадров и развития культуры доказательств. Комплексный подход позволяет ускорять обратную связь для управленческих решений и укреплять экономность, результативность и продуктивность использования публичных средств.

Литература

1. Алтухова Н. Ф., Долганова О. И., Морозова О. А. Цифровизация государственного финансового контроля: онтологическое моделирование как инструмент для реализации датацентричного подхода // Бизнес-информатика. 2025. Т. 19. № 3. С. 48–66. DOI: 10.17323/2587-814X.2025.3.48.66.
2. Петракова Н. Г. Влияние цифровизации на финансовый контроль и государственный аудит // Управленческий учет. 2024. № 10. С. 266–272. URL: uprav-uchet.ru (доступ из PDF). (Дата обращения: 30.10.2025).
3. Лукашов А. И. Совершенствование внутреннего финансового контроля и аудита как механизмов повышения эффективности использования бюджетных средств // Финансовый журнал. 2022. Т. 14. № 6. С. 59–73. DOI: 10.31107/2075-1990-2022-6-59-73.
4. Счетная палата Российской Федерации. Отчет о работе Счетной палаты РФ в 2023 году. М., 2024. 128 с. Электронный ресурс. URL: bft.ru/newspictures/1.5.%20Отчет%20о%20работе%20Счетной%20палаты%20РФ%20в%202023.pdf (дата обращения: 30.10.2025).
5. Счетная палата Российской Федерации. Методические рекомендации по оценке рисков при проведении аудита эффективности, утв. протоколом Коллегии от 19.07.2022 № 49К (1574), ред. от 05.12.2023. Электронный ресурс. URL: consultant.ru/document/cons_doc_LAW_516708/ (дата обращения: 30.10.2025).

ОСОБЕННОСТИ РЕФОРМИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ В КИТАЕ

Н.С. Чечуй,

*студент, государственное и муниципальное управление,
Западный филиал РАНХиГС*

О.Б. Бессерт,

*кандидат педагогических наук, доцент,
доцент кафедры гуманитарных и естественнонаучных дисциплин,
Западный филиал РАНХиГС*

Аннотация. Цифровизация трансформирует все сферы общественной жизни, и государственное управление не является исключением. В Китае, стремящемся к построению «цифрового государства» и усилению своей конкурентоспособности на мировой арене, реформирование государственной службы в условиях цифровизации приобретает особую актуальность. В статье анализируются особенности этого процесса в Китае, рассматриваются ключевые направления, достигнутые результаты, а также вызовы и перспективы. Особое внимание уделяется влиянию цифровых технологий на структуру, функции и кадровую политику государственной службы, а также на повышение эффективности и прозрачности процессов государственного управления.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственная служба, экономика, искусственный интеллект, Китай, цифровое правительство, электронное правительство, реформы, эффективность, госуслуги, информация прозрачность, кадровая политика, искусственный интеллект, большие данные, современные тренды

Цифровизация, охватившая мир в последние десятилетия, порождает беспрецедентные возможности для оптимизации процессов, повышения эффективности и расширения доступа к информации. В сфере государственного управления это проявляется в концепции «цифрового правительства» (Digital Government) и «электронного правительства» (E-Government) [1, с.3]. Эти концепции подразумевают активное использование цифровых технологий для предоставления государственных услуг, принятия решений, взаимодействия с гражданами и бизнесом, а также для внутренних управленческих процессов.

Китай, будучи одной из ведущих мировых держав, активно включился в этот глобальный тренд. Руководство страны осознает, что успешная цифровая трансформация является ключевым фактором экономического роста, социальной стабильности и укрепления геополитического влияния. Реформирование государственной службы выступает одним из центральных элементов этой стратегии, поскольку именно государственные служащие являются исполнителями государственной политики и непосредственными проводниками цифровых инноваций.

Национальные стратегии, такие как «Интернет+», «Искусственный интеллект» и «Цифровой Шелковый Путь», формируют благоприятную среду для цифровой трансформации государственного управления [2, с.2]. В рамках этих стратегий Китай стремится не просто автоматизировать существующие процессы, но и переосмыслить саму природу государственного управления, сделать его более отзывчивым, инклюзивным и ориентированным на нужды граждан.

Стратегическое видение и политическая основа цифровизации государственной службы в Китае

Реформирование государственной службы в Китае осуществляется под непосредственным руководством Коммунистической партии Китая (КПК). Цифровизация рассматривается как важнейший инструмент для реализации стратегии социализма с китайской спецификой в новую эпоху, повышения конкурентоспособности страны и укрепления ее позиций на мировой арене.

Стратегия «Цифровой Китай» (Digital China) является комплексной стратегией, разработанной в последние годы, определяет цифровую трансформацию как приоритетное направление развития страны [3, с.2]. Государственная служба является одним из ключевых элементов, подлежащих цифровой модернизации.

Цифровизация используется не только для повышения эффективности, но и для усиления партийного контроля и идеологического влияния. Системы цифрового управления интегрируются с механизмами партийного надзора.

Реформы государственной службы в Китае носят долгосрочный, поэтапный характер, с четко обозначенными целями и задачами, предусматривающими постепенное внедрение новых технологий и трансформацию управленческих практик.

Экономический контекст цифровой трансформации государственной службы Китая

Стремительный экономический рост Китая на протяжении последних десятилетий создал прочную финансовую основу для масштабных реформ государственной службы, ориентированных на цифровизацию. Значительные объемы национального богатства, сформированные благодаря успешным рыночным реформам, экспортной ориентации и привлечению инвестиций, позволили государству направлять колоссальные средства на развитие цифровой инфраструктуры, включая сети 5G, центры обработки данных и облачные технологии. Эти инвестиции стали фундаментом для внедрения передовых цифровых решений в государственном управлении, обеспечив необходимыми ресурсами для финансирования разработки и внедрения платформ электронного правительства и систем управления данными. Также этот стремительный рост выявил определённые проблемы в экономике Китая, которые прежними методами уже невозможно решить [4, с.2].

Цифровая трансформация государственной службы в Китае выступает не только как следствие экономического развития, но и как мощный фактор его дальнейшего ускорения [5, с.3]. Повышение эффективности государственного управления, сокращение бюрократических процедур и улучшение качества предоставления услуг через цифровые платформы делают страну более привлекательной для инвесторов, что, в свою очередь, стимулирует экономический рост. Упрощение взаимодействия с государственными органами снижает издержки для бизнеса, способствует развитию инновационных отраслей и укрепляет конкурентоспособность Китая на мировой арене. Кроме того, успех в цифровизации государственного управления позволяет Китаю активно продвигать свои технологические решения на международном уровне, в рамках таких инициатив, как «Цифровой Шелковый Путь».

Современные экономические приоритеты Китая, направленные на переход к модели, основанной на внутреннем потреблении и инновациях, тесно переплетаются с процессом цифровой трансформации государственного управления. Повышение доступности и качества государственных услуг через цифровые каналы способствует росту благосостояния граждан и увеличению их покупательной способности. Одновременно, цифровое правительство создает благоприятную среду для развития высокотехнологичных отраслей, таких как искусственный интеллект и большие данные, которые являются ключевыми для будущего экономического прорыва страны. Также цифровое правительство Китая продолжает укрепление вертикали власти для обеспечения стабильности системы [6, с.6]. Цифровые технологии также играют важную роль в достижении целей устойчивого развития, позволяя более эффективно управлять городскими ресурсами и экологическими процессами.

Ключевые направления реформирования государственной службы в условиях цифровизации в Китае

Реформирование государственной службы в Китае под влиянием цифровизации охватывает ряд взаимосвязанных направлений:

1. Цифровизация государственных услуг и создание единых платформ:

- Развитие национальных и региональных порталов «единого окна» (single window), где пользователи могут получить доступ к широкому спектру государственных услуг, от регистрации бизнеса до подачи налоговых деклараций и получения разрешений. Примером может служить платформа «National Government Service Platform» (国家政务服务平台).

- Широкое распространение получили мобильные приложения для доступа к государственным услугам, что особенно актуально для страны с высоким уровнем проникновения смартфонов.

- Упрощение процедур, таких как переход к безбумажному документообороту, электронному подписанию документов, автоматической проверке данных, снижению бюрократических барьеров.

- Использование больших данных для анализа потребностей граждан и предоставления персонализированных государственных услуг, предвосхищающих их запросы.

Это, пожалуй, самое очевидное и широкомасштабное направление. Китай активно инвестирует в создание централизованных онлайн-платформ для предоставления государственных услуг. Целью является переход от бумажного документооборота к электронному, упрощение процедур, сокращение времени ожидания и повышение удобства для граждан и бизнеса.

2. Использование больших данных и искусственного интеллекта для принятия решений:

- Создание систем для анализа больших данных, собранных из различных источников (например, с камер видеонаблюдения, социальных сетей, электронных транзакций), для выявления тенденций, прогнозирования проблем и оценки эффективности политики.

- Применение ИИ для автоматизации рутинных задач (например, обработки запросов, анализа документов), для поддержки принятия решений (например, в сфере правосудия, здравоохранения), а также для выявления мошенничества и нарушений [7, с.4].

- Развитие концепции «умных городов», где цифровые технологии интегрируются для управления городскими ресурсами, оптимизации транспорта, обеспечения безопасности и повышения качества жизни граждан [8, с.8].

- Построение систем, способных прогнозировать потенциальные социальные, экономические или экологические проблемы и заблаговременно принимать меры для их предотвращения.

Цифровизация предоставляет беспрецедентные возможности для сбора, обработки и анализа огромных массивов данных. Китай активно использует эти возможности для улучшения качества принимаемых управленческих решений.

3. Реформа кадровой политики и развитие цифровых компетенций государственных служащих:

- Разработка и внедрение программ обучения, направленных на повышение цифровой грамотности и развитие специфических навыков, необходимых для работы с новыми технологиями (работа с базами данных, аналитическими инструментами, платформами электронного управления).

- Пересмотр критериев оценки эффективности государственных служащих с учетом их способности работать в цифровой среде, внедрять инновации и использовать цифровые инструменты [9, с.4].

- Привлечение в государственную службу специалистов с высокой квалификацией в области информационных технологий, аналитики данных, кибербезопасности.

- Формирование в государственной службе культуры, ориентированной на инновации, открытость к новым технологиям и готовность к постоянному обучению.

- Создание цифровых рабочих мест в единой онлайн-среде [10, с.3].

Цифровизация требует существенных изменений в подходах к подбору, обучению и развитию государственных служащих.

4. Повышение прозрачности и подотчетности:

- Публикация государственных данных в открытом доступе (Open Data) для обеспечения возможности их использования гражданами, бизнесом и исследователями.

- Создание механизмов для получения обратной связи от граждан по качеству государственных услуг и работе органов власти.

- Внедрение систем электронного документооборота, позволяющих отслеживать все этапы принятия решений и действий, что упрощает проведение аудита и выявление коррупции.

- Использование цифровых инструментов для проведения публичных слушаний, заседаний и других мероприятий, обеспечивая их открытость.

Цифровые технологии могут стать мощным инструментом для обеспечения прозрачности деятельности органов государственной власти и повышения их подотчетности перед обществом.

5. Кибербезопасность и защита данных:

- Совершенствование законодательной базы, регулирующей вопросы защиты персональных данных и кибербезопасности.

- Формирование и укрепление структур, ответственных за обеспечение кибербезопасности государственных систем.

- Внедрение передовых технологий защиты от киберугроз, включая шифрование, системы обнаружения вторжений, многофакторную аутентификацию.

- Регулярное обучение государственных служащих основам кибербезопасности и правилам обращения с конфиденциальной информацией.

С ростом объема обрабатываемых данных и усложнением цифровой инфраструктуры вопросы кибербезопасности и защиты персональных данных приобретают первостепенное значение.

Достигнутые результаты и эффекты цифровизации в государственной службе Китая

Китай достиг значительных успехов в реформировании государственной службы под влиянием цифровизации:

- Значительно сокращено время ожидания и упрощены процедуры получения многих государственных услуг. Граждане и бизнес стали получать услуги быстрее и с меньшими усилиями.

- Развитие онлайн-платформ и мобильных приложений упростило коммуникацию между гражданами и государственными органами, повысив уровень их вовлеченности.
- Автоматизация рутинных задач и использование аналитики данных позволили оптимизировать внутренние процессы в органах власти, повысить их производительность.
- Открытые данные и электронный документооборот способствовали повышению прозрачности деятельности государственных органов.
- Цифровизация государственного управления облегчила ведение бизнеса, привлечение инвестиций и развитие инновационных отраслей.

Вызовы и препятствия на пути цифровой трансформации

Несмотря на впечатляющие успехи, реформирование государственной службы в условиях цифровизации в Китае сталкивается с рядом вызовов:

- Несмотря на усилия по обучению, существует значительный разрыв в цифровых навыках между различными группами государственных служащих, особенно между представителями старшего поколения и молодыми специалистами.
- Риски связанные с цифровизацией ведут к потере контроля в финансовой сфере и к неконтролируемым последствиям для экономики Китая [11, с.4].
- Интеграция разрозненных информационных систем различных ведомств и регионов остается сложной задачей, требующей значительных усилий по стандартизации и унификации.
- Увеличение объема обрабатываемых данных создает новые уязвимости, требующие постоянного совершенствования систем защиты и ужесточения контроля.
- Цифровизация может создавать новые возможности для коррупции и злоупотреблений, если не будут внедрены соответствующие механизмы контроля и прозрачности.
- Существует риск увеличения цифрового неравенства между различными социальными группами и регионами, где доступ к цифровым технологиям и соответствующим навыкам может быть ограничен.
- Как и в любой другой сфере, в государственной службе могут возникать внутреннее сопротивление изменениям, связанное с привычными методами работы и опасениями относительно потери рабочих мест или влияния [12, с.10].
- Вопросы этики, предвзятости алгоритмов и ответственности за решения, принятые с помощью ИИ, требуют постоянного внимания и разработки соответствующих норм.

Перспективы развития и будущие тенденции

Будущее реформирования государственной службы в Китае в условиях цифровизации будет определяться следующими тенденциями:

- Ожидается более глубокое проникновение ИИ в различные аспекты государственного управления, включая персонализированное предоставление услуг, предиктивную аналитику и автоматизацию принятия решений.
- Интеграция IoT-устройств позволит создавать более «умные» города и эффективнее управлять инфраструктурой, транспортом и природными ресурсами.
- Блокчейн может быть использован для повышения безопасности, прозрачности и неизменности государственных записей, например, в сфере регистрации прав собственности или избирательных процессов.
- Несмотря на технологический прогресс, будет усиливаться ориентация на удовлетворение потребностей граждан, делая государственные услуги более интуитивно понятными и доступными.
- Сочетание цифровых инструментов с традиционными методами управления, где человеческий фактор остается важным для принятия сложных и этически значимых решений.
- Китай, вероятно, продолжит активно делиться своим опытом и технологиями в области цифрового правительства с другими странами, укрепляя свои позиции в этой сфере, а также перенимать опыт других государств.

Заключение

Реформирование государственной службы в условиях цифровизации в Китае является масштабным и многогранным процессом, который уже привел к значительным позитивным изменениям. Стремление к построению «цифрового правительства» и «цифрового государства» отражает амбиции страны и ее готовность адаптироваться к меняющемуся миру. Ключевыми факторами успеха стали активное государственное финансирование, стратегическое планирование, а также готовность к внедрению передовых технологий.

Однако, чтобы полностью реализовать потенциал цифровизации, Китай должен продолжать работать над преодолением существующих вызовов, уделяя особое внимание развитию цифровых компетенций своих служащих, обеспечению кибербезопасности, решению проблем совместимости систем и предотвращению цифрового неравенства. Успех в этих областях будет иметь решающее значение для формирования эффективной, прозрачной и отзывчивой государственной службы, способной отвечать вызовам XXI века. Дальнейшее изучение и анализ этого динамичного процесса позволит лучше понять глобальные тенденции в области цифрового государственного управления и извлечь ценные уроки для других стран.

Литература

1. HUIXIA, Wang. (2024). DIGITIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CHINA: FROM E-GOVERNMENT TO DIGITAL GOVERNMENT. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration. 20. 56-62. 10.17721/2616-9193.2024/20-9/12. URL: https://www.researchgate.net/publication/388774917_DIGITIZATION_OF_PUBLIC_ADMINISTRATION_IN_CHINA_FROM_E-GOVERNMENT_TO_DIGITAL_GOVERNMENT (дата обращения: 30.10.2025).
2. Rahman, Ashiqur. (2025). The Digital Silk Road: a strategic initiative in China's multifaceted superpower quest. Asian Journal of Political Science. 1-21. 10.1080/02185377.2025.2489375. URL: https://www.researchgate.net/publication/390680918_The_Digital_Silk_Road_a_strategic_initiative_in_China's_multifaceted_superpower_quest (дата обращения: 30.10.2025).
3. Чжао Куньян Возможности и перспективы развития цифрового правительства // Экономика и управление. 2024. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-i-perspektivy-razvitiya-tsifrovogo-pravitelstva> (дата обращения: 10.11.2025).
4. Liang, Chenhe. (2024). Analysis of Problems Faced by China's Economic Development. Highlights in Business, Economics and Management. 40. 305-308. 10.54097/2q6a2s73. https://www.researchgate.net/publication/384210878_Analysis_of_Problems_Faced_by_China's_Economic_Development (дата обращения: 30.10.2025).
5. Huang, Liming. (2024). Analysis of the Current Status and Future Prospects of Digital Economy in China and the United States. Advances in Economics, Management and Political Sciences. 85. 133-141. 10.54254/2754-1169/85/20240862. https://www.researchgate.net/publication/380931220_Analysis_of_the_Current_Status_and_Future_Prospets_of_Digital_Economy_in_China_and_the_United_States (дата обращения: 30.10.2025).
6. Wong, Wilson. (2023). The Hong Kong Civil Service. URL: https://www.researchgate.net/publication/371162361_The_Hong_Kong_Civil_Service (дата обращения: 30.10.2025).
7. Nabila, Bensahih. (2024). Artificial Intelligence Strategy in Achieving Digital Leadership-China's experience. URL: https://www.researchgate.net/publication/371162361_The_Hong_Kong_Civil_Service (дата обращения: 30.10.2025).
8. Решетникова Марина Сергеевна, Васильева Галина Алексеевна, Третьякова Светлана Сергеевна МЕСТО КИТАЯ НА МИРОВОМ РЫНКЕ УМНЫХ ГОРОДОВ // Вопросы инновационной экономики. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-kitaya-na-mirovom-rynke-umnyh-gorodov> (дата обращения: 10.11.2025).
9. Vasilevna, Rakhimova & Evgenyevich, Martynov & Aleksandrovna, Martynova & Svetlana, Yurievna. (2019). The Reform of the Civil Service System in China 1993–2009. Journal of Politics and Law. 12. 15-15. 10.5539/jpl.v12n5p15. URL: https://www.researchgate.net/publication/335563018_The_Reform_of_the_Civil_Service_System_in_China_1993-2009 (дата обращения: 30.10.2025).
10. Zhan, Xiaohui & Xie, Shenghua. (2025). Linking workplace digitalization to work engagement: evidence from China public sector organizations. Frontiers in Psychology. 16. 10.3389/fpsyg.2025.1455250. URL: https://www.researchgate.net/publication/388510175_Linking_workplace_digitalization_to_work_engagement_evidence_from_China_public_sector_organizations (дата обращения: 30.10.2025).
11. Pengfei, Ji. (2015). Current Status of Civil-Service System in China and Its Orientation to Reform. Chinese Studies. 4. 45-49. 10.4236/chnstd.2015.42007. URL: https://www.researchgate.net/publication/275338503_Current_Status_of_Civil-Service_Sysem_in_China_and_Its_Orientation_to_Reform (дата обращения: 30.10.2025).

12. Tu, Xuan. (2025). Understanding the Impact of E-Government Service Delivery on User Coproduction: The Case of Administrative Service Reform. Journal of Global Humanities and Social Sciences. 6. 179-190. 10.61360/BoniGHSS252018480504. URL: https://www.researchgate.net/publication/395180805_Understanding_the_Impact_of_E-Government_Service_Delivery_on_User_Coproduction_The_Case_of_Administrative_Service_Reform (дата обращения: 30.10.2025).

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

К.А. Шаврина,

студент института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Е. В. Самохвалова

кандидат социологических наук, доцент,

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые проблемы и перспективы развития региональной системы образования Российской Федерации. Особое внимание уделено вопросам территориальной дифференциации, кадрового дефицита, цифровизации и необходимости адаптации образовательных программ к потребностям региональных экономик. Подчеркивается значимость антикоррупционной устойчивости образовательной среды, поскольку коррупционные практики снижают доверие общества к институтам образования и препятствуют качественному развитию кадрового потенциала. Представлены направления модернизации, включающие цифровое обучение, развитие профессиональных компетенций педагогов и укрепление взаимодействия между школами, вузами, бизнесом и общественными структурами. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к развитию региональных образовательных систем в контексте социально-экономического роста территорий.

Ключевые слова: региональное образование, цифровизация, кадровый потенциал, антикоррупционное воспитание, модернизация, региональное развитие, качество образования.

Введение. Развитие региональной системы образования является одной из ключевых задач социальной и экономической политики, поскольку именно от уровня образования в регионах зависит качество кадрового потенциала, уровень социальной мобильности и устойчивость территориального развития. Тем не менее при анализе образовательных систем субъектов Российской Федерации выявляется ряд типичных проблем, которые ограничивают их эффективность и значительно сдерживают перспективы развития. Одновременно существуют и тренды, связанные с цифровизацией и ориентацией на новые формы обучения и партнерства.

Результаты исследования. В настоящей статье рассматривается текущая ситуация, ключевые вызовы и возможные направления развития региональной системы образования. Во-первых, одной из фундаментальных проблем системы образования является территориальная неравномерность и различия в ресурсном обеспечении. Так, результаты исследований М. В. Курбатовой, И. В. Доновой и Е. А. Кранзеевой показывают, что в вузах регионов ресурсного типа наблюдается отставание по статусу и динамике развития: распределение вузов по уровням и их ресурсное обеспечение отражают неравномерное развитие региональной системы высшего образования [3]. Это же справедливо и для общего образования: недостаточное финансирование, слабая инфраструктура, низкий уровень методической поддержки педагогов – все это ограничивает качество обучения на местах [5].

Во-вторых, проблема связана с кадровым ресурсом и мотивацией педагогических работников. Многие школы и вузы в регионах сталкиваются с трудностями привлечения квалифицированных кадров, высокой текучестью, недостатком современных методик и цифровых навыков у преподавателей. В статье А. Л. Синицы отмечается, что системы образования в регионах Крайнего Севера требуют модернизации, так как имеют серьезные структурные проблемы, включая организация образовательного процесса в сложных климатических условиях [9]. Одновременно недостаток профессиональной подготовки педагогов дополнительно усугубляет ситуацию [2].

Отдельного внимания заслуживает вопрос коррупционных проявлений в сфере образования. На региональном уровне проблема академической недобросовестности, формального проведения

аттестаций, подкупа при поступлении или распределении грантов остаётся одной из наиболее чувствительных тем. Исследования показывают, что коррупционные практики не только подрывают доверие к образовательным учреждениям, но и создают условия для снижения качества образования и демотивации студентов и преподавателей [1]. В свою очередь, Министерство науки и высшего образования РФ в своих методических письмах подчёркивает необходимость внедрения антикоррупционных стандартов, прозрачных процедур оценки и отчётности, а также воспитания у студентов антикоррупционного мировоззрения и правовой культуры [4]. Только системное укрепление этических норм и цифровизация управленческих процессов способствуют снижению рисков коррупции и повышению доверия к образовательной среде.

Третья проблема – слабая адаптация образовательных систем к требованиям рынка труда и цифровой экономики. В условиях ускоренной технологической трансформации перед регионами стоит задача не просто повысить уровень образования, но и сделать его релевантным: развивать цифровые компетенции, проектную деятельность, междисциплинарный подход. В справочном материале об этом говорится прямо: «Введение новых специальностей, востребованных рынком, осуществляется посредством длительной системы государственного утверждения... За счет этого на рынке регулярно возникает дефицит по новым профессиям» [6]. Таким образом, без ориентации на рынок и гибкости образование регионов рискует не соответствовать потребностям экономики.

Наряду с проблемами существуют перспективы. Среди ключевых направлений – цифровизация образования: создание цифровых образовательных сред, дистанционное обучение, использование современных ИКТ, что как раз может нивелировать территориальные различия. Также важна институциональная гибкость: регионы могут разрабатывать собственные программы развития образования, адаптированные под свои особенности, культура, экономику и население. Например, регионализация образования рассматривается как движение к системе, учитывающей территориальные особенности и максимальное раскрытие образовательного потенциала личности [7].

Еще одна перспектива – партнерство между школами, вузами, бизнесом и общественными организациями. Такая сеть позволяет внедрять инновационные форматы обучения, развивать компетенции, организовывать стажировки и проекты, что повышает качество образования и его актуальность. Также взаимодействие с международными программами, обмен опытом и методиками может ускорить модернизацию региональной системы.

Для реализации потенциала важно, чтобы стратегии развития образования в регионах были интегрированы с общими социально-экономическими целями территорий. Как отмечает автореферат «Региональная система образования и социальные проблемы реализации региональных интересов», «образование является одним из важнейших факторов социально-экономического, культурного и политического развития не только общества в целом, но и отдельных территориальных систем» [8]. При этом реализация требует устойчивого финансирования, мониторинга качества и участия всех заинтересованных сторон: органов власти, образовательных учреждений, бизнеса и общества.

Заключение. Заклучая можно сказать, что региональная система образования находится в переломном состоянии: с одной стороны – значимые проблемы, требующие системных решений, а с другой – возможности обновления, которые могут стать точками роста. Успех зависит от того, насколько местные системы смогут адаптироваться к новым условиям, использовать цифровые инструменты, развивать человеческий капитал и интегрировать образование в экономический и социальный контекст региона.

Литература

1. Бродзели, Л. О. Понятийно-терминологический аппарат антикоррупционного воспитания: к постановке проблемы / Л. О. Бродзели, И. В. Кичева // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2017. – № 10 (123). – С. 35-42. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiyno-terminologicheskiiy-apparat-antikorrupsionnogo-vospitaniya-k-postanovke-problemy> (дата обращения: 21.10.2025).
2. Игнацкая, М. А. Проблемы оптимизации развития российской системы дополнительного профессионального образования в сфере управления (public & business administration) / М. А. Игнатская // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2016. – №4. – С. 57-76. – URL: <https://journals.rudn.ru/public-administration/article/view/15847> (дата обращения: 21.10.2025).
3. Курбатова, М. В. (2021). Высшее образование в регионах ресурсного типа: между задачами ведомственного и регионального развития / М. В. Курбатова, И. В. Донова, Е.А. Кранзеева // Terra

Economicus 19(1): 109-123. – URL: https://te.sfedu.ru/evjur/data/2021/1/kurbatova_i_dr.pdf (дата обращения: 21.10.2025).

4. Министерство образования и науки Российской Федерации. Письмо Минобрнауки России от 03.08.2015 № 08-1189 «Методические рекомендации по воспитанию антикоррупционного мировоззрения у школьников и студентов» // Информационный ресурс КОДИФИКАЦИЯ.РФ. – 2015. – URL: <https://rulings.ru/acts/Pismo-Minobrnauki-Rossii-ot-03.08.2015-N-08-1189/> (дата обращения: 21.10.2025).

5. Проблемы и перспективы развития образовательной системы РФ // Общая педагогика. – 2025. – URL: <https://zachnik.com/spravochnik/pedagogika/obschie-osnovy-pedagogiki/razvitie-obrazovatelnoj-sistemy-rf/> (дата обращения: 21.10.2025).

6. Проблемы и перспективы реализации национального проекта «Образование» в РФ // Образовательный портал «Справочник». – 2025. – URL: https://spravochnik.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/problemy_i_perspektivy_realizatsii_natsionalnogo_proekta_obrazovanie_v_rf/ (дата обращения: 21.10.2025).

7. Профессиональная педагогика. – М.: Изд-во ЭГВЕС, 2009. – 210 с. – URL: https://www.anovikov.ru/books/prof_ped.pdf (дата обращения: 21.10.2025).

8. Региональная система образования и социальные проблемы реализации региональных интересов // Автореферат диссертации. с URL: <https://www.dissercat.com/content/regionalnaya-sistema-obrazovaniya-i-sotsialnye-problemy-realizatsii-regionalnykh-interesov> (дата обращения: 21.10.2025).

9. Сеница, А. Л. Проблемы развития и модернизации системы образования в регионах Крайнего Севера / А. Л. Сеница // Российский экономический журнал. – 2021. – № 5. – С. 76–92. – URL: https://www.re-j.ru/archive/2021/3/article_739 (дата обращения: 21.10.2025).

АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ ПОДДЕРЖКИ МОЛОДЁЖНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В КОНТЕКСТЕ ЕВРАЗИЙСКОЙ КООПЕРАЦИИ

К.А. Шаврина,

студентка института экономики и управления, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель Н.Е. Соловьева

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры социальных технологий
и государственной службы НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности аудита эффективности государственных программ поддержки молодёжного предпринимательства в Российской Федерации в контексте евразийской кооперации. Автор анализирует ключевые федеральные и региональные меры поддержки, включая грантовые конкурсы Росмолодёжи, программы Минэкономразвития и деятельность Корпорации МСП. На основе открытых статистических данных и материалов официальных источников выделены основные показатели результативности программ, такие как динамика роста числа молодых предпринимателей, устойчивость бизнес-проектов и вовлечённость молодёжи в экономическую деятельность. Особое внимание уделено интеграционным процессам в рамках Евразийского экономического союза, в том числе механизмам промышленной и инновационной кооперации, влияющим на формирование общего предпринимательского пространства. В ходе анализа обозначены ключевые проблемы – неравномерность доступа к программам в регионах, недостаточная постгрантовая поддержка, ограниченность инструментов выхода на внешние рынки. В заключении сформулированы предложения по совершенствованию методики аудита эффективности программ и укреплению связей молодёжного предпринимательства с евразийской экономической интеграцией.

Ключевые слова: молодёжное предпринимательство, государственные программы поддержки, аудит эффективности, Росмолодёжь, МСП, ЕАЭС, евразийская кооперация, интеграционные проекты.

Введение. Аудит эффективности государственных программ поддержки молодёжного предпринимательства в России в контексте евразийской кооперации является жизненно важной задачей, учитывая растущий потенциал молодых предпринимателей, численность которых превысила 4,6 млн человек. Несмотря на активное развитие инструментов поддержки, таких как грантовые конкурсы и образовательные программы, реальная результативность этих мер, особенно в аспекте

интеграции в ЕАЭС, требует тщательного анализа. Ключевой проблемой остается не только объем выделяемого финансирования, но и устойчивость бизнесов, доступ к рынкам Союза, а также достижение комплексного социально-экономического эффекта.

Методы и организация исследования. Методы и организация исследования будут включать системный анализ статистических данных, нормативно-правовых актов и отчетов о реализации программ, сравнительную оценку региональной эффективности, а также экспертные интервью для оценки интеграционного потенциала молодёжных предпринимательских проектов в рамках ЕАЭС.

Аудит эффективности государственных программ поддержки молодёжного предпринимательства в России в контексте евразийской кооперации – тема, которая на сегодня не просто актуальна, а жизненно важна. Молодёжь – это ресурс, способный привнести гибкость, инновации и новые формы бизнеса, и государство уже предпринимает шаги для её поддержки, но каков реальный эффект и как он сопряжён с интеграцией в ЕАЭС – вот что требует анализа.

За последние годы в РФ наблюдается заметный рост числа молодых предпринимателей. Например, в 2022 году их число превысило 4,4 млн человек, рост составил порядка 50 % по сравнению с предыдущим периодом [8]. В 2023-м количество ИП и самозанятых до возраста 25 лет выросло ещё сильнее – на 42 % по сравнению с первым кварталом 2022, составив около 4,68 млн человек [7]. Особенно высокая доля молодых предпринимателей – в Северо-Кавказском федеральном округе: Чечня, Ингушетия, Дагестан – там процент молодых ИП достигает 11-15 % [3]. Всё это говорит, что потенциал есть и он растёт.

Что делает государство, чтобы этот потенциал развивался, и с какими результатами? Есть несколько примеров и практик, которые можно анализировать:

- во-первых, федеральные грантовые конкурсы. Так, Росмолодёжь в 2023 году провело второй сезон грантового конкурса: из 9 116 заявок поддержка была оказана 607 проектам на сумму около 324,3 млн рублей [1]. Критерии отбора включают актуальность, реализуемость, компетенции команды, масштаб и перспективы развития. Это даёт возможность поддержать разные инициативы, не только бизнес-стартапы, но и социальные проекты [1].

- Во-вторых, программа Минэкономразвития / «МСП-Россия». Например, в одной из программ молодые предприниматели до 25 лет получают гранты на создание или развитие своего дела [2]. Таких грантов выдано более 1 000, сумма которых в рамках проекта составила порядка 1 млрд рублей [2]. Причём у проекта есть условия: молодые предприниматели должны софинансировать часть проекта и пройти обучение в Центрах «Мой бизнес» [2].

- В-третьих, развитие интеграционных инструментов в ЕАЭС, на стыке с молодёжными предпринимательскими инициативами. Например, Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК) запустила пилотную наднациональную программу финансовой поддержки промышленных кооперационных проектов между странами-членами ЕАЭС. На 2025 год на такие проекты заложено около 3 млрд рублей [4]. Одно из ключевых требований – участие компаний как минимум из трёх стран ЕАЭС [4]. Максимальный объём поддержки на один проект – до 350 млн рублей в год [5].

Эти примеры показывают, что инструменты есть, финансирование выделяется, и молодёжь активно откликается. Но сам факт выделения грантов или роста ИП не означает, что программы эффективны полностью, особенно если смотреть в контексте евразийской кооперации. Вот на что стоит обратить внимание при аудите:

- устойчивость бизнеса после поддержки. Сколько из проектов, получивших гранты, продолжают работать через 1-2 года? Есть ли случаи, когда на этапе после гранта бизнес «затухал» из-за отсутствия рынков, слабой финансовой грамотности, или непонимания экспортных / трансграничных возможностей.

- Доступ к рынкам ЕАЭС. Многие молодёжные предприниматели ориентированы на региональный рынок, но польза евразийской кооперации проявляется, когда они могут продавать товары или услуги в соседних странах ЕАЭС. Нужно оценить, помогают ли существующие программы с экспортом, адаптацией к требованиям других стран (стандарты, сертификация, логистика, валютные и юридические барьеры).

- Инфраструктура и ресурсы, включая финансовую. Например, в интервью было отмечено, что одной из проблем является несовершенная финансовая инфраструктура для молодых предпринимателей в ЕАЭС, а также недостаточная поддержка совместных проектов [4]. Также, запуск механизма в ЕАЭС предусматривает, что банки и институты развития участвуют, но для многих малых предпринимателей кредитные ставки и условия пока остаются сложными [6].

- Обучение, консультации, сопровождение. Не только дать деньги – важно научить: как делать бизнес-план, как вести бухгалтерию, как выходить на экспорт. Программа Центров «Мой бизнес» – один

из таких форматов в РФ [2]. Но нужно проверить, насколько эти центры доступны во всех регионах, каково качество сопровождения, как часто молодые предприниматели используют эти услуги.

– Методология оценки эффективности. Сейчас есть исследования, выпускные работы, диссертации, в которых изучают влияние господдержки на рост, на финансовые показатели, на выживаемость компаний. Например, в магистерской диссертации Уральского федерального университета анализируется, как работает финансово-кредитный механизм поддержки МСП [9]. Или работа «Влияние государственной поддержки на финансовые показатели предприятий малого и среднего бизнеса» в НИУ ВШЭ [10]. Такие исследования показывают, что эффект есть, но он неоднороден: зависит от региона, отрасли, формы собственности, уровня капитала. Значит, стандартные отчётные показатели (сколько грантов выдано, сколько заявок, какой рост числа ИП) недостаточны сами по себе.

– Равенство доступа по регионам и демографическим признакам. Молодёжь в крупных городах часто имеет больше возможностей – доступ к сети, акселераторам, образовательным программам, финансам. В отдалённых регионах, в сельской местности, в Национальных регионах – часто всё сложнее. Нужно смотреть, насколько программы компенсируют этот разрыв.

– Интегрированный эффект в рамках ЕАЭС. То есть, не просто параллельно реализуемые программы в отдельных странах, а совместные проекты, где молодёжные предприниматели из России, Казахстана, Беларуси и др. участвуют в одном проекте, получают доступ к финансированию через механизмы ЕЭК, имеют стандарты и условия, понятные во всех странах. Поддержка промышленной кооперации – один из таких шагов [4].

Измерение невидимого – социального эффекта. Молодёжное предпринимательство даёт не только экономический результат, но и социальный: мотивация, самооценка, вовлечённость, снижение безработицы, особенно в регионах. Нужно включать показатели соцэффекта в аудит: сколько новых рабочих мест создано молодёжными проектами, сколько предпринимателей остаются в бизнесе, сколько работают на экспорт и т.д.

На основе этих пунктов можно предложить конкретные рекомендации:

– во-первых, централизованная система мониторинга: собрать данные по молодёжным предпринимательским проектам, включая тех, кто получил гранты, тех, кто прошёл обучение, и отслеживать их динамику (2-3 года). Это поможет увидеть, что работает, что нет.

– Во-вторых, усилить механизмы выхода на внешний рынок ЕАЭС: стандартизация, сертификация, логистика, юридические консультации, налоговые стимулы, чтобы молодёжные проекты могли продавать за пределами России, участвовать в кооперации с партнёрами из Казахстана, Беларуси и др.

– В-третьих, дифференцированный подход к регионам: мобильные программы, удалённые формы обучения и сопровождения, более низкие требования к софинансированию или субсидии для регионов с низкой инфраструктурой предпринимательства.

– В-четвёртых, повышение качества образовательных и наставнических программ: не просто курс бизнес-грамотности, а практические акселераторы, стажировки, менторство, прикладные проекты в вузах, поддержка студенческих стартапов, которые могут быть «на пробу» перед реальным бизнесом.

– В-пятых, формализация и прозрачность участия молодёжи в программах ЕАЭС: чёткие критерии, одинаковые стандарты, публикация отчётов, примеров успешных кейсов, обмен опытом между странами.

– В-шестых, финансирование программ не только на год, но и долгосрочно – минимум 3-5 лет – чтобы проекты молодёжи имели шанс вырасти и закрепиться.

Заключение. В заключение можно сказать, что государственные программы поддержки молодёжного предпринимательства в России уже демонстрируют реальные положительные изменения: рост числа предпринимателей, активность грантовых конкурсов, создание инфраструктурных возможностей. Совместные проекты в ЕАЭС уже запускаются и начинают показывать потенциал. Но чтобы аудит действительно «работал», он должен смотреть глубже, чем цифры на поверхности, и соединять национальные усилия с евразийским сотрудничеством. В таком подходе молодёжь не просто «получает поддержку», а становится полноправным участником интеграционных процессов, в которых она может быть не просто выгодоприобретателем, но двигателем инноваций и связей между странами.

Литература

1. Больше 600 молодёжных проектов получили гранты от Росмолодёжи. // Федеральное агентство по делам молодёжи (Росмолодёжь). – 2023. – URL: <https://fadm.gov.ru/news/bole-600-molodyezhnykh-proektov-poluchili-granty-ot-rosmolodyezhi> (дата обращения: 26.09.2025).

2. Более 1000 проектов развивают молодые предприниматели при помощи программы Минэкономразвития. // Корпорация МСП. – 2023. – URL: https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/bolee_1000_proektov_razvivayut_molodye_predprinimateli_pri_pomoshchi_programmy_minekonomrazvitiya (дата обращения: 26.09.2025).
3. В Минэкономразвития заявили о рекордном показателе молодых предпринимателей в РФ. // Известия. – 2025. – URL: <https://iz.ru/1858177/2025-03-22/v-minekonomrazvitiya-zaavili-o-rekordnom-pokazatele-molodyh-predprinimatelei-v-rf> (дата обращения: 26.09.2025).
4. На 2025 год предусмотрено порядка 3 млрд рублей на кооперационные проекты в рамках ЕАЭС. // Sputnik Кыргызстан – 2025. – URL: <https://ru.sputnik.kg/20250728/eaes-dengi-promyshlennost-proyekty-1095564074.html> (дата обращения: 26.09.2025).
5. В ЕАЭС появится механизм финансирования кооперационных проектов. // Sputnik Кыргызстан. – 2024. – URL: <https://ru.sputnik.kg/20240709/eaes-promyshlennaya-kooperaciya-proekty-sredstva-1086842966.html> (дата обращения: 26.09.2025).
6. В ЕАЭС необходимо совершенствовать поддержку бизнеса – интервью. // Sputnik Кыргызстан. – 2023. – URL: <https://ru.sputnik.kg/20230523/eaehs-proekty-podderzhka-biznes-1075572361.html> (дата обращения: 26.09.2025).
7. С начала этого года количество молодых предпринимателей выросло на 42 %. // Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство». – 2023. – URL: <https://национальныепроекты.рф/news/s-nachala-etogo-goda-kolichestvo-molodykh-predprinimateley-vyroslo-na-42> (дата обращения: 26.09.2025).
8. Число молодых предпринимателей в России превысило 4,4 млн человек. // ТАСС. – 2022. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/16667017> (дата обращения: 26.09.2025).
9. Мельников, А. В. Финансово-кредитный механизм государственной поддержки малого и среднего предпринимательства: магистерская диссертация. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2020. – URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/86864> (дата обращения: 26.09.2025).
10. Чередникова, Е. И. Влияние государственной поддержки на финансовые показатели предприятий малого и среднего бизнеса: выпускная квалификационная работа. – Москва: НИУ ВШЭ, 2023. – URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/922940609> (дата обращения: 26.09.2025).

СОЦИАЛЬНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РЕГУЛИРОВАНИЮ КОНСОЛИДАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ГОРОДСКИХ СООБЩЕСТВАХ В УСЛОВИЯХ ДИГИТАЛИЗАЦИИ УРБАНИЗИРОВАННОЙ СРЕДЫ

Шаповал Ж. А.,

кандидат социологических наук, доцент

доцент кафедры социальных технологий и государственной службы, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается проблема применения социально-технологического подхода к регулированию консолидационных процессов в городских сообществах. В качестве теоретического каркаса предлагается модель «консолидационного маршрута» как последовательности этапов формирования городской идентичности, ценностной селекции, культуры доверия и символической солидарности. Ключевое внимание уделяется алгоритмизации управления через внедрение комплекса социальных технологий, адаптированных к условиям дигитализации урбанизированной среды. На примере технологии моделирования и популяризации образа города демонстрируется практический инструментарий для повышения сплоченности городского сообщества. Исследование доказывает, что предложенный подход обеспечивает целенаправленное «мягкое» регулирование социальной консолидации при активном участии институтов гражданского общества.

Ключевые слова: социальная консолидация, социальная солидарность, городское сообщество, цифровизация, дигитализация, социальные технологии.

В своих исследованиях мы уже неоднократно подчеркивали, что консолидация городских сообществ – это целенаправленный процесс, который объективно необходим, но на практике неизбежно отклоняется от плана, и поэтому требует особого «мягкого» регулирования, то есть ненасильственного упорядочивания социальных взаимодействий на основе общих норм и правил. Суть такого регулирования заключается в создании условий для движения в нужном направлении, мотивации различных групп следовать по «консолидационному маршруту». Под этим маршрутом

понимается поэтапное изменение сознания горожан, в результате которого консолидация становится поведенческой нормой. Задачи регулирования движения по маршруту определяют роли его участников: эксперты разрабатывают стратегию, анализируют риски и оценивают результаты; муниципальная власть создает инфраструктуру для консолидации; институты гражданского общества активно внедряют практики солидарности (волонтерство, коммуникативные площадки и т.д.), что является формой общественной саморегуляции.

Идея «консолидационного маршрута» связана с утверждением процессного подхода к консолидации и, в перспективе, с алгоритмизацией этой деятельности. Безусловно, алгоритмизация консолидационного процесса – трудная задача, поскольку она должна быть решена в условиях социальной нестабильности и неопределенности. Однако возможность алгоритмического решения в данном случае определяется как минимум двумя обстоятельствами. Первое связано с наличием опыта реализации Стратегии «Формирование регионального солидарного общества на 2011–2025 годы» в Белгородской области, в процессе которого были апробированы некоторые практики консолидации на уровне муниципалитетов, и определены принципы ее осуществления:

- рациональность решений. Несмотря на то, что в состав ценностно-смыслового комплекса консолидации входят феномены, индуцирующие эмоции, переживания, фобии (солидарность, справедливость, доверие и т.п.), то есть все, что, согласно Э. Бёрку, может быть отнесено к предрассудкам, в основе отношения к ним должны лежать требования понятийной определенности, логического анализа, выявления причинно-следственных связей;

- сознательное самоограничение, выражающееся в отказе от построения утопических умозрительных конструкций, необоснованных ожиданий; учет этого положения привел, в частности, к пониманию, что в современных условиях консолидация может означать не более чем выстраивание системы межличностных и межгрупповых коммуникаций, обеспечивающих достижения взаимопонимания в отношении решения общих проблем территориального сообщества на основе диалога и сотрудничества, что вполне укладывается в рамки концепции солидарности Ю. Хабермаса;

- «умное управление», то есть управление, основанное на соучастии власти и населения территориальной системы, социально ориентированное.

Вторым основанием является то, что в контексте цифровизации/дигитализации социальной реальности применение алгоритмов становится ведущим трендом, а будущее цифровое общество нередко рассматривается как общество, где социальное регулирование осуществляется на основе алгоритмов искусственного интеллекта [1].

Процессный подход предполагает выстраивание маршрута консолидации как последовательности нескольких взаимосвязанных этапов, каждый из которых должен органически следовать из предыдущего и, в свою очередь, создавать основания для последующего. Попытка обойти (игнорировать) любой из них означает неизбежное фиаско инициаторов консолидационного процесса. Логика обеспечивается единством замысла, в основе которого, по нашему мнению, лежит идея постепенного перехода от состояния дезинтеграции к интеграции посредством производства и распространения ценностных паттернов.

Технологический аспект регулирования и саморегулирования социальной консолидации городских сообществ в условиях дигитализации урбанизированной среды предполагает доведение применяемых в настоящее время и внедряемых впервые управленческих практик до уровня социальных технологий. Социальная технология – это научно обоснованный оптимальный способ достижения общественных целей, суть которого состоит в предварительном, сознательном и планомерном расчленении сложных социальных процессов на формализованные процедуры и операции, для получения конкретного социального результата. Соглашаясь с Ж.Т. Тощенко, отметим, что «сущность и назначение любой социальной технологии – оптимизировать управленческий процесс, сделать его более технологичным, исключая те виды деятельности и операции, которые не являются необходимыми для получения социального результата» [7].

Большинство авторов, рассматривающих социальные технологии, подчеркивают, что каждая из них представляет собой циклический процесс. Он начинается с анализа проблемной ситуации, после чего следует постановка конкретных задач и выбор оптимальных методов их решения. Принятые решения формализуются в виде программ, планов и проектов, а затем реализуются. Завершающие стадии цикла – оценка эффективности действий и, при необходимости, корректировка управленческой стратегии с возвратом к начальному анализу.

Для регулирования и саморегулирования социальной консолидации городских сообществ необходим комплекс взаимосогласованных технологий, подчиненных единой цели. Однако текущая практика муниципального управления демонстрирует, что используемые регулятивные инструменты

носят фрагментарный, бессистемный характер. Их теоретическая и практическая база недостаточно проработана, и, что наиболее важно, они не соответствуют критериям полноценной технологизации.

В настоящей работе предпринят шаг в направлении обоснования и внедрения технологий регулирования и саморегулирования социальной консолидации городских сообществ. В то же время каждая из перечисленных технологий требует обоснования включенных в нее процедур, апробации и методологического сопровождения при внедрении в управленческую практику.

Представляется необходимым в ходе технологизации процесса регулирования социальной консолидации перейти к разработке и реализации социально-технологических карт, каждая из которых выступает как стандартизированный документ, содержащий необходимые сведения, инструкции для выполнения какого-либо технологического процесса. Подобные разработки вполне могут быть представлены в виде проектов.

Полагаем, что регулирование социальной консолидации в городских сообществах на разных этапах консолидационного маршрута целесообразно выстраивать адекватно предлагаемым социальным технологиям:

1) на этапе формирования городской идентичности:

- технология моделирования и популяризации образа города;
- технология реализации партисипаторных проектов (соучаствующего проектирования);
- технология организации масштабных общегородских событий;
- технология поддержки и развития местных сообществ (соседских, по интересам);
- технология краеведческого просвещения в современном формате;

2) на этапе ценностной селекции и агрегации интересов:

- технология социальной диагностики (картирование ценностного ландшафта городского сообщества);

- технология гражданской экспертизы;
- технология продвижения ценностей солидарности;
- технология организации публичных дискуссий и форумов на ценностно-ориентированные

темы;

3) на этапе выстраивания культуры доверия:

- технология формирования культуры доверия;
- технологии цифровых коммуникаций между властью и населением («горизонтальные» коммуникационные площадки, инцидент-менеджмент, содержательное рассмотрение обращений граждан);

- имиджевые технологии;

- технологии поддержки соседских сообществ;

- технология организации коллаборативных проектов между властью, бизнесом и жителями;

4) на этапе формирования пространства символической солидарности:

- технология формирования системы публичного дискурса по проблемам солидарности и консолидации;

- технология формирования городского бренда и нарратива;

- технология создания и популяризации городских символов и ритуалов;

- технология со-творчества в создании символического пространства солидарности;

- технология «персонификации» примеров солидарности;

5) Этап инициации и реализации консолидационных практик

- технология поддержки гражданских инициатив;

- технология краудсорсинга;

- технология партисипаторного бюджетирования.

В целом для всего консолидационного маршрута целесообразно проектирование и применение технологий конвенциональной институционализации, форсайт-моделирования, управления бифуркационными рисками.

Рассмотрим более подробно содержание технологии моделирования и популяризации образа города.

Необходимой предпосылкой консолидации является формирование у горожан представления об идентичности с городом и городским сообществом. При его отсутствии становится невозможным установление прочных связей между согражданами, устраняются основания для конструктивного взаимодействия и взаимной лояльности. Наше исследование показало, что процесс городской идентификации в настоящее время протекает довольно сложно и непоследовательно. С городским сообществом себя идентифицируют только около трети жителей, приоритетной для них остается

идентификация с государством и страной в целом. Результатом является несформированность исходного основания для интеграции всего городского сообщества. При этом опрос выявил зависимость интенции на консолидацию именно от способности граждан соотнести себя с городом и городским сообществом. Чем эта способность выше, тем больше убежденность в необходимости консолидационного процесса.

В связи с этим необходима технологизация процессов моделирования и популяризации образа города. Предлагаемую технологию целесообразно проектировать с учетом особенностей структуры городской идентичности, включающей когнитивный, эмоциональный и ценностный компоненты [2, С. 28]. В ходе моделирования (в том числе цифрового) образа города и популяризации модели должна учитываться специфика урбанизированных локусов (ориентиров), маршрутов, нарративов (городских легенд, мифов, жизненных историй) и, что представляется наиболее сложным, органически соединяться городская архаика и современность. В перспективе разработанная и конвенционально одобренная жителями гибкая цифровая модель города может рассматриваться в качестве эталона реализации политики формирования городской идентичности на основе внедрения идентификационных матриц посредством различных инструментов, будь то средства массовой информации, формирующие повестку дня (а значит, расставляющие ценностные приоритеты), социальные сети, блоги, фильмы, реклама, мультипликация, сериалы [5, С. 240]. Более того, интерактивный характер цифровых технологий уже сегодня создает возможность участия большинства жителей в моделировании городского образа и стиля жизни [6, С. 9]. И эта возможность должна использоваться в ходе движения по консолидационному маршруту.

Суть рассматриваемой технологии заключается в организации системной работы по моделированию и популяризации образа города с целью формирования и усиления городской идентичности.

Целенаправленное конструирование образа города и его продвижение – это одно из важнейших направлений урбанистики и развития городского пространства. Под образом города будем понимать совокупность характерных знаков и символов, эмоциональных и рациональных представлений о городе, выражающих относительно устойчивую и воспроизводящуюся форму восприятия городской среды общественным сознанием. Имидж города, в свою очередь, мы рассматриваем как целенаправленно конструируемый ментальный образ города, ориентированный на создание целостного благоприятного впечатления о городе в представлениях определенных социальных (целевых) групп.

Значимость позитивного образа и имиджа города определяется не только их ролью в повышении инвестиционной, туристической и миграционной привлекательности, но и в укреплении городской идентичности, улучшении социального самочувствия его жителей, повышении степени их уверенности в будущем, оптимизма, доверия к городским властям, сплоченности городского сообщества.

Современные авторы подчеркивают социокультурную роль целостного позитивного образа города, который может обеспечить связь с историей, традициями и современной культурой, коммуникацию между поколениями, эстетизацию городской среды, формирование духовно-ценностной атмосферы, уникального «духа» города, а также утопического образа достижимого будущего, к которому нужно стремиться [3].

Факторами, влияющим на формирование образа города, выступают его история, культура и традиции, архитектура и экология, географические и климатические особенности, экономика и занятость, уровень жизни и доходов, социальная, транспортная, жилищная, спортивная инфраструктура, качество муниципального управления, демографические и этноконфессиональные особенности местных жителей, коммуникации в местном сообществе, и др. Изменение образа города, сложившегося в массовом сознании, может происходить как стихийно, так и целенаправленно в процессе реализации имиджевой стратегии и политики города.

Субъектом, инициирующим технологизацию процесса моделирования и популяризации образа города, могут быть сотрудники местной администрации, представительного органа местного самоуправления и/или муниципальная общественная палата. Участниками процесса должны быть эксперты, профессионалы высокой квалификации на этапе создания модели, бизнес-сообщество и НКО на этапе популяризации, население города, как на этапе проектирования образа города, так и на этапе его продвижения.

Важным условием формирования городской идентичности является соблюдение следующих требований к организации работы по моделированию и популяризации образа (имиджа) города по алгоритму социальной технологии:

- использование комплекса инструментов продвижения и популяризации образа города исходя из особенностей города и ресурсной обеспеченности;
- опора на применение маркетинговых инструментов, брендинга, коммуникационных мероприятий и медийных средств (в том числе традиционных СМИ, пресс-служб, цифровых и

гражданских медиа, социальных сетей, виртуальных городских сообществ и пабликов), в качестве основных средств популяризации образа города среди внутренних и внешних целевых групп;

- учет мнения и реальных потребностей горожан, существующих городских проблем, а также демографических, социокультурных, этнопсихологических, временных, региональных, ситуативных условий и факторов при разработке и реализации коммуникативной стратегии продвижения образа города;

- соответствие содержания разрабатываемой модели образа города, форм коммуникаций, используемых для его популяризации, ментальным, когнитивным и эмоциональным особенностям населения города;

- привлечение населения города, городских активистов, лидеров общественного мнения, представителей сектора НКО и бизнес-сообщества к реализации мероприятий по моделированию и продвижению образа города;

- обеспечение максимального использования конкурентных преимуществ городской территории в плане мероприятий по популяризации и продвижению образа города для формирования положительного имиджа среди различных целевых групп, особенно среди детей и молодежи;

- научная обоснованность процесса моделирования образа города и его дальнейшей популяризации;

- интеграция мероприятий по продвижению образа города в систему стратегического, программного и проектного управления социально-экономическим развитием территории;

- учет специфики (половозрастных, профессиональных и др. параметров) целевой группы при определении набора инструментов коммуникативного воздействия;

- отказ от использования методов астротурфинга (искусственное медийное управление общественным мнением, «искусственные» городские коммуникативные площадки) в ходе взаимодействия между властью и населением города.

Общая последовательность процедур технологии, в данном случае, может выглядеть следующим образом:

- 1) анализ исходной ситуации, направленный на оценку текущего состояния и компонентов городской идентичности, выявление объективных характеристик состояния и развития города, городского пространства, его проблем и преимуществ, сильных и слабых сторон города, определяющих отношение горожан к нему, изучение внешнего и внутреннего имиджа города среди различных целевых аудиторий;

- 2) целеполагание, включающее определение цели по моделированию и дальнейшей популяризации образа города, ее декомпозицию на задачи, в том числе в разрезе важнейших целевых групп (различные городские сообщества, туристы, инвесторы, предприниматели, жители других регионов, мигранты и др.) и плана мероприятий (дорожной карты) по решению поставленных задач. В план, в частности, должны быть включены мероприятия по таким направлениям, как:

- развитие городской архитектуры, сохранение/возрождение культурно-исторического наследия города;

- брендинг территории, разработка айдентики, городской символики;

- событийный имиджмейкинг – развитие и продвижение города посредством организации выставок, конференций, фестивалей, олимпиад, спартакиад;

- джентрификация деиндустриализации – возрождение депрессивных зон города;

- медиавирусная и нарративная коммуникации;

- поддержка коллективных, низовых практик, городского активизма общественных организаций и горожан;

- привлечение жителей, креативных авторов к продвижению и популяризации образа города [4, С. 30].

- 3) разработка перспективной модели образа города, включая операции по выработке требований к ее форме и содержанию, характеристикам ее объектов и компонентов, в том числе для различных целевых аудиторий городского сообщества; вариантную проработку модели, описательное, цифровое и графическое моделирование, визуализацию образа города;

- 4) уточнение модели образа города и плана его популяризации (экспертная оценка и общественное обсуждение);

- 5) нормативное правовое закрепление плана продвижения имиджа города отдельным документом (например, постановлением местной администрации или решением представительного органа);

- 6) реализация мероприятий по продвижению образа города, контроль выполнения;

- 7) диагностика изменений сформированности внешнего и внутреннего имиджа города;

8) осмысление результатов моделирования и продвижения образа города, коррекция плана популяризации.

Представленная технология носит циклический характер – после этапа реализации мероприятий следует очередной этап контроля и оценки, а за ним – уточнение плана мероприятий по популяризации.

Таким образом, социально-технологический подход к регулированию консолидационных процессов в городских сообществах выступает одним из ключевых инструментов обеспечения их социального воспроизводства в условиях дигитализации урбанизированной среды. Он позволяет перейти от фрагментарных и зачастую нескоординированных действий консолидационного характера к целостной системе регулирования и саморегулирования на основе взаимодействия институтов власти и гражданского общества. При этом цифровизация урбанизированной среды открывает множество дополнительных возможностей для интерактивного участия широких слоев населения в построении общего будущего города, и таким образом усиливает процессы саморегуляции и добровольной консолидации, превращает горожан в активных и ответственных субъектов управления городом. Реализация «консолидационного маршрута» предусматривает реализацию комплекса социальных технологий, обеспечивающих последовательное движение от формирования городской идентичности через ценностную селекцию, культивирование доверия и символической солидарности к реализации конкретных консолидационных практик. Такой подход позволяет перевести стихийные и часто неуправляемые социальные процессы в русло целенаправленного, алгоритмизированного и технологичного, но в то же время «мягкого» регулирования.

Литература

1. Бабинцев, В.П. Социальные технологии управления воспроизводством территориальных систем в условиях гибридной реальности // Экономико-управленческий конгресс : Сборник статей по материалам Международного научно-практического мероприятия НИУ "БелГУ", Белгород, 10–11 ноября 2022 года / Отв. редактор: В.М. Захаров. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2022. – С. 117-120. – EDN LVHKIB.
2. Идентичность: Личность, общество, политика. Энциклопедическое издание. – М.: Издательство «Весь Мир», 2017. – 992 с.
3. Морозова, Т.А. Имидж города как основа его продвижения // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 2: Филология и искусствоведение. – 2010. – №1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-goroda-kak-osnova-ego-prodvizheniya>.
4. Морозова, Т.А. Медиатизация технологий конструирования имиджа города: автореф. дис. ... д-ра филол. наук. – Краснодар, 2013. – 36 с.
5. Пупырев, И.А. Искусство побеждать в войне смыслов // Формирование российской гражданской идентичности как важнейший приоритет государственной образовательной политики России: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, приуроченной к 30-летию государственного праздника Российской Федерации «День России». – Махачкала: Чеченский государственный педагогический университет; АЛЕФ, 2022. – С. 237-242.
6. Сурова, Е.Э. Идентификационный принцип в культуре // Международный журнал исследований культуры. – 2010. – № 1. – С. 6-17.
7. Тощенко Ж.Т. Социология. Общий курс. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Прометей: Юрайт-М, 2001. – 511 с.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

А. С. Шпагина,

Студент института экономики и управления НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Н.Е. Соловьева,

*доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры социальных технологий
и государственной службы НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В данной статье исследуются теоретические и практические аспекты организации управления в системе таможенных органов Российской Федерации. Проанализированы методологические основы управления, структурные компоненты системы управления, а также специфика процесса управления в условиях цифровой трансформации таможенной службы. Особое внимание уделено

особенностям принятия управленческих решений, организации управления деятельностью таможенных органов различных уровней и управлению с учетом рисков. Статья основана на актуальных источниках, включая новейшие учебные издания и нормативно-правовые акты, что обеспечивает релевантность представленных материалов современным вызовам в области таможенного регулирования.

Ключевые слова: таможенные органы, процесс управления, система управления, управленческие решения, таможенное администрирование, цифровизация таможни, управление рисками, организационная структура.

Введение. Эффективная организация управления является ключевым фактором успешного функционирования системы таможенных органов Российской Федерации. В условиях цифровой трансформации и усложнения внешнеэкономической деятельности особую актуальность приобретают вопросы оптимизации управленческих процессов и структур. Данное исследование направлено на комплексный анализ теоретических основ и практических аспектов управления в таможенной службе. Особое внимание уделяется специфике принятия решений, организационной структуре и управлению в условиях современных вызовов.

Методы и организация исследования. Методологической основой исследования является системный подход, сочетающий анализ нормативно-правовой базы, научной литературы структурно-функциональный анализ управленческих процессов в таможенных органах различных уровней – от центрального аппарата ФТС России до таможенных постов.

Управление в таможенных органах представляет собой систематическое воздействие субъекта управления на объект для достижения стратегических целей таможенной службы. Система управления включает взаимосвязанные компоненты: механизм управления, структуру управления, процесс управления и механизм совершенствования системы. Функции управления занимают центральное место в управленческой деятельности и включают общие функции (анализ, планирование, организация, регулирование, учет, контроль) и специфические функции управления различными видами деятельности таможенных органов.

Управление в таможенных органах представляет собой систематическое воздействие субъекта управления на объект управления для достижения стратегических целей таможенной службы [3]. С кибернетической точки зрения, управление понимается как функция системы, ориентированная на сохранение ее основного качества в условиях изменяющейся среды или на выполнение программы, обеспечивающей устойчивость функционирования и развития. В таможенных органах, относящихся к категории сложных социо-экономико-технических систем, преобладает подход к управлению как к виду деятельности с преимущественным использованием качественных методов анализа и принятия решений [4].

Функции управления занимают центральное место в управленческой деятельности таможенных органов, раскрывая сущность и содержание работы на всех уровнях управления. Классификация функций управления включает:

Общие функции управления: анализ и прогнозирование оперативно-служебной обстановки, планирование, организация, регулирование, учет и контроль;

Специфические функции управления: управление таможенной деятельностью, финансово-экономической деятельностью, социальной деятельностью, административно-хозяйственной деятельностью, развитием таможенной инфраструктуры и материально-техническим обеспечением [1].

Процесс управления в таможенных органах представляет собой деятельность субъектов управления, направленную на изменение качественных состояний управляемого объекта для достижения целей коллектива путем реализации определенных функций с использованием соответствующих методов и принципов. Данный процесс характеризуется множеством аспектов (Таблица 1).

Процесс управления в таможенных органах состоит из циклов, этапов, стадий и фаз. Под циклом управления понимается отрезок времени, необходимый для полной реализации всех общих функций управления – анализа и прогнозирования, планирования, организации, регулирования, учета и контроля [4]. Каждый цикл включает этапы – промежутки времени, в течение которых создается система предстоящей деятельности или осуществляется управление ходом ее функционирования. Этапы, в свою очередь, содержат стадии, соответствующие полной реализации какой-либо одной общей функции управления, и фазы, представляющие время, необходимое для выполнения одной управленческой операции [4].

Организация управления в центральном аппарате Федеральной таможенной службы характеризуется четким распределением полномочий и функций между структурными подразделениями. Центральный аппарат определяет стратегические направления деятельности всей таможенной системы, разрабатывает нормативно-правовую базу, координирует работу нижестоящих таможенных органов и осуществляет контроль за их деятельностью.

Аспекты процесса управления в таможенных органах

Аспект управления	Содержание	Значение
Методологический	Реализация по этапам: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы, выработка решения.	Обеспечивает последовательность и системность управления
Функциональный	Реализация общих функций управления в определенной последовательности	Определяет содержание управленческой деятельности
Организационный	Использование организационно-распорядительных методов воздействия	Гарантирует формальную определенность управленческих процедур
Информационный	Операции по преобразованию информации в процессе управления	Обеспечивает информационную основу принятия решений

Региональные таможенные управления обеспечивают реализацию функций таможенных органов на территории соответствующих регионов, адаптируя общесистемные подходы к местным условиям. Они организуют, координируют и контролируют деятельность таможен и таможенных постов, входящих в состав региона, осуществляют распределение контрольных показателей эффективности и анализируют их выполнение [3].

Таможни и таможенные посты как основные операционные звенья системы реализуют непосредственное выполнение задач таможенных органов. Организация управления на этом уровне характеризуется оперативностью принятия решений, четкой регламентацией процедур и высокой степенью ответственности должностных лиц за результаты деятельности [2].

Заключение. Организация процесса управления в системе таможенных органов представляет собой динамично развивающуюся систему, адаптирующуюся к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Современные подходы к управлению, включая цифровизацию, клиентоориентированность и применение интеллектуальных систем, способствуют повышению эффективности таможенного администрирования. Дальнейшее совершенствование управления должно быть направлено на оптимизацию процессов, развитие человеческого капитала и внедрение перспективных технологий.

Литература

1. Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ (ред. от 28.12.2024) "О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // СПС КонсультантПлюс
2. Макрусов В.В., Бойкова М.В., Любкина Е.О. Управление таможенным делом: учебник для вузов / под общей редакцией В.В. Макрусова. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 547 с.
3. Староверова К.О. Управление персоналом в таможенных органах: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 230 с.
4. Волков В.Ф. Управление таможенными органами: учебное пособие / под ред. д-ра физ.-мат. наук, профессора В.В. Макрусова. – СПб.: Интермедия, 2022.

ТРИ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МОЛОДЕЖИ: ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ В УСЛОВИЯХ «НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ»

В.Е. Ярмук,

*соискатель ученой степени кандидата
социологических наук, НИУ «БелГУ»*

Руководитель Центра исследований «RWB Исследования», ООО РВБ

Аннотация. На основе комплексного анализа смешанных данных (N=1200 количественный опрос; N=32 качественные интервью) выделены три базовые модели формирования цифровых компетенций молодежи – элитарная (35%), компенсационная (28%) и адаптивная (37%),

различающиеся по механизмам развития навыков, инвестиционным стратегиям и социальным результатам. Элитарная модель характеризуется системным целенаправленным инвестированием в развитие полного спектра компетенций, обеспечивая максимальные карьерные результаты. Компенсационная модель отражает вынужденное освоение минимальных базовых навыков лицами с ограниченным образовательным капиталом, приводя к механизму социального исключения. Адаптивная модель демонстрирует гибкое ситуативное освоение навыков средними социальными слоями. Показано, что модели воспроизводят и углубляют социальное неравенство, создавая риски для социально-демографической безопасности.

Ключевые слова: цифровые компетенции, модели формирования, молодежь, образовательные стратегии, социальное неравенство, профессиональная мобильность, цифровой капитал.

Введение. В условиях интенсивной цифровизации экономики и общества принципиально меняются требования к профессиональным компетенциям работников. Цифровая трансформация оказывает комплексное воздействие не только на повседневную жизнь людей, но и существенно преобразует профессиональную сферу, что требует постоянного обновления знаний и навыков [1]. Цифровые навыки трансформировались из желательного дополнения в критически важный фактор социальной стратификации, определяющий доступ к качественным рабочим местам, уровню доходов и возможности социальной мобильности.

Вопрос формирования цифровых навыков приобретает особую значимость в контексте профессиональной мобильности молодежи. Как отмечают исследователи, все сотрудники в той или иной степени подвержены влиянию новых информационно-коммуникационных технологий и вынуждены адаптироваться к постоянно меняющимся технологическим требованиям [2]. При этом различные социальные группы демонстрируют принципиально разные стратегии и механизмы формирования цифровых компетенций, что приводит к воспроизводству и углублению социального неравенства.

Методы и организация исследования. Исследование реализовано в феврале-июле 2025 года с использованием смешанной стратегии. Качественный этап включал 20 биографических интервью и 12 экспертных интервью, что позволило выявить субъективное восприятие роли цифровых навыков в профессиональной траектории и механизмы их формирования. Количественный этап представлен массовым опросом (N=1 200) на репрезентативной выборке жителей РФ в возрасте 25–45 лет. На основе анализа самооценки, практических навыков работы с цифровыми технологиями, стратегий обучения и карьерных результатов выделены три уровня владения цифровыми компетенциями: элементарный (28%), базовый (37%), профессиональный/продвинутый (35%).

Элитарная модель: системное инвестирование и максимальные результаты. Элитарная модель (35% выборки) характерна для молодежи с высшим образованием, преимущественно в возрасте до 30 лет, занимающей позиции квалифицированных специалистов. Ключевое отличие этой модели заключается в системном целенаправленном инвестировании в развитие полного спектра цифровых компетенций – от базовых навыков работы с компьютером до продвинутых умений программирования и аналитики данных.

Образовательные стратегии этой группы характеризуются готовностью к финансовым вложениям в качественное обучение: треть представителей используют платные онлайн-курсы (32% против 7% в других группах), что соответствует концепции «цифрового капитала» как инвестиции в собственное развитие [4]. Высокий доступ к корпоративному обучению (46%) и участию в профессиональных конференциях (18%) создает дополнительные возможности для постоянного обновления навыков. Как отмечает один из респондентов: *«Я понимаю, что инвестиции в обучение – это инвестиции в себя. Каждый новый курс открывает новые возможности»*.

Социальные результаты элитарной модели впечатляют: стратегическое планирование карьеры с целенаправленной качественной мобильностью (65% меняли работу только один раз за 3 года), значительный рост доходов более чем на 30% у 27% группы, расширение возможностей трудоустройства у 44%, повышение в должности у 42% и расширение функций у 49%. Эта модель обеспечивает максимальные социально-экономические результаты и воспроизводит преимущества образованных групп.

Компенсационная модель: механизм социального исключения. Компенсационная модель (28% выборки) объединяет лиц с ограниченным образовательным капиталом, при этом 68% не имеют высшего образования. Особенно тревожным является парадокс среднего профессионального образования: выпускники чаще имеют элементарный уровень цифровых навыков (38%) по сравнению с теми, кто имеет только среднее общее образование (16%). Это указывает на критический разрыв между содержанием профессионального образования и требованиями цифровой экономики.

Образовательные стратегии характеризуются вынужденным освоением минимального набора базовых навыков через опору на бесплатное неструктурированное самообучение через интернет (84% представителей), минимальный доступ к корпоративному обучению (10%), отсутствие систематического развития навыков (27% вообще не обновляют компетенции). Как выразился один из респондентов: «У меня нет денег на курсы, я учусь сам по YouTube, но это всё разрозненно, непонятно, что действительно нужно».

Таблица 1

Сравнительная характеристика моделей формирования цифровых компетенций

Параметр	Элитарная модель (35%)	Адаптивная модель (37%)	Компенсационная модель (28%)
Образование	Высшее (70%)	Смешанное	68% без высшего
Платные курсы	32%	15%	7%
Корп. обучение	46%	45%	10%
Рост доходов >30%	27%	14%	9%

Источник: составлено автором

Социальные результаты критичны: вынужденная высокочастотная компенсационная мобильность (34% меняли работу 2-3 раза за 3 года), минимальный рост доходов более чем на 30% лишь у 9%, ограниченные возможности трудоустройства у 13%, крайне ограниченные карьерные результаты. Эта модель фактически создает механизм социального исключения и воспроизводства неравенства, формируя устойчивый «цифровой прекариат».

Адаптивная модель: гибкость средних слоев. Адаптивная модель (37% выборки) характерна для средних социальных слоев, занимающих позиции служащих и среднего менеджмента в возрасте преимущественно 31-45 лет. Эта группа демонстрирует гибкое ситуативное освоение навыков в зависимости от текущих потребностей, владея базовыми навыками плюс специфическими умениями работы с облачными хранилищами (75%) и участия в видеоконференциях (84%).

Образовательные стратегии характеризуются смешанным подходом: комбинирование самообучения (83%) и бесплатных курсов (48%) с периодическими инвестициями в платные программы, средний уровень доступа к корпоративному обучению (45%), периодическое обновление компетенций раз в полгода (17%). Как отмечает респондент: «Я учусь тому, что нужно здесь и сейчас. Появилась новая программа на работе – разобрался. Нужно было для проекта – прошел курс».

Социальные результаты умеренные: адаптивная мобильность со средней частотой смены работы, умеренный рост доходов более чем на 30% у 14% группы, доступ к удаленной работе на равных с элитарной группой (23%), стабильные, но медленные карьерные улучшения. Эта модель обеспечивает социальную мобильность среднего уровня, позволяя поддерживать профессиональную позицию в меняющихся условиях, но не гарантируя прорыва.

Механизмы воспроизводства неравенства. Выявленные модели демонстрируют кумулятивный характер преимуществ, который проявляется на всех этапах профессионального развития. Инвестиционное неравенство выражается в том, что профессиональные пользователи в 4,5 раза чаще используют платные курсы, имеют значительно больший доступ к корпоративному обучению и профессиональным мероприятиям, что создает дополнительные возможности для дальнейшего развития компетенций.

Экономическое неравенство достигает критических масштабов: разрыв в росте доходов составляет трехкратное значение (27% против 9%), что свидетельствует о прямой монетизации цифровых компетенций на рынке труда. Психологическое благополучие также различается: профессионалы демонстрируют более оптимистичное восприятие карьерных перспектив (66% позитивных оценок против 43%), что формирует дополнительный психологический ресурс для карьерного развития. Создается замкнутый круг: высокие цифровые компетенции обеспечивают доступ к качественным рабочим местам, которые предоставляют ресурсы для дальнейшего развития навыков.

Заключение. Выделенные три модели формирования цифровых компетенций молодежи отражают различные стратегии адаптации к требованиям цифровой экономики и приводят к принципиально различным социальным результатам. Элитарная модель обеспечивает максимальные преимущества через системное инвестирование, компенсационная создает механизм социального исключения, адаптивная позволяет средним слоям поддерживать позицию без прорыва.

Ключевые различия между моделями лежат в трех плоскостях: инвестиционная логика (целенаправленные траты vs экономия vs смешанный подход), качество мобильности (стратегическое планирование vs вынужденные перемещения vs приспособление), социальные результаты (усиление

преимуществ vs механизм исключения vs стабильность). Цифровизация не выравнивает возможности, а создает новую форму социального неравенства, где технические навыки становятся инструментом стратификации общества, что требует системных мер по обеспечению равного доступа к качественному цифровому образованию для предотвращения углубления социального раскола.

Литература

1. Кузьминов, Я. И. Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования / Я. И. Кузьминов, П. С. Сорокин, И. Д. Фрумин // Форсайт. – 2019. – Т. 13, № 2. – С. 19–41.
2. Шевякова, А. Л. Развитие компетенций для Индустрии 4.0: квалификационные требования и решения / А. Л. Шевякова, Е. С. Петренко [и др.] // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 1. – С. 298–316.
3. Шариков, А. В. О четырехкомпонентной модели цифровой грамотности / А. В. Шариков // Журнал исследований социальной политики. – 2016. – Т. 14, № 1. – С. 87–98.
4. Ragnedda, M. Conceptualizing Digital Capital / M. Ragnedda, M. Ruiu // Telematics and Informatics. – 2017. – Vol. 34, № 4. – P. 556–567.
5. Тихонова, Н. Е. Средний класс в фокусе экономического и социологического подходов: границы и внутренняя структура (на примере России) / Н. Е. Тихонова // Мир России. – 2020. – Т. 29, № 4. – С. 34–56.
6. Сарьян, В. К. В сборнике: Информатизация образования – 2020 / В. К. Сарьян, Е. В. Саломатина // Международная научно-практическая конференция, посвященная 115-летию со дня рождения патриарха российского образования, великого педагога и математика, академика РАН С. М. Никольского (1905–2012 гг.). МОО «Академия информатизации образования»; ОГУ имени И. С. Тургенева. – Орел, 2020. – С. 128–131.
7. DiMaggio, P. Digital inequality: From unequal access to differentiated use / P. DiMaggio, E. Hargittai, W. R. Neuman, J. P. Robinson // Social inequality / ed. by K. Neckerman. – New York: Russell Sage Foundation, 2004. – P. 355–400.
8. Карапетян, Р. В. Параметры роста цифровых компетенций у занятого населения (пример Санкт-Петербурга) / Р. В. Карапетян, И. Л. Сизова, М. А. Бакаев // Вестник Института социологии. – 2020. – Т. 11, № 1. – С. 113–136.
9. Константинова, Д. С. Цифровые компетенции как основа трансформации профессионального образования / Д. С. Константинова, М. М. Кудаева // Экономика труда. – 2020. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-kompetentsii-kak-osnova-transformatsii-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 09.10.2025).
10. Van Dijk, J. A. G. M. The evolution of the digital divide: The digital divide turns to inequality of skills and usage / J. A. G. M. Van Dijk // Digital Enlightenment Yearbook 2012 / ed. by J. Bus, M. Crompton, M. Hildebrandt, G. Metakides. – Amsterdam: IOS Press, 2012. – P. 57–78.

СЕКЦИЯ 5. ТУРИЗМ БУДУЩЕГО: ВЫЗОВЫ, ТРЕНДЫ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ

ПРИМЕНЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ТУРИЗМЕ И ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Ж.У. Абуова,

*докторантка 1-курса, специальности
«Ресторанное дело и гостиничный бизнес»,
Алматинский технологический университет*

Т.Б. Климова

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса,
НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные тенденции и особенности внедрения инновационных решений в сфере туризма и индустрии гостеприимства. Проанализированы ключевые направления инновационной деятельности, включая цифровизацию услуг, развитие устойчивых и экологических технологий, а также внедрений инновационных решений в управлении и обслуживании. Выделяется значимость роли инновационных процессов в увеличении конкурентоспособности предприятий, улучшении качества сервиса и создании позитивного имиджа осознания туристических направлений. Определены ключевые барьеры и факторы, оказывающие воздействие на результативность внедрения инноваций в гостиничном и туристическом бизнесе. В заключении представлены рекомендации для усиления активности инновационной деятельности и укреплению сотрудничества между государственными структурами, научными организациями и бизнесом для содействия устойчивому развитию отрасли.

Ключевые слова: инновации, цифровизация, конкурентоспособность, туризм, индустрия гостеприимства.

Введение. Инновации в туризме и индустрии гостеприимства – это комплекс оригинальных идей, технологий, приемов и организационных решений, которые улучшают качество обслуживания, экономическую рентабельность и устойчивость отрасли. В Казахстане, на фоне роста туристического потока и государственной поддержки сектора, инновационные процессы получают всё большее значение в обеспечении конкурентного преимущества и защите окружающей среды.

К инновационной деятельности в туризме относится вся функция в рамках инновационного процесса, включая маркетинговые исследования рынков сбыта и поиск новых потребителей, информационная поддержка возможной конкурентной среды и потребительских свойств товаров конкурирующих фирм, поиск новаторских идей и решений, а также партнеров по внедрению и финансированию инновационного проекта.

Центром всей инновационной сферы деятельности в области туризма является производственное предприятие. Его технологический уровень, результативность производства, конкурентоспособность продукции (и по функциональному развитию, и по цене). Устойчивое финансовое положение определяют устойчивый и возрастающий спрос на новые технологии, знания для их использования и на продукты, методы и системы, полученные в конце.

Основу инновационной деятельности во всех секторах экономики и сферы туризма в частности составляет воплощение в жизнь достижений научно-технического прогресса. Сказанное в полной мере относится и к сфере социально-культурного сервиса и туризма [2].

На рисунке 1 представлены этапы инновационного процесса.

Таблица 1

Классификация инноваций, применимых в гостиничном и туристическом бизнесе

<i>Классификация инноваций, применимых в гостиничном и туристическом бизнесе:</i>			
Технологические	Экологические (экоинновации)	Организационные	Сервисные и маркетинговые
цифровые платформы бронирования, мобильные приложения, цифровые ключи «умные» CRM и аналитика	энергосбережение, водосбережение, переработка отходов, экошвед-инициативы.	новые модели управления, партнерства с местными сообществами, обучение персонала	персонализация, виртуальные туры, продвижение «зелёного» имиджа.

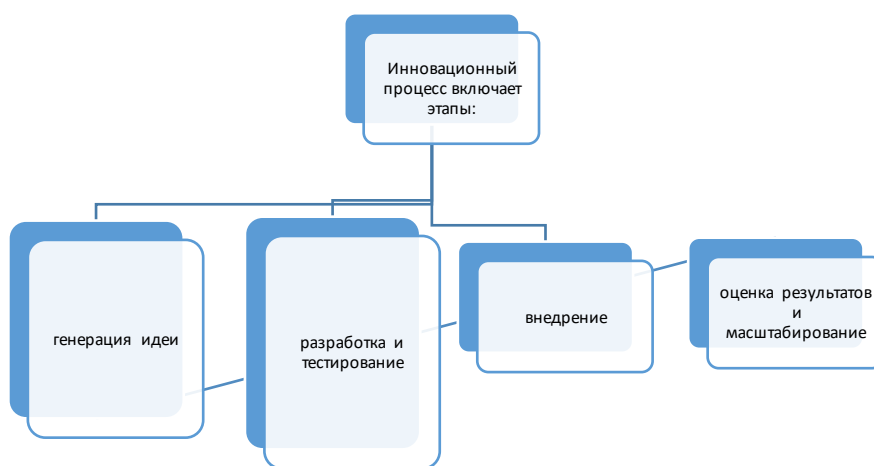


Рис. 1. Этапы инновационного процесса.

За последние годы Казахстан стремительно продвигается в сторону внедрения цифровых технологий в туризме: улучшается цифровая экосистема бронирования, электронных сервисов и информационных платформ для туристов и бизнеса. Это улучшает доступность услуг и облегчает управление туристическим потоком.

Комитет индустрии туризма Министерства туризма и спорта Республики Казахстан подчеркивает, что «рост мирового населения в сочетании с нерациональным использованием природных ресурсов оказывает разрушительное воздействие на нашу планету, вызывая изменение климата, уничтожение природы и повышение уровня загрязнения (ООН). Одной из целей в области устойчивого развития является преобразование нынешних неустойчивых моделей производства и потребления в такие, которые не наносят вреда окружающей среде и ресурсам.

Устойчивый туризм должен:

1) обеспечивать оптимальное использование природных ресурсов, которые являются основным элементом развития туризма.

2) уважать и сохранять культурное наследие и традиционные ценности, способствовать межкультурному пониманию и терпимости;

3) предоставлять и справедливо распределять социально-экономические преимущества для всех участников – трудоустройство, возможности получения дохода, социальное обеспечение (Всемирная туристская организация).

Для гостиничной индустрии рекомендуется:

- использовать энергосберегающие лампочки;
- повторно использовать белье/полотенца;
- использовать экологические чистящие средства;
- использовать водосберегающие технологии;
- использовать местные товары и услуги;
- перерабатывать отходы.

Для туристских компаний рекомендуется:

- Формировать маленькие группы;
- Продвигать местную продукцию;
- Информировать туристов о культурных/религиозных особенностях региона;
- Работать с местными гидами;
- Не оставлять мусор» [1].

Параллельно государство и отраслевые структуры подчеркивает важность устойчивого экотуризма: в 2025 году представлены инициативы по введению национальных стандартов экотуризма и развитию инфраструктуры в национальных парках, что содействует внедрению экологических практик у субъектов туристического рынка.

Региональные гостиницы поэтапно внедряют «зелёные» технологии и проходят обучение/сертификацию – примеры и пилоты устойчивых практик обсуждались в рамках семинаров и программ поддержки.

Среди реальных кейсов внедрения инноваций на предприятиях гостиничного сектора Казахстана (на основе наблюдаемых трендов и реализованных инициатив) можно выделить:

1. Цифровые инструменты решения – онлайн-бронирование, электронные чеки и мобильные ключи; автоматизация регистрации гостей и сервисов.
2. Экологические меры – «зелёные» отели и проекты в Алматы и Астане, которые характеризуют себя как eco-friendly (например, гостиницы с энергосберегающими практиками и переработкой).
3. Инфраструктурные проекты – создание гостиничных и туристических центров, улучшение троп и инфраструктуры в парках, поддержка агротуризма.

В таблице 1 можно увидеть набор конкретных мер, используемых в гостиничном бизнесе Казахстана; значительная часть из них доступны для малых и средних отелей и одновременно отвечают национальной повестке устойчивого развития.

Таблица 2

Меры, используемые в гостиничном бизнесе Казахстана

Энергосбережение	Водосбережение	Бытовые и потребительские практики	Цифровые и сервисные инновации
Замена на светодиодное (LED) освещение и датчики движения в коридорах и служебных помещениях. Установка энергоэффективных котлов, систем управления отоплением (термостатические зональные контроллеры)	Аэраторы и рациональные насадки для душа и кранов, системы учёта и мониторинга использования воды для оперативного обнаружения утечек. Снижение бытовых отходов и переработка. Организация раздельного сбора отходов (пластик, бумага, органика) и партнёрство с перерабатывающими компаниями. Применение многоразовых или дозируемых упаковок для шампуней и гелей вместо одноразовых маленьких бутылочек	Политика повторного использования постельного белья и полотенец по требованию гостя (информация на дверях/в номерных папках). Замена на экологичные чистящие средства, сертифицированные биоразлагаемые препараты. Приоритет местных продуктов в ресторане отеля (поддержка локального агропродовольствия и минимизация углеродного следа)	Организация онлайн-регистрации, мобильных ключей, цифровых платежей. Информационные панели/QR-коды с рекомендациями по экологическому поведению гостей и перечнем экологических инициатив отеля

Все эти меры соответствуют принятым международным практикам устойчивого гостиничного менеджмента и национальным трендам.

Несмотря на постепенно внедряемые экологические и технологические меры, характерные для настоящей повестки, по-прежнему существуют проблемы и трудности внедрения инноваций в Казахстане, среди которых:

- финансовые – первоначальные инвестиции в «зелёные» технологии и цифровизацию могут быть значительными для малого бизнеса;
- кадровые – дефицит квалифицированных специалистов по цифровым системам и устойчивому менеджменту;
- информационно-организационные – необходимость согласования стандартов, получения сертификаций и доступа к лучшим практикам.

Государственные программы и международные инициативы уже способствуют частичному решению этих проблем, однако требуется масштабирование усилий. Среди предложений по продвижению инновационных процессов рассматриваются:

1. Государственно-частное партнёрство, заключающееся в увеличении объема грантов, а также льгот для инвестиций в энергоэффективные технологии и цифровизацию.
2. Образование и тренинги, включающие программы повышения квалификации для персонала отелей по эко-стандартам и цифровым решениям.
3. Тестовые инициативы и демонстрационные отели – внедрение и демонстрация выгод (снижение затрат, улучшение имиджа) для массового тиражирования.

4. Маркетинг устойчивости, предполагающий сертификацию и развитие «зелёных» отелей на внешних рынках как конкурентное преимущество.

На национальном уровне в Республике Казахстан впервые официально закреплены принципы экотуризма. В рамках реализации президентской инициативы "Таза Казахстан" – постоянной республиканской акции, направленной на охрану окружающей среды, формирование экологической культуры и устойчивое развитие туризма в стране проведена работа по обновлению и утверждению нового Национального стандарта экотуризма.

Новый стандарт экотуризма был разработан в 2024 году (положение ранее действующего стандарта устарело) и стал логическим продолжением системных мер по продвижению устойчивого туризма.

Изменения в новом стандарте:

- на официальном уровне впервые определены принципы экотуризма с учетом международного опыта.

- к туристическим организациям и предоставляемым услугам уточнены требования.

- внедрены четкие критерии качества, содержащая экологичность используемых продуктов и транспорта, охрану природы, а также сохранение культурного наследия.

- стандарт разработан принимая во внимание рекомендации Глобального совета по устойчивому туризму (GSTC).

- модернизированный документ устанавливает единые правила и приоритеты для всех участников туристической отрасли.

Новый документ направлен на формирование щадящего и осознанного отношения к природе, сохранение биологического разнообразия, а также развитие принципов ответственного и экологически безопасного туризма, что является важным шагом для формирования нового имиджа Казахстана как страны с развитым и ответственным экотуризмом.

В настоящее время в Казахстане достойно позиционированы варианты экологических отелей, среди которых:

1. Qazaq Auyl Eco Hotel. (<https://www.booking.com/hotel/kz/qazaq-auyl-eco.ru.html> / [3]).

Находится в ущелье Медеу, Алматы. Qazaq Auyl Eco Hotel предлагает 16-19 модульных домов среди гор, выполненных с использованием экологических материалов: дерево, камень, лен и т.д. Отель идеально подходит для тех, кто хочет уединённый отдых на природе, вдали от города, но с комфортом.

2. MUZ TAU ECO HOTEL. Находится в Восточном Казахстане, село Урыль, рядом с Усть-Каменогорском. Концепция отеля предполагает отдых среди горных пейзажей, размещение как в обычных номерах, так и в юртах; конные прогулки, оздоровительные процедуры и т.д. Место идеально для путешественников, которые ценят природу, активный отдых, want “эко” формат с традициями. (<https://www.booking.com/hotel/kz/muz-tau-eco.ru.html> / [4]).

3. Eco-hotel AQBULAQ. Расположен в Алматинской области, Талгарский район, предгорья Заилийский Алатау, на высоте ~1405 м. Eco-hotel AQBULAQ предлагает 18 эко-домиков, баня с дровяной печью, гриль-зоны, природа и комфорт. Идеально подходит для семейного отдыха или короткого выезда из Алматы, кто хочет сочетание природы и удобств. (<https://www.booking.com/hotel/kz/eco-aqbulaq/> [5]).

Заключение. В заключение можно отметить, что эко-отели Казахстана обладают значительным потенциалом для укрепления позиций страны на международном туристическом рынке. Экологическая направленность гостиничного бизнеса в Казахстане выражается в применении энергоэффективных технологий, возобновляемых источников энергии, вторичной переработки отходов и экологических строительных материалов.

Культурная составляющая эко-отелей играет ключевую роль: интеграция элементов традиционного казахского аула, национальной кухни, ремёсел и гостеприимства способствует сохранению нематериального культурного наследия и популяризации этнотуризма

Таким образом, эко-отели Казахстана являются важным инструментом в продвижении устойчивого туризма, сохранении природного и культурного наследия, а также в реализации стратегической цели – превращения Казахстана в центр экологического и этнокультурного туризма Центральной Азии.

Новые технологии в туризме и индустрии гостеприимства в Казахстане – это интеграция цифровой трансформации и экологической ответственности. Государственные предложения по стандартизации экотуризма, рост инфраструктуры национальных парков и активность бизнеса создают благоприятную среду для реализации современных практик. Для гостиниц ключевые шаги – инвестиции в энерго- и водосбережение, переработку отходов, переход на экологичные средства, а

также цифровизация сервисов – создаст условия для конкурентоспособности, снижение затрат и повышение привлекательности для экологически сознательных туристов.

Литература

1. Комитет индустрии туризма Министерства туризма и спорта Республики Казахстан. О развитии устойчивого туризма в Казахстане. – 02 июня 2023
2. Филиппова М.В. Инновации в индустрии туризма и гостеприимства с помощью инструментов менеджмента и маркетинга/ XII Международная студенческая научная конференция Студенческий научный форум – 2020
3. <https://www.booking.com/hotel/kz/qazaq-auyl-eco.ru.html>
4. <https://www.booking.com/hotel/kz/muz-tau-eco.ru.html>
5. <https://www.booking.com/hotel/kz/eco-aqbul>

ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ КАК ПЕРСПЕКТИВА РАЗВИТИЯ ВЪЕЗДНОГО ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ БАШКОРТОСТАН

Е. В. Ахметшина,
*преподаватель АНПОО
Башкирский кооперативный техникум*

Аннотация. В статье рассматривается потенциал гастрономического туризма как стратегического направления для развития въездного туристского потока в Республике Башкортостан. Проанализированы ключевые вызовы, сдерживающие развитие данного направления, и мировые тренды, соответствующие уникальным гастрономическим ресурсам региона. На основе проведенного анализа предложены конкретные пути интеграции гастрономического компонента в туристическую инфраструктуру республики.

Ключевые слова: гастрономический туризм, въездной туризм, Республика Башкортостан, башкирская кухня, туристский потенциал, развитие туризма.

Введение. Современная индустрия туризма характеризуется ростом конкуренции между регионами, что заставляет искать новые, уникальные точки роста. Одним из наиболее динамично развивающихся направлений в мире является гастрономический туризм, который трансформируется из второстепенного элемента отдыха в основной мотив путешествия. Для Республики Башкортостан, обладающей аутентичными кулинарными традициями и богатыми природными ресурсами, данное направление представляет значительный интерес для увеличения привлекательности на внутреннем и международном туристских рынках. Актуальность темы обусловлена необходимостью диверсификации туристского предложения и создания сильного регионального бренда. В условиях импортозамещения и роста интереса к внутреннему туризму развитие гастрономического направления становится особенно перспективным.

Методы и организация исследования. В основу исследования легли методы системного анализа, сравнительного сопоставления и обобщения данных. Были изучены статистические отчеты по въездному туризму в РФ и РБ, проанализированы успешные практики развития гастрономического туризма в других регионах России, а также проведен SWOT-анализ потенциала Башкортостана в данной сфере. Теоретической базой послужили научные публикации, посвященные вопросам туристического менеджмента и маркетинга территорий.

Результаты исследования и их обсуждение. Проведенный анализ позволил выявить ряд ключевых проблем, сдерживающих развитие гастрономического туризма в республике. К ним относятся слабая интеграция гастрономического продукта в существующие турмаршруты, недостаток специализированной инфраструктуры (этно-кафе, гастро-пабы, ориентированные на туристов), а также низкая осведомленность потенциальных туристов о возможностях башкирской кухни. «Гастрономический туризм – это не просто еда, это культурный нарратив, рассказанный через местные продукты и кулинарные традиции» [4, с. 158].

Мировые тренды, такие как интерес к локальным продуктам, здоровому питанию и иммерсивному опыту, однако, создают благоприятные условия для продвижения таких уникальных ресурсов Башкортостана, как башкирский мед, кумыс, фермерская баранина и дикоросы. Данные продукты полностью соответствуют запросу на аутентичность и натуральность.

Для преодоления выявленных вызовов и использования открывающихся возможностей необходима системная работа. В первую очередь, требуется разработка и продвижение целевых гастрономических маршрутов, таких как «Медовый путь Башкирии» или «Кумысный тур по Зауралью». Во-вторых, важна стандартизация качества и сертификация аутентичных башкирских продуктов для формирования доверия со стороны туриста. В-третьих, необходима интеграция гастрономических активностей в программы крупных событийных мероприятий республики, таких как «Сабантуй» и «Золотая осень».

Особого внимания заслуживает потенциал создания гастрономических кластеров, объединяющих производителей сельхозпродукции, переработчиков, рестораторов и туроператоров. Это позволит создать замкнутый цикл предоставления гастрономических услуги и повысит экономическую эффективность всего направления.

Таблица 1

Потенциал ключевых гастрономических продуктов РБ для развития туризма

Наименование продукта	Потребительская привлекательность	Возможные форматы туристского потребления
Башкирский мед	Натуральность, уникальные вкусовые и лечебные свойства	Посещение пасек, мастер-классы по медоделанию, дегустации, гастрономические сувениры
Кумыс	Функциональный продукт для ЗОЖ, культурный символ, лечебные свойства	Посещение конеферм, этно-дегустации, включение в программы санаторного лечения
Бишбармак, казылык	Культурная аутентичность, насыщенный вкус, символ гостеприимства	Мастер-классы по приготовлению, тематические ужины в сельских гостевых домах
Дикоросы (ягоды, грибы)	Экологическая чистота, польза для здоровья	Организация сезонных туров по сбору, мастер-классы по заготовке
Национальная выпечка	Разнообразие форм и вкусов, связь с обрядами	Кулинарные мастер-классы, интерактивные музейные экспозиции

Важным аспектом развития является цифровизация гастрономического туризма. Создание мобильных приложений с гастрономическими картами, онлайн-платформ для бронирования гастро-туров и мастер-классов, а также активное продвижение в социальных сетях через сотрудничество с гастрономическими блогерами способно значительно расширить целевую аудиторию. Необходимо также отметить важность кадрового обеспечения. Подготовка гидов-гастрономов, шеф-поваров, способных к современной интерпретации традиционных блюд, и менеджеров, специализирующихся на гастрономическом туризме, является обязательным условием для создания качественного туристского продукта.

Заключение. Проведенное исследование подтверждает высокий стратегический потенциал гастрономического туризма для Республики Башкортостан. Несмотря на наличие объективных сложностей, их преодоление через создание комплексных продуктов, упаковку существующих ресурсов в соответствии с мировыми трендами и активное продвижение регионального гастрономического бренда способно вывести въездной туризм в регионе на качественно новый уровень. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку конкретных экономических моделей и оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Литература

Официальные документы

1. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 г. № 2129-р // Собрание законодательства РФ, 30.09.2019, № 39, ст. 5484.
2. Государственная программа Республики Башкортостан "Развитие туризма и народных художественных промыслов" // Портал правовой информации РБ.

Учебники и учебные пособия

3. Александрова, А.Ю. Международный туризм: учебник для вузов / А.Ю. Александрова. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 463 с.

Книги, монографии

1. Гастрономическая идентичность региона как ресурс развития туризма: монография / под ред. С.А. Гончарук. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 210 с.

Статьи из журналов и периодических изданий

4. Запесоцкий, А.С. Культура и гастрономия: новые горизонты туризма / А.С. Запесоцкий // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. – 2019. – № 2 (39). – С. 156–160.

5. Мухаметгареева, Р.Р. Гастрономический брендинг территорий: опыт Башкортостана / Р.Р. Мухаметгареева // Региональная экономика: теория и практика. – 2022. – № 5. – С. 112–125.

Статья в сборнике трудов

6. Фатихова, А.Б. Анализ потенциала развития сельского туризма в Республике Башкортостан / А.Б. Фатихова // Актуальные проблемы развития туристско-рекреационного комплекса региона: материалы Всероссийской научно-практической конференции, БГУ, 15–16 октября 2021 г. / отв. ред. И.Р. Саятгалеев. – Уфа: Изд-во БашГУ, 2021. – С. 45–51.

Интернет-ресурсы

7. Официальный сайт Комитета Республики Башкортостан по туризму [Электронный ресурс]. URL: <https://tourism.bashkortostan.ru/> (дата обращения: 20.10.2023).

8. Национальный гастрономический портал России [Электронный ресурс]. URL: <https://rusgusto.ru/> (дата обращения: 25.10.2023).

Иностранные источники

9. Hall, C.M. Food Tourism and Regional Development: Networks, products and trajectories / C.M. Hall, S. Gössling. – Routledge, 2016. – 278 p.

ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ И БЕЗОПАСНОСТИ В СОВРЕМЕННОМ ТУРИЗМЕ

А.В. Бобровская

*студентка 3 курса кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса НИУ «БелГУ»*

Россия, г. Белгород

П.К. Великих,

*кандидат социологических наук,
доцент кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Статья представляет собой комплексный анализ гендерных особенностей в туризме, фокусируясь на вопросах безопасности и поведенческих стратегиях. Методология исследования включает сравнительный анализ восприятия рисков и чувства защищённости у мужчин и женщин, а также оценку влияния возрастных и социальных факторов. Результаты исследования отражают современные тенденции в гендерно-ориентированном туризме, выявленные по данным зарубежных и отечественных исследований. Особое место в работе занимает анализ российской нормативно-правовой базы, регулирующей безопасность туристов.

Ключевые слова: гендерные особенности, безопасность в туризме, туристское поведение, восприятие риска, женщины-путешественницы, нормативно-правовое регулирование, туристская деятельность, социальные факторы, гендерная политика, современный туризм.

Введение. В условиях активного развития международного туризма и роста мобильности населения вопросы безопасности путешественников приобретают особую значимость. Одним из ключевых аспектов становится изучение гендерных особенностей поведения туристов, поскольку восприятие риска, модели принятия решений и степень уязвимости в различных ситуациях существенно различаются у мужчин и женщин. Современные исследования показывают, что женщины чаще сталкиваются с рисками, связанными с личной безопасностью, дискриминацией и неравенством, что требует разработки гендерно чувствительных подходов к организации туристской деятельности.

Целью статьи является анализ гендерных факторов, влияющих на поведение и безопасность туристов в современном туризме, а также рассмотрение нормативно-правовых и социокультурных механизмов, обеспечивающих равные и безопасные условия для путешественников разных полов.

Методы и организация исследования. Исследование гендерных особенностей поведения и безопасности в современном туризме базируется на анализе существующих научных публикаций, правовых актов и стратегических документов, определяющих развитие туристской отрасли в России и

за рубежом. В качестве методологической базы использованы принципы междисциплинарного подхода, объединяющие социологические, психологические, культурологические и правовые методы. Такой подход позволяет выявить взаимосвязь между гендерными различиями, моделями поведения туристов и факторами, влияющими на их безопасность.

Основным методом работы стал качественный анализ источников, представленных в отечественной и зарубежной научной литературе [3; 4; 6; 8; 9]. В частности, изучены исследования, в которых рассматривались результаты опросов и наблюдений, проведенных различными авторами в контексте восприятия риска мужчинами и женщинами, различий в туристской мотивации, а также стратегий поведения в нестандартных ситуациях. Анализ опирался на уже имеющиеся эмпирические данные из опубликованных научных трудов, что позволило выявить закономерности и тенденции без проведения собственного социологического опроса.

Согласно результатам, изложенным в трудах зарубежных исследователей, таких как Chen & Kerstetter (1999), женщины чаще оценивают путешествия с точки зрения безопасности, эмоционального комфорта и социальной поддержки, в то время как мужчины склонны воспринимать туризм как средство самореализации и личных достижений [8]. В более современных работах, представленных в международных научных базах (ResearchGate, ScienceDirect), подтверждается, что женщины чаще предпочитают маршруты с низким уровнем риска, уделяют больше внимания вопросам личной безопасности и чаще планируют путешествия заранее [9; 10].

Анализ отечественных публикаций выявил, что в России также сохраняются гендерные различия в восприятии туризма как сферы самореализации. Женщины чаще выбирают культурно-познавательные и оздоровительные формы отдыха, ориентированные на восстановление и комфорт, тогда как мужчины предпочитают экстремальные виды туризма и самостоятельные маршруты [3; 5]. Эти различия обусловлены сочетанием психологических, социальных и культурных факторов, а также действием стереотипов относительно «мужских» и «женских» ролей.

Согласно статистическим данным Всемирной туристской организации (UNWTO) и исследованию Solo Female Travel Trends Report 2023, женщины составляют около 54–56 % всех международных туристов, что демонстрирует их возрастающее участие в туристской активности [8; 9]. Более 65 % женщин хотя бы раз совершали одиночное путешествие, а около 32 % делают это регулярно, тогда как среди мужчин этот показатель не превышает 25 %. Эти данные подтверждают тенденцию роста самостоятельных путешествий среди женщин, несмотря на сохраняющиеся риски, связанные с безопасностью и культурными ограничениями.

Различия также проявляются в восприятии угроз и принятии решений. По данным World Travel & Tourism Council (2022), 68 % женщин считают безопасность ключевым фактором при выборе направления, в то время как среди мужчин этот показатель составляет лишь 37 % [9]. Женщины чаще прибегают к страхованию поездок и организации путешествий через туроператоров (на 40 % чаще, чем мужчины), особенно при поездках в регионы с повышенным риском. Российская статистика (Ростуризм, 2023) также указывает, что женщины составляют около 57 % внутренних туристов, преимущественно в культурно-познавательном и оздоровительном сегментах [1; 2; 7]. Эти показатели подчеркивают необходимость формирования гендерно чувствительных стратегий в сфере безопасности и обслуживания.

При анализе социально-культурных аспектов были учтены исследования, посвященные влиянию культурных норм и традиций на свободу передвижения и поведение туристов. Например, в странах с высоким уровнем гендерного неравенства женщины нередко ограничивают свои путешествия, опасаясь дискриминации или насилия [6]. Напротив, в странах с развитой культурой инклюзивного туризма наблюдается более активное участие женщин в международных поездках, что подтверждает важность институциональных и культурных условий в обеспечении гендерной безопасности.

Существенное значение имеет нормативно-правовая база Российской Федерации, регулирующая вопросы безопасности туристской деятельности. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [2] закрепляет основные права туристов, включая право на безопасность и получение достоверной информации о возможных рисках. В соответствии с Указом Президента РФ и Стратегией развития туризма в Российской Федерации до 2035 года [1], одним из приоритетов государственной политики является создание безопасных и доступных условий для всех категорий граждан, включая женщин, семьи с детьми и лиц с ограниченными возможностями.

Анализ официальных документов позволил установить, что государственная политика в сфере туризма постепенно ориентируется на гендерную инклюзивность, хотя этот процесс пока находится в стадии становления. Так, в программных документах подчеркивается необходимость профилактики

насилия в туристской среде, развития инфраструктуры безопасности и повышения квалификации персонала с учётом гендерных аспектов.

Важным направлением является организационно-управленческий аспект. Изучение зарубежного опыта показало, что многие туроператоры внедряют гендерно чувствительные практики – например, специализированные маршруты и программы для женщин, обучение гидов вопросам безопасности и культурной компетентности, а также создание онлайн-сервисов для анонимного обращения в случае угрозы [8]. В России подобные инициативы только начинают развиваться, однако потенциал их применения очевиден, особенно в контексте внутреннего туризма и экотуризма.

Психологический аспект исследования проявляется в изучении различий в восприятии риска. Женщины, как показывают многочисленные исследования, чаще склонны избегать потенциально опасных ситуаций и принимать решения на основе социальной информации – советов, отзывов, рекомендаций [7; 9]. Мужчины, напротив, чаще опираются на собственный опыт и демонстрируют уверенность в способности самостоятельно справиться с трудностями, что иногда приводит к переоценке возможностей и повышенному уровню риска.

Методологически исследование строилось на контент-анализе научных публикаций, сравнительном анализе нормативных документов и сопоставлении данных различных авторов. Такой подход позволил провести систематизацию уже имеющихся знаний и выделить ключевые закономерности в поведении туристов разного пола. При анализе учитывались как макроуровневые (законодательные, культурные, социоэкономические), так и микроуровневые (психологические, индивидуально-мотивационные) факторы.

В результате обработки и сопоставления данных из представленных источников [3; 4; 6; 8; 9; 10] были выделены следующие основные направления проявления гендерных различий в туризме:

1. Выбор направления и вида туризма. Женщины чаще отдают предпочтение организованным турам и культурно-познавательным маршрутам, тогда как мужчины выбирают самостоятельные и экстремальные путешествия.

2. Оценка безопасности. Женщины проявляют большую чувствительность к рискам, связанным с физической и социальной угрозой, и чаще пользуются страховыми и консультационными услугами.

3. Поведенческие стратегии. Мужчины склонны действовать независимо, часто без предварительной оценки потенциальных опасностей, тогда как женщины предпочитают планировать путешествие и учитывать внешние обстоятельства.

4. Влияние социальной среды. Женщины чаще ориентируются на групповое взаимодействие и коммуникацию, воспринимая путешествие как социальный опыт, тогда как мужчины чаще рассматривают его как индивидуальное достижение.

Таким образом, результаты анализа источников подтверждают, что гендер является значимым фактором, влияющим на восприятие, планирование и реализацию туристских практик. Современные подходы к обеспечению безопасности должны учитывать эти различия, адаптируя меры защиты, обучение персонала и информационную политику под потребности различных категорий путешественников.

В целом, совокупность изученных источников позволяет заключить, что учет гендерных различий в поведении туристов является необходимым условием формирования безопасной, устойчивой и справедливой туристской среды, соответствующей стратегическим целям развития современного туризма в России и мире.

Заключение. Таким образом, гендерные особенности поведения туристов напрямую связаны с уровнем безопасности, восприятием риска и социальной устойчивостью в сфере туризма. Анализ показал, что женщины чаще проявляют повышенную осторожность и ориентируются на социальную поддержку, тогда как мужчины склонны к самостоятельным решениям и риску. Эффективная организация безопасного туризма требует внедрения гендерно ориентированных подходов, учитывающих психологические, культурные и правовые различия между туристами. Учет этих факторов позволит создать более справедливую и устойчивую систему туристских практик, соответствующую современным требованиям и стратегическим приоритетам государства.

Литература

1. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 06.11.2025).
2. Указ Президента Российской Федерации от 20 октября 2022 г. № 759 «О некоторых вопросах государственного управления в сфере туризма и туристской деятельности» [Электронный

ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_429389/ (дата обращения: 06.11.2025).

3. Awais-E-Yazdan M. Enhancing tourists' perceived safety and their behavioral intentions: evidence from Thailand // Sustainability. – 2025. – Vol. 17, № 10. – P. 4297 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/10/4297> (дата обращения: 06.11.2025).

4. Armiñana-Maristany M. Relation between gender and risk in tourism: a data-driven exploration of destination choice // Data. – 2025. – Vol. 6, № 1. – Article 39 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mdpi.com/2673-5768/6/1/39> (дата обращения: 06.11.2025).

5. Yang E.C.L. On the gender imperative in tourism geographies research // Tourism Geographies. – 2023. – DOI:10.1080/14616688.2023.2290002 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14616688.2023.2290002> (дата обращения: 06.11.2025).

6. Maiurro M. Motivations, needs, and perceived risks of senior women who travel alone or in women-only groups: a qualitative study // Journal of Population Ageing. – 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12062-024-09450-z> (дата обращения: 06.11.2025).

7. Kim M.J. Do age and gender make a difference in risk perception? // Annals of Tourism Research. – 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677023001523> (дата обращения: 06.11.2025).

8. Preko A. Understanding sense of safety and trustworthiness of tourism experiences: gendered perspectives // International Hospitality Review. – 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.emerald.com/ihr/article-pdf/37/1/143/752361/ihr-04-2021-0029.pdf> (дата обращения: 06.11.2025).

9. Kalisch A.B. Gender justice in global tourism: exploring feminist alternatives // Gender, Place & Culture. – 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2022.2108819> (дата обращения: 06.11.2025).

10. Konivuori J. Safe travel experiences by women travelling alone (магистерская работа, проект SAFE). – 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://theseus.fi/bitstream/10024/860081/2/Konivuori_Jonna.pdf (дата обращения: 06.11.2025).

КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ: СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ

В.В. Воронина

магистрант 1 курса направления подготовки 43.04.01 Сервис НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Е.В. Вишневская

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»

Аннотация: В данной статье произведен теоретический анализ стратегий привлечения и удержания корпоративных клиентов в гостиничном бизнесе, как одного из факторов повышения уровня конкуренции. Корпоративные клиенты обеспечивают до 30–40% загрузки отеля в крупных российских городах. Потребности данных клиентов отличаются от потребностей индивидуальных, ввиду чего у данной категории гостей формируются специфические требования к обслуживанию. В работе систематизированы основные элементы эффективной стратегии взаимодействия с корпоративным сегментом. При этом, рассмотрена технологическая составляющая B2B-продаж, особенности сервиса и программ лояльности для гостей. В заключении работы сформированы практические рекомендации для гостиничного бизнеса.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, корпоративные клиенты, B2B-продажи, программы лояльности, сервис для корпоративных гостей, пакетные предложения, MICE-индустрия, сегментация клиентов, цифровизация услуг, загрузка отеля, технологические решения, Big Data-аналитика

Введение. Уровень конкуренции на российском рынке гостиничных услуг заметно вырос за последние 4 года, ввиду геополитической ситуации, сопровождающейся экономическими санкциями и сложностью в оформлении туров за рубеж. В связи с этим, ежегодно увеличивается число отелей, ориентированных именно на корпоративный сектор. Именно корпоративные заказы обеспечивают стабильный доход гостиничному бизнесу, что определено числом заявок от одной делегации и их стабильностью поступления. По данным отраслевых исследований, корпоративные клиенты

составляют 30-40% загрузки отеля. При этом, отелю для получения корпоративных гостей необходимо предоставлять высокий уровень сервиса, быть гибким в ценообразовании, вести прозрачный документооборот, иметь большой перечень дополнительных услуг для бизнеса.

Актуальность данного исследования обусловлена ростом деловой активности на отечественном рынке, что и способствует увеличению спроса на гостиничные услуги. Высокий уровень требований корпоративных клиентов способствует развитию гостиничного бизнеса, т.к. он вынужден применять новые программы лояльности, внедрять инновационные решения, цифровизировать отрасль, да и в целом, совершенствовать все бизнес-процессы. Так как рынок перенасыщен и уровень предложения высок, формирование долгосрочных отношений с корпоративными клиентами становится преимуществом.

В научной литературе немало исследований посвящено данной теме. В работе В. К. Вицина анализируются механизмы налаживания партнерских отношений между бизнесом и корпоративными клиентами, среди которых наиболее эффективным автор считает проактивный маркетинг [2]. А. В. Шапиро и Н. А. Шапиро в статье рассматривают теоретические аспекты управления B2B-продажами в гостиничном сегменте туристической отрасли [8]. Авторы считают, что необходимо сегментировать клиентов и разрабатывать уникальные ценностные предложения для корпоративных, индивидуальных и *vip*-клиентов. О. В. Архипова систематизирует инструменты сервиса гостиничного бизнеса, отмечая, что необходимо детализировать условия сотрудничества с корпоративными клиентами [1]. А. Х. Шелепаева считает анализ бизнес-моделей основой в формировании доверительных отношений с корпоративными клиентами [9]. Исследование Н. С. Волченко и Р. В. Комарова посвящено изучению технологических решений для упрощения взаимодействия с корпоративными клиентами [3]. Д. Р. Нурмухаметов [6] в работе провел сравнительный анализ инструментов продаж корпоративным потребителям. Удержание клиентов должно происходить посредством системы привилегий и персонализации предложений, по мнению Ю. А. Сыромятниковой и М. И. Клюкина [7]. А вот, А. Г. Грауверг [4] выделил основные нюансы работы с данным типом клиентов.

Методы и организация исследования. Основным методом данного исследования является анализ научной литературы и отраслевых публикаций по теме исследования для последующей систематизации материала и формулирования практических рекомендаций для гостиничного бизнеса.

В работе Вициной В. К. анализируется стратегия работы гостиничного предприятия в условиях высокой рыночной конкуренции, в которых необходимо соответствовать четырем основным группам гостей: корпоративным, туристическим (групповым и индивидуальным), прямым (постоянным и «с улицы»), а также бронирующим через интернет. Действительно, для каждого типа гостя необходимо использовать различные инструменты привлечения. Так, для туристических гостей формируется агентский договор, а для корпоративных – соглашения с гарантированной загрузкой отеля. В. К. Вицина отметила, что «средняя корпоративная группа обеспечивает загрузку отеля на 60-65 % [2]. Исходя из этого, необходимо развивать MICE-индустрию, обеспечивая все ее составляющие для корпоративных клиентов. Таким образом, отелю и его персоналу необходимо оценивать цель визита, количество гостей, бюджет, возможные необходимые услуги, для того чтобы оказать высокий сервис. Бизнесу необходимо отслеживать периодичность взаимодействия с корпоративными клиентами в базе данных отеля.

Продажи B2B в контексте гостиничного бизнеса проанализированы в исследовании А. В. Шапиро и Н. А. Шапиро [8]. Авторы сегментируют клиентов на основе чего выстраивают дифференцированные предложения. Текст статьи отражает эволюцию в процессе управления продажами в отельном бизнесе, естественно, через призму клиенто-ориентированного подхода, а также цифровизации экономики. Автор утверждает, что «несмотря на “оцифровку” туристических объектов, цифровизация не снизила, а напротив повысила доступность и комфорт путешествий посредством применения онлайн-бронирования, оптимизации маршрутов и роста сервиса». Число гостиниц за анализируемый автором период выросло втрое, а номерной фонд вдвое. Клиенты корпоративного сегмента ожидают развитую бизнес-инфраструктуру. При этом, рассчитывают, что цена будет зависеть от количества гостей и объемов производимых мероприятий. Подытоживая, автор, связывает эффективность функционирования гостиничного бизнеса с применением клиенто-ориентированного подхода, учитывающего разницы сегментов, оценкой рисков и их управлением посредством проактивного взаимодействия.

О. В. Архипова в учебном пособии определила этапы взаимодействия с корпоративными клиентами [1]. Первый этап, как и этап продаж, заключается в установлении контакта и выявлении потребностей, второй этап – заключение договора и т.д. Большое значение для корпоративных клиентов имеет пост-продажное обслуживание и юридическое оформление сделки.

Поиску точек роста в работе с корпоративным сегментом посредством бизнес-моделирования посвящена статья А. Х. Шелепаевой [9]. Автор определяет эффективность взаимодействия через пакетное предложение, в которое интегрированы услуги сторонних партнеров, отмечая влияние его формирования на маржинальность и уровень лояльности корпоративных клиентов.

Н. С. Волченко и Р. В. Комаров рассмотрели технологическую составляющую B2B-продаж в гостиничном бизнесе [3]. Авторы демонстрируют, что автоматизация процессов через специализированные платформы существенно сокращает время обработки заявок, минимизируя ошибки. Внедрение B2B-агрегаторов в работу сетевых отелей увеличивают число бронирований на 20-30%.

Анализ существующих решений для корпоративных продаж представлен в работе Д. Р. Нурмухаметова, в которой автор классифицирует инструменты продаж по степени автоматизации и эффективности. Автор обозначил три уровня: базовый (телефонные переговоры, email-рассылки), средний (CRM-системы с сегментацией клиентов) и продвинутый (интеграция с ERP-системами, Big Data-аналитика для прогнозирования спроса) [6].

В работе Ю. А. Сыромятниковой и М. И. Ключиной рассмотрены программы лояльности с точки зрения инструмента удержания корпоративных клиентов. Авторы выделяют три элемента эффективных программ лояльности, среди которых: накопительные скидки, персонализированные предложения и преференции в сервисе. Статистические данные, приведённые в исследовании, показывают, что гостиницы, внедряющие комплексные программы лояльности, увеличивают повторные бронирования на 15–20% в год [7].

А. Г. Граверг определил особенности повседневного сервиса для корпоративных клиентов, которые, по его мнению, формирующих имидж отеля [4]. Так, для корпоративных клиентов важны скорость регистрации, качество интернета, наличие бизнес-центров, организация трансферов. По данным исследования, 67% корпоративных клиентов учитывают эти параметры при выборе гостиницы.

Систематизация взаимодействия с корпоративным сектором проанализирована в работе Л. К. Тропина и Ю. А. Картавцев [5]. Авторы определили 15 критериев качества сервиса, которые могут быть использованы при проведении внутренней оценки сервиса.

Заключение. Таким образом, привлечение корпоративных клиентов может быть осуществлено через использование гибкой ценовой политики, пакетных предложений, скидок, а также через автоматизацию бронирования через B2B-агрегаторы и CRM-системы. Гостиничному бизнесу необходимо разработать корпоративные программы лояльности, а также следить за развитием бизнес-инфраструктуры, в том числе, за счет применения высокотехнологичного оборудования. Для прогнозирования спроса отеля могут использовать Big Data-аналитику, а для повышения спроса постоянно проводить внутреннюю оценку сервиса. В ERP-систему гостиничному бизнесу необходимо интегрировать базу данных о взаимодействии с корпоративными клиентами, указывая в карточке клиентов предпочтения, основные параметры поездки. Реализация обозначенных подходов увеличит загрузженность отеля до 65%, а число бронирований – на 15-20%.

Литература

1. Архипова, О. В. Основы обслуживания деловых и корпоративных клиентов в гостиничном и ресторанном бизнесе : учебное пособие / О. В. Архипова. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. – 142 с.
2. Вицина, В. К. Взаимодействие гостиничного предприятия с корпоративными клиентами и способы их привлечения / В. К. Вицина // Материалы XIV Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – URL: <https://scienceforum.ru/2022/article/2018031812> (дата обращения: 07.11.2025).
3. Волченко, Н. С. Оптимизация процесса бронирования гостиниц для организаций с помощью B2B-агрегатора / Н. С. Волченко, Р. В. Комаров // Инновационные технологии управления и стратегии территориального развития туризма и сферы гостеприимства : материалы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 20 сентября 2024 года. – Москва : РНИ РГУТИС, 2024. – С. 79–87.
4. Граверг, А. Г. Особенности работы гостиниц с корпоративными клиентами / А. Г. Граверг // Молодёжь, наука, творчество – 2020 : материалы XVIII Всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов, Омск, 21–22 мая 2020 года. – Омск : Омский государственный технический университет, 2020. – С. 356–360.
5. Картавцев, Ю. А. Основные аспекты работы с корпоративными клиентами гостиничного предприятия / Ю. А. Картавцев, Л. К. Тропина // Материалы XVI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – URL: <https://scienceforum.ru/2024/article/2018036920> (дата обращения: 07.11.2025).

6. Нурмухаметов, Д. Р. Анализ существующих решений для корпоративных продаж в отеле / Д. Р. Нурмухаметов // Мавлютовские чтения : материалы XV Всероссийской молодежной научной конференции. В 7 томах, Уфа, 26–28 октября 2021 года. Том 7. – Уфа : Уфимский государственный авиационный технический университет, 2021. – С. 541–546.

7. Сыромятникова, Ю. А. Современные тенденции в формировании корпоративных программ лояльности гостиничного предприятия / Ю. А. Сыромятникова, М. И. Клюкина // Устойчивое развитие технологии сервиса: теория и практика : материалы X Международной студенческой научно-практической конференции, ВСГУТУ, 10–12 июня 2021 года. – Улан-Удэ : Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2021. – С. 40–49.

8. Шапиро, А. В. Концептуальные основания управления корпоративными продажами в отельном бизнесе / А. В. Шапиро, Н. А. Шапиро // Экономика и экологический менеджмент. – 2019. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovaniya-upravleniya-korporativnymi-prodazhami-v-otelnom-biznese> (дата обращения: 07.11.2025).

9. Шелепаева, А. Х. Бизнес-моделирование как средство поиска точек роста в гостиничной индустрии / А. Х. Шелепаева // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2024. – Т. 10, № 1. – С. 88–98.

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.Т. Дюсекеева
*магистрант 1-го курса
НИУ «БелГУ»*

Т.Б. Климова
*к.э.н., доцент кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

П.К. Великих
*к.с.н., доцент кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается роль искусственного интеллекта (ИИ) в повышении эффективности управления персоналом гостиничных предприятий. В условиях активной цифровой трансформации индустрии гостеприимства интеллектуальные технологии становятся важным инструментом оптимизации кадровых процессов, улучшения качества работы и укрепления корпоративной устойчивости. Исследование объединяет теоретический анализ подходов к внедрению ИИ в систему управления человеческими ресурсами и практические результаты, основанные на изучении опыта гостиниц в городах Алматы и Астаны. Показано, что использование AI-инструментов способствует автоматизации подбора, адаптации и обучения персонала, формированию более объективных критериев оценки и повышению удовлетворенности сотрудников. Особое внимание уделено вопросам этики, прозрачности алгоритмов и цифровой готовности коллектива. Сделан вывод, что интеграция ИИ в HR-практику способствует переходу гостиничного бизнеса к модели «умного управления», основанной на данных, инновациях и принципах устойчивого развития.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление персоналом, гостиничный бизнес, цифровизация, эффективность, Казахстан.

Введение. Современная индустрия гостеприимства, характеризующаяся высокой динамичностью, цифровизацией бизнес-процессов и постоянным повышением качества обслуживания, требует эффективного управления человеческими ресурсами, что является одним из основных факторов конкурентоспособности гостиничных предприятий. Типичные методы набора, адаптации и обучения сотрудников часто оказываются неэффективными, так как не учитывают индивидуальные особенности и поведенческие данные работников. В этом смысле применение интеллектуальных технологий, таких как искусственный интеллект, машинное обучение и аналитика больших данных, становится весьма актуальным.

Интеллектуальные технологии позволяют автоматизировать функции управления персоналом, улучшать точность оценки кандидатов, прогнозировать уровень удовлетворенности сотрудников и

выявлять угрозы текучести кадров. С восстановлением туризма после пандемии и растущим спросом на услуги, использование решений на основе ИИ становится не только новым и инновационным, но и стратегически важным в управлении человеческими ресурсами. Это особенно актуально для гостиничной индустрии Казахстана, где цифровизация на уровне предприятий гостеприимства недостаточна, а текучесть кадров является серьезной проблемой.

В Послании Президента Республики Казахстан К.К. Токаева (2025 г.) подчёркивается важность внедрения интеллектуальных технологий в сферу услуг как ключевого фактора повышения производительности труда и устойчивого экономического роста. Это создаёт благоприятные условия и стимулы для активного применения AI-инструментов в управлении персоналом гостиничных предприятий [8].

Цель исследования заключается в выявлении влияния искусственного интеллекта на повышение эффективности управления персоналом гостиничного предприятия.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы использования искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами.
2. Исследовать текущие тенденции внедрения AI-технологий в гостиничной индустрии.

Методы и организация исследования. Исследование воспользовалось разнообразным подходом для проведения всестороннего и объективного исследования влияния искусственного интеллекта на управление человеческими ресурсами в гостиничных компаниях. Теоретическая основа была разработана на основе обзора и сочетания научных работ отечественных и зарубежных ученых, касающихся цифровизации, инноваций в управлении и применения интеллектуальных технологий в индустрии гостеприимства. Удалось выявить основные темы и направления в развитии приложений ИИ в области управления человеческими ресурсами. Эмпирическая часть исследования включала результаты опросов и экспертных интервью с менеджерами по персоналу и руководителями гостиничных предприятий в Алматы и Астане. Это позволило изучить степень цифровой зрелости организаций и готовность персонала к использованию интеллектуальных систем на основе собранных данных. Для поддержки выводов было использовано сравнительное исследование, которое позволило сравнить эффективность традиционных и основанных на ИИ практик управления персоналом. Кроме того, метод наблюдения также использовался для определения характеристик адаптации и обучения сотрудников в условиях цифровой трансформации гостиничного бизнеса.

Сегодня гостиничный бизнес переживает серьёзную цифровую трансформацию. Одним из её ключевых направлений становится использование технологий искусственного интеллекта (ИИ) в управлении персоналом. Когда конкуренция растёт, а найти квалифицированных сотрудников становится всё сложнее, именно интеллектуальные системы помогают руководителям принимать решения не на интуиции, а на основе точных данных и анализа поведения людей.

ИИ уже применяется на всех этапах работы с кадрами – от подбора до удержания сотрудников. Например, современные программы могут автоматически анализировать видеointервью кандидатов: оценивают скорость речи, эмоции, логику ответов и сравнивают эти показатели с профилем успешных работников. Благодаря этому процесс найма, который раньше занимал недели, теперь может сократиться до нескольких дней – и при этом стать объективнее [12].

В сфере планирования труда алгоритмы также показывают отличные результаты. Они составляют расписание смен с учётом загрузки гостиницы, погоды, событий в городе и пожеланий персонала. По исследованиям, это снижает административную нагрузку на четверть и сокращает переработки почти на пятую часть [2].

Однако главный вызов внедрения ИИ связан не с технологиями, а с людьми. Когда алгоритм начинает «оценивать» сотрудников, у них может возникнуть чувство, что за ними постоянно наблюдают. Возникает тревожность, снижается доверие к системе. Особенно это проявляется в коллективах, где организационная культура ещё не сформирована [1].

Поэтому очень важно, чтобы ИИ был прозрачным – чтобы сотрудники понимали, как и по каким критериям система делает выводы. Когда человек видит, что алгоритм справедлив и объективен, доверие к нему растёт. Если же критерии скрыты, то ИИ воспринимается не как помощник, а как инструмент контроля [6].

Есть и другая проблема: предвзятость данных. Если нейросеть обучалась на старых кадровых данных, она может неосознанно воспроизводить прошлые неравенства, например, по полу или возрасту. Чтобы избежать этого, крупные гостиничные сети уже проводят регулярные проверки своих моделей на справедливость и корректируют алгоритмы при необходимости [7].

Современные интеллектуальные HR-системы способны не только анализировать, но и предсказывать: например, определить, кто из сотрудников может уволиться в ближайшие месяцы, и предложить меры по удержанию. Исследования показывают, что такие системы могут экономить компаниям до четырёх раз больше средств, чем тратится на повторный найм [3]. Однако всё зависит от корпоративной культуры: там, где в коллективе есть доверие, ИИ воспринимается как поддержка, а где атмосфера контроля – как давление [4].

В России и Казахстане технологии ИИ в управлении персоналом гостиниц пока применяются выборочно, но их использование быстро растёт. Так, одна из самарских гостиничных сетей внедрила систему AI-планирования и микробонусов, что позволило снизить текучесть кадров почти на 30 %. Согласно исследованию Высшей школы экономики (2025 г.), половина HR-директоров петербургских гостиниц уже считают ИИ стратегическим направлением, хотя большинство из них отмечают нехватку специалистов, способных работать с такими системами [9].

В целом можно сказать, что искусственный интеллект не заменяет человека, а меняет саму роль менеджера по персоналу. Рутинные операции переходят к алгоритмам, а у человека появляется больше времени для действительно важного – развития команды, формирования корпоративной культуры и мотивации сотрудников. Главное условие успеха – этичное использование технологий, прозрачность алгоритмов и готовность человека управлять системой, пока она не начала управлять им.

По данным UNWTO (2024), доля гостиничных предприятий, применяющих цифровые и интеллектуальные технологии в управлении персоналом, выросла с 18 % в 2019 г. до 47 % в 2024 г [10].

Наибольшие темпы роста наблюдаются в странах Восточной Азии (68 %) и Северной Европы (61 %).

В Казахстане уровень внедрения технологий искусственного интеллекта в гостиничном бизнесе пока ниже – около 23 %, однако динамика положительная (см. Рис. 1):

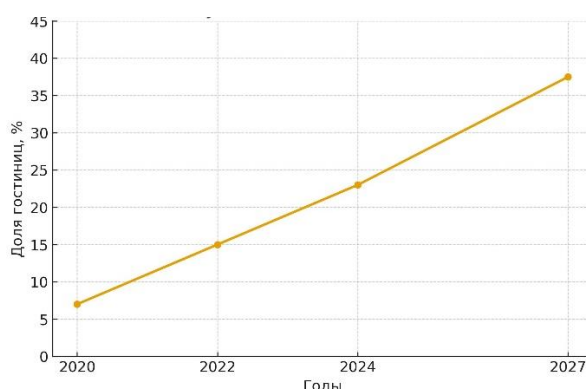


Рис. 1 Уровень внедрения технологий искусственного интеллекта в гостиничном бизнесе

Источник: по данным Kazakh Tourism Digital Outlook, 2025. [5]

На Рис.1 представлена динамика внедрения технологий искусственного интеллекта в гостиничном бизнесе Казахстана за период 2020–2027 гг. Согласно данным эмпирического исследования, доля гостиниц, применяющих цифровые HR-инструменты и AI-решения, увеличилась с 7 % в 2020 г. до 23 % в 2024 г., а к 2027 г. прогнозируется достижение уровня 35–40 %. График демонстрирует устойчивую положительную тенденцию цифровой трансформации отрасли, что свидетельствует о растущей готовности гостиничного сектора к внедрению интеллектуальных технологий в управление персоналом и повышению эффективности бизнес-процессов.

Сравнительный анализ международного опыта внедрения искусственного интеллекта в HR-менеджмент гостиниц выявил различия в уровне цифровой зрелости и подходах к применению ИИ в управлении персоналом (см. таблица 1).

Таблица 1

Страна / регион	Особенности внедрения AI в HR-менеджмент гостиниц	Практическое применение для Казахстана
США / ЕС	Использование предиктивной аналитики для прогнозирования текучести персонала и уровня удовлетворённости гостей.	Требуется интеграция HR- и CRM-систем для комплексного анализа данных.
Сингапур / ОАЭ	Государственные гранты и обучение персонала по программе <i>AI for Hospitality</i> .	Важно развивать государственно-частные инициативы в сфере цифровизации туризма.

Источник: Составлено автором.

Согласно анализу, степень внедрения интеллектуальных технологий в процесс управления гостиничными предприятиями в Казахстане была умеренной. На основе опроса HR-менеджеров, работающих в 15 отелях Алматы и Астаны, только 27% предприятий в настоящее время используют цифровые решения для таких задач, как набор персонала и оценка сотрудников, и из них только 9% применяют некоторые аспекты искусственного интеллекта (чат-боты, системы автоматического анализа резюме, предиктивная аналитика) (см. таблица 2). Основные проблемы, выявленные в исследовании, включают:

- Отсутствие квалифицированных IT-специалистов в сфере гостеприимства;
- Ограниченные финансовые ресурсы для развертывания систем ИИ;
- Низкий уровень цифровой грамотности на некоторых уровнях управления;
- Отсутствие общей стратегии по цифровизации HR-процессов.

Таблица 2

Год	Доля гостиниц, использующих цифровые HR-инструменты	Используют элементы ИИ (чат-боты, анализ резюме, предиктивная аналитика)
2020	7 %	2 %
2022	15 %	5 %
2024	23 %	9 %
Прогноз на 2027 г.	35–40 %	20 %

Источник: составлено автором на основе данных [5,10,11]

По данным опроса, только 27 % предприятий используют цифровые решения в HR-менеджменте, и лишь 9 % применяют элементы искусственного интеллекта. Наиболее распространённые направления внедрения:

- онлайн-платформы для подбора и адаптации персонала (Workday, SmartRecruit);
- автоматизация графиков работы и расчёта премий;
- электронное обучение через LMS-системы.

Лидерами цифровизации являются крупные гостиничные сети (Rixos, Rahat Palace, Novotel), внедрившие модули SmartRecruit и AI-оценку удовлетворённости персонала на основе анализа обратной связи сотрудников. Это позволило сократить время найма в среднем на 35 % и повысить удержание персонала на 15 %.

Эти результаты свидетельствуют о том, что даже частичная цифровизация кадровых процессов приводит к ощутимым улучшениям эффективности. Для подтверждения данной тенденции и оценки масштаба различий между традиционными и интеллектуальными моделями управления персоналом был проведён сравнительный анализ эффективности HR-управления, результаты которого представлены (см. таблица 3).

Таблица 3

Показатель	Традиционный HR	HR с элементами AI	Прирост эффективности
Средняя продолжительность подбора сотрудника	21 день	12 дней	-43%
Уровень текучести кадров	24%	15%	-9 п.п.
Удовлетворенность сотрудников (по шкале 1–10)	6,8	8,1	+1,3
Производительность труда (по KPI)	100%	119%	+19%

Источник: составлено автором на основе данных эмпирического исследования и аналитических отчётов [5,10,11].

Внедрение AI-инструментов заметно повысило эффективность HR-процессов: время подбора сократилось с 21 до 12 дней, текучесть кадров снизилась на 9 п.п., удовлетворённость сотрудников выросла с 6,8 до 8,1 балла, а производительность труда – на 19 %. Это подтверждает, что использование ИИ делает управление персоналом быстрее и результативнее.

Полученное исследование предоставило ценные доказательства обширного и полного описания влияния интеллектуальных технологий на эффективность управления персоналом в гостиничном секторе. Использование искусственного интеллекта постепенно становится необходимым условием для развития современной системы управления гостиницами, что подтверждается анализом теоретических источников, эмпирических данных и сравнительных показателей.

Заключение. Интеллектуальные инструменты укрепляют лояльность компаний, предоставляют возможности профессионального роста для сотрудников, и в целом удовлетворенность работой увеличивается. Ключевыми условиями для успешной интеграции искусственного интеллекта в систему управления персоналом являются лидерство на уровне высшего руководства, систематическое обучение персонала и обеспечение совместимости информационных систем. Следует отметить, что устойчивость цифровизации гостиничных предприятий зависит от поддержки руководства, развития цифровых компетенций среди сотрудников и наличия общей HR-аналитической платформы. Наконец, ситуация в казахстанской гостиничной индустрии идеальна для полного использования потенциала технологий ИИ. Однако, учитывая текущие финансовые, человеческие и регуляторные факторы, концепция «Умные отели» набирает обороты – уже существуют предпосылки, такие как управление человеческими ресурсами, качество обслуживания и данные внутренних процессов от алгоритмов ИИ.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что применение интеллектуальных технологий в целом ведет не только к инновационному направлению, но и является одним из системных факторов устойчивого роста и включения в мировую цифровую экономику сектора гостеприимства Казахстана.

Литература

1. Brynjolfsson, E., Li, Y., & Ray, G. AI and the human element in service management // MIT Sloan Management Review. – 2024. – Vol. 65, No. 3. – P. 48–57.
2. Buhalis, D., & Leung, R. Smart hospitality management: AI-driven HR transformation // Journal of Hospitality and Tourism Technology. – 2023. – Vol. 14, No. 2. – P. 115–132.
3. Deloitte AI Insights Report. Predictive people analytics: Reducing turnover through AI-enabled HR decision-making. – 2024. – Deloitte Research.
4. Huang, Y., & Lee, S. Organizational culture and AI acceptance in hospitality HR // Tourism Management Perspectives. – 2024. – Vol. 50. – Article 102069.
5. Kazakh Tourism. Digital Outlook 2025: AI and Hospitality Transformation in Kazakhstan. – Алматы : Kazakh Tourism National Company, 2025. – 84 с.
6. Kim, J., & Park, S. Algorithmic transparency and employee trust in AI-HR systems // Human Resource Management Review. – 2023. – Vol. 33, No. 1. – Article 100902.
7. Mariani, M., & Baggio, R. Artificial intelligence ethics in tourism and hospitality // Annals of Tourism Research. – 2024. – Vol. 105. – Article 103591.
8. Токаев К. К. Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию» [Электронный ресурс]. – Астана, 2025. – Режим доступа: <https://www.akorda.kz> (дата обращения: 06.11.2025).
9. Высшая школа экономики. Отчет «Цифровизация управления персоналом в гостиничном бизнесе». – Москва : НИУ ВШЭ, 2025.
10. World Tourism Organization (UNWTO). AI and the Future of Hospitality and Tourism Workforce. – Madrid : UNWTO Publications, 2024. – 88 p.
11. World Travel & Tourism Council (WTTC). Hospitality Sector Performance and AI Integration Report 2024. – London : WTTC Press, 2024. – 112 p.
12. Zheng, L., Wang, H., & Zhang, Q. AI-based recruitment and performance analytics in hotels // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2024. – Vol. 36, No. 5. – P. 1127–1143.

РАЗВИТИЕ ЭКСКУРСИОННОГО ТУРИЗМА НА ОСНОВЕ ЗЕЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АЛМАТИНСКОЙ ОБЛАСТИ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ КЛАСТЕРНЫЙ ПОДХОД

Ермекбаева Д.Д.

Магистрант 1 курса «Туризм»

*Белгородский государственный национальный
исследовательский университет, Белгород, Российская Федерация*

Климова Т.Б.

к. э. н.,

*Белгородский государственный национальный
исследовательский университет, Белгород, Российская Федерация*

Богомазова И.В.

к. э. н.,

*Белгородский государственный национальный
исследовательский университет, Белгород, Российская Федерация*

Дуйскенова Р.Ж.

Магистрант 2 курса «Туризм»

*Белгородский государственный национальный
исследовательский университет, Белгород, Российская Федерация*

Аннотация. В статье проанализированы вопросы развития экскурсионного туризма в Алматинской области с использованием зелёных технологий и применением региональной кластерной модели. Изучены концептуальные основы зелёных технологий и кластерного подхода в туристической отрасли, а также оцениваются перспективы интеграции экологически ориентированных решений в экскурсионное обслуживание территории. Установлены основные плюсы развития туристических кластеров с акцентом на устойчивое развитие, включая рост конкурентоспособности региона, повышение экологической устойчивости и формирование положительного имиджа региона. Посредством проведённого анализа сформированы практические рекомендации по применению экологических технологий и создания комплексного кластерного взаимодействия участников туристической цепочки.

Ключевые слова: экскурсионный туризм, зелёные технологии, устойчивое развитие, кластерный подход, Алматинская область, региональный туризм, экологические маршруты

Введение. В аспекте мировых экологических проблем и трансформаций индустрии туризма усиливается роль устойчивого и экологически направленного туризма. Экскурсионные туры, базирующиеся на использовании природных и культурно-исторических ресурсов региона, представляет собой одной из приоритетных направлений туризма, способных ориентированных на экономический рост, социальную интеграцию и защите природного капитала. На территории Алматинской области существуют важные туристические ресурсы – горные экосистемы, национальные парки, культурно-исторические объекты – что формирует основу для развития экскурсионного туризма ориентированные на зелёные технологии.

Кластерная модель (синергия всех участников туристического процесса: организаторов туризма, гостиничного и ресторанного бизнеса, транспортных компаний, организация экскурсионной деятельности, инфраструктурных элементов) дает возможность организовать координированное развитие туристической сферы, повысить её конкурентоспособность и устойчивость. Использование зеленых технологий (энергоэффективность, экотранспорт, цифровые решения, минимизация отходов, экологическая сертификация) через кластерные механизмы обеспечивает новые перспективы для создания современного, устойчивого экскурсионного туризма.

Цель исследования – оценка возможности развития экскурсионного туризма на основе зелёных технологий в Алматинской области через реализацию регионального кластерного подхода. Задачи исследования: исследовать теоретические основы зелёных технологий в туризме и кластерного подхода в региональном развитии туризма. Проанализировать текущую ситуацию экскурсионного туризма и туристической инфраструктуры в Алматинской области. Установить возможности и барьеры реализации зелёных технологий в региональные туристические кластеры. Инициировать

предложения для устойчивого развития экскурсионного туризма с использованием кластерного подхода с акцентом на зелёные технологии.

Для анализа тенденций экскурсионного туризма в Алматинской области путем применения зелёных технологий и регионального кластерного подхода осуществлялась комплексная методология, активируя качественные и количественные методы исследования.

Анализ литературных и нормативных источников.

На начальном этапе проводился системный обзор научной литературы, статистических отчетов и регламентирующие документы в области туризма, экологии и кластерного развития. Особый акцент уделялся: теориям устойчивого и экологического туризма; моделям региональных туристических кластеров; национальной и региональной политике Казахстана в индустрии туризма и охраны окружающей среды.

Анализ эмпирических данных региональной ситуации.

В целях определения текущего состояния экскурсионного туризма в Алматинской области использовались следующие методы:

- 1) Анализ содержания официальной статистики туризма и отчетов туристических операторов;
- 2) Мониторинг объектов инфраструктуры: гостиницы, гостевые дома, транспортные и экскурсионные объекты;
- 3) Интервью и опросы субъектов туристической отрасли (экскурсоводы, менеджеры гостиниц, туроператоры) для оценки уровня реализации зелёных технологий и взаимодействия между субъектами туристического рынка.

Метод кластерного анализа.

Для анализа возможностей включения зелёных технологий в региональный туризм использовался метод кластерного анализа, состоящий: определение ключевых участников туристического процесса; анализ связей и координации между организациями; выявление потенциала совместных эко-инициатив и проектов; создание моделей для оптимальной структуры регионального туристического кластера.

Сравнительно-аналитический метод.

Применялся для сравнения опыта интеграции зелёных технологий и кластерного подхода в других регионах Казахстана и стран с развитыми экотуристическими практиками. Это способствовала выявлению успешных практик, которые могли быть адаптированы в Алматинской области.

Организация исследования.

Исследование осуществлялось в несколько этапов:

1. Сбор, обработка и систематизация данных о туристической инфраструктуре и экскурсионных путях региона.
2. Оценка уровня использования зелёных технологий и экологических практик в сфере экскурсионного туризма.
3. Определение ключевых участников туристического кластера и оценка их координирования.
4. Разработка рекомендаций по вопросам интеграции зелёных технологий и организации деятельности участников кластера.

Осуществление данной методологии способствовало комплексный подход к исследованию, давая возможность не только оценить текущее состояние туризма в регионе, но и выработать практические предложения по устойчивому и экологически нацеленного на развитию экскурсионного туризма в рамках регионального кластера.

Зелёные технологии в туризме.

Под зелёными технологиями в туризме интерпретируется технические, организационные и цифровые решения, ориентированные на снижение негативного влияния туристической деятельности на окружающую среду, а также на увеличение энергоэффективности, внедрение возобновляемых источников энергии, снижение отходов, поддержку экологической мобильности и цифровизацию процессов с целью сокращения бумажного и материального следа. В научных источниках указывается, что технологическая инновация и эко-инновации в туризме обеспечивают достижению целей устойчивого развития и развитию «умных туристических направлений». По своей сути «зелёные» технологии, которые часто называют «чистыми» или «экологичными», направлены на создание продуктов и услуг, оказывающих минимальное негативное воздействие на окружающую среду. Основным правом туриста является доступ к использованию возобновляемых источников энергии (ВИЭ), здоровой окружающей среде и видам деятельности, основанным на его предпочтениях [1].

Кластерный подход в туризме.

Туристический кластер – это географически координированное объединение связанных между собой туристических предприятий и организаций, инфраструктуры, сервисов, учебных и научных учреждений, которые совместно формируют туристический продукт и повышают конкурентоспособность региона. Кластерный подход в туризме дает возможность повышать эффективность применения региональных ресурсов, стимулировать инновации и сотрудничество, регулировать маркетинг и управленческие процессы. Например, анализ формирования туристических кластеров в Казахстане подтверждает, что создание туристических кластеров может повысить интересность экотуристических центров.

Устойчивое развитие по своей сути является многомерным. Деятельность в области устойчивого туризма основана на экологических, экономических, социальных и культурных аспектах развития. Технический прогресс вызывает изменения в туризме, позволяя заинтересованным сторонам в сфере туризма развивать рынки, методы управления и новые конкурентные стратегии [2].

Туристический потенциал.

(Портал электронного правительства Республики Казахстан, 2025). Согласно данным Портала электронного правительства Республики Казахстан (2025), «Алматинская область обладает большим потенциалом в сфере туризма. Благодаря благоприятным природно-климатическим условиям есть возможность развивать все виды туризма: горный, пеший, водный, экологический, культурно-познавательный и другие (эко и этно, горно-лыжный, агро и гастро, пляжный, историко-культурный и т.д.)» (gov.kz, дата обращения: 02.11.2025).

Состояние инфраструктуры и экскурсионного обслуживания.

В Алматинской области значительно усиливается развитие туристической инфраструктуры, тем не менее сохраняются некоторые системные ограничения, которые требуют внимания для поддержания устойчивого экскурсионного туризма и применения зелёных технологий.

Данная информация свидетельствует о твердом намерении региона модернизировать инфраструктуру для туристических нужд, что является благоприятным фактором. Экскурсионное дело и потенциал зелёных технологий: в регионе определено 10 из 68 основных туристических объектов республиканского уровня, что даёт Алматинской области существенное преимущество. При этом не имеется достаточной публичной информации по числу маршрутов, сертифицированных по эко-стандартам, либо о задействованных зелёных технологиях (например, эко-транспорт или «зелёные» гостиницы). Следовательно, для реализации зелёных технологий и кластерного подхода будет необходимо системный сбор данных и мониторинг. На рисунке 1 представлены перспективы внедрения зелёных технологий.

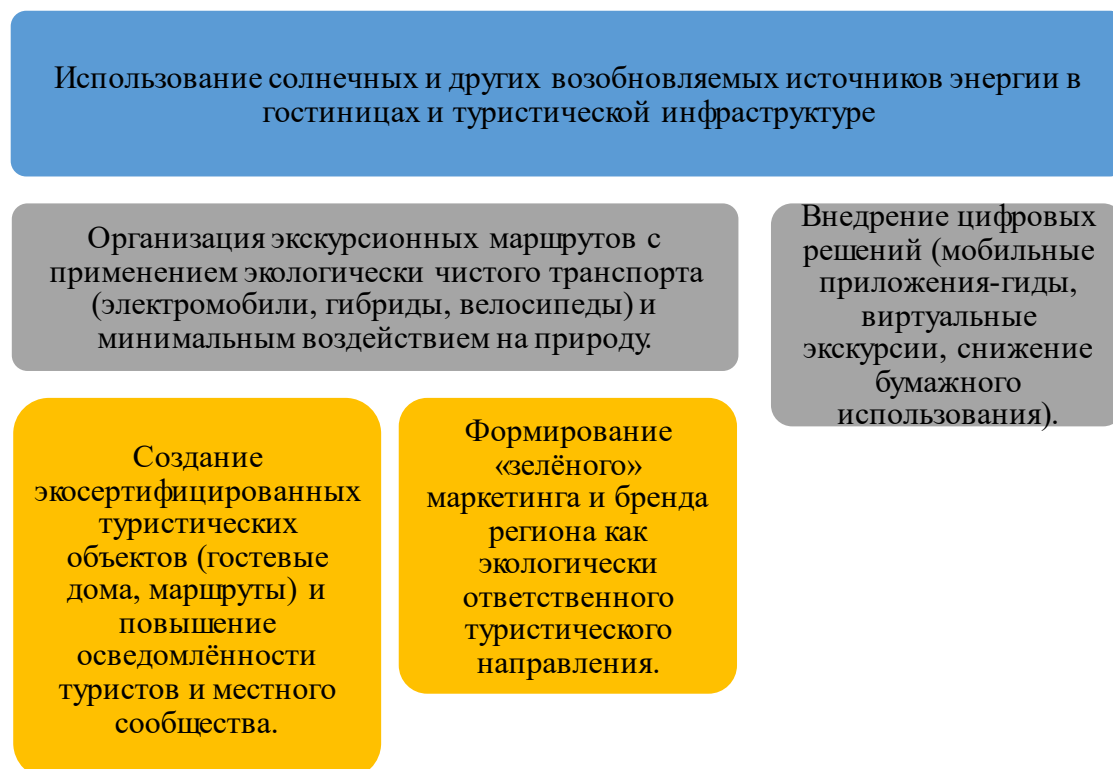


Рисунок 1 – Возможности внедрения зелёных технологий

Кластерный подход к развитию экскурсионного туризма.

Относительно Алматинской области рекомендуется создать региональный туристический кластер, координирующий участников экскурсионного туризма: экскурсионные компании, гостиницы и гостевые дома, транспортный сервис, инфраструктурные объекты, органы регионального управления, научно-образовательные учреждения и местные сообщества.

Плюсы кластерного подхода: оптимизация координации между звеньями туристической цепочки; взаимное использование инфраструктуры и ресурсов, сокращение затрат; удобный трансфер экологических и технологических инноваций между участниками, увеличение конкурентоспособности региона на рынке экскурсионного туризма., Создание устойчивого туристического сервиса, привлекательного для экологически направленных туристов. В таблице 1 показано количество туристов в Алматинской области с характеристикой внутреннего и въездного туризма за 2022–2024 гг.

Таблица 1

Количество туристов в Алматинской области с характеристикой внутреннего и въездного туризма за 2022–2024 гг

Год	Число туристов в Алматинской области	Число иностранных туристов
2022	4,7 миллиона человек.	-
2023	2,3 миллиона туристов	680 тысяч иностранных граждан.
2024	1,600,000 (январь-октябрь)	111,352 (январь-октябрь)

Источник: данные qazinform.com [4]

В январе–октябре 2024 года Алматинская область приняла около 1,6 млн туристов, что на 31 % больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (qazinform.com). В том же периоде зарегистрировано 111 352 иностранных туриста – рост на ~73 % по сравнению с аналогичным периодом 2023 года (~64 003) (qazinform.com). Эти данные свидетельствуют о быстром восстановлении и росте туристической активности региона, как внутри страны, так и в международном плане.

Практическая реализация.

Например, в рамках кластера можно осуществлять комплексные экскурсионные маршруты: гостиница работает по эко-сертификату, транспорт – экологически чистый, экскурсовод применяет цифровое приложение, в маршруте запланированы природные и культурные объекты с минимальным воздействием. Участники кластера проводят совместно маркетинг: бренд региона «Эко-Экскурс Алматинской области». Дополнительно допускается привлечение инвестиций и гранты на зелёные технологии, подготовка персонала, реализовывать совместные проекты с участием местного сообщества.

Предложения по устойчивому развитию:

1. Создание государственно-частных партнёрств (ГУ/орган власти региона + бизнес) в целях поддержки создания и функционирования туристического кластера с ориентацией на экологичные технологии.
2. Разработка и реализация системы сертификации туристических объектов в соответствии с экологическими стандартами («зелёный гостиничный дом», «экотуристический маршрут»).
3. Разработка образовательных программ и тренингов для сотрудников туристической отрасли и экскурсионной услуги: технологии, устойчивые практики, цифровизация.
4. Формирование маркетинговой стратегии популяризации Алматинской области как устойчивого экскурсионного направления с зелёными технологиями: коммуникации, соцсети, ко-брендинг с «зелёными» туристическими агентствами.
5. Контроль и оценка результативности: определение показателей устойчивости (энергопотребление, выбросы, доля эко-транспорта, удовлетворённость туристов), регулярный аудит.
6. Интеграция местных сообществ и содействие созданию туристических сервисов с экологической ориентацией (эко-гиды, семейный гостевой дом с зелёной энергетикой, местное ремесло).

Заключение. Продвижение экскурсионного туризма в Алматинской области с применением зелёных технологий и через региональный кластерный подход предоставляет существенные возможности для устойчивого регионального развития. Эффект объединения зелёных технологий и кластерной синергии участников позволяет создать конкурентоспособный туристический продукт, повысить экологическую ситуацию, улучшить социальную и экономическую ценность региона и

укрепить его имидж как современного, экологически ответственного направления. Реализация предложенных рекомендаций обеспечит условия для плавного перехода к «зелёному» экскурсионному туризму, совершенствуя устойчивость, качество и привлекательность региона.

Литература

1. Guo, Y., Chai, Y. Toward green tourism: the role of renewable energy for sustainable development in developing nations // *Frontiers in Sustainable Tourism*. – 2025. – Frontiers.
2. A Bibliometric Review of Innovations in Sustainable Tourism Research: Current Trends and Future Research Agenda // *Sustainability*. – 2024. – 16(16):7124. – MDPI.
3. Портал электронного правительства Республики Казахстан. [Электронный ресурс] // <https://www.gov.kz>, свободный. – Дата обращения: 02.11.2025
4. qazinform.com. – Дата обращения: 31.11.2025

SMART-ГОСТИНИЦА 5.0: ЦИФРОВЫЕ ИННОВАЦИИ И УСТОЙЧИВЫЙ СЕРВИС

Ж.К. Жусупова,

докторант первого курса «Ресторанное дело и гостиничный бизнес», Алматинский технологический университет, г. Алматы, Казахстан.

Л.К. Байболова,

*Доктор технических наук, профессор
АО «Казахский университет технологии и бизнеса имени К.Кулажанова», Астана, Казахстан.*

Аннотация. Сфера туризма и гостеприимства находятся в фазе активной трансформации под воздействием современных цифровых технологий, что открывает возможность для повышения качества обслуживания. В данной работе проводится комплексный анализ цифровой трансформаций гостиничной индустрии в связи с развитием концепции «Индустрии 5.0». Рассматриваются примеры и практики внедрения интеллектуальных решений, формирующие образ «умного отеля» – от искусственного интеллекта и робототехники до надежных сервисных решений. Выделены основные тенденции и вызовы, которые будут влиять на будущее развитие индустрии гостеприимства. Цель данной статьи – исследовать, каким образом искусственный интеллект и робототехника могут способствовать повышению качества обслуживания. Методологическая база исследования включает сравнительный анализ, систематизацию практических кейсов, а также элементы эмпирического метода исследования. В рамках работы будет предпринята попытка сформировать целостное представление о формирующейся цифровой экосистеме «умного гостеприимства». Ценность исследования – определить аспекты для дальнейшего развития искусственного интеллекта. В работе предложены рекомендации по внедрению роботизированных машин. Результаты исследования показывают, что при реализации искусственного интеллекта для улучшения цифровизации в сфере туризма и гостеприимства, обладает значительным потенциалом для реализации инновационных технологий.

Ключевые слова: Индустрия гостеприимства, искусственный интеллект, цифровизация, умный отель, индустрия 5.0 и индустрия 4.0, цифровизация, будущее туризма.

Введение. Современная индустрия гостеприимства переживает период быстрого развития, связанного с значительными изменениями в цифровизации и переходом от Индустрии 4.0 к Индустрии 5.0. В условиях ускоряющейся технологической революции традиционные модели обслуживания клиентов становятся неэффективными без применения интеллектуальных и автоматизированных решений. Тема исследования обусловлена тем, что в условиях Индустрии 5.0 это понятие расширяется: технологии становятся инструментом гармоничного взаимодействия человека, технологий и окружающей среды. В статье С. Алвеша были проведены примеры инновационных технологий по планированию и использованию экотуризма [1, С. 147]. В этом контексте термин «Умного отеля 5.0» основан на повышении комфорта и для формулирования высокого уровня обслуживания гостей. По оценкам NetSuite, к 2024 году более 60% гостиничных предприятий в мире интегрировали ИИ в свои операционные процессы. В Казахстане цифровизация индустрии гостеприимства также растет быстрым темпом, особенно в крупных городах и туристических регионах. Внедрение роботов-консьержей, голосовых интерфейсов, инновации внутри номера и регистрации цифровых киосков становится неотъемлемой частью в сфере услуг. В фокусе внимания – не только анализ технических

решений, но и социально-экономических последствий их внедрения: изменения в модели занятости, потребительском поведении и стратегиях управления гостиничными предприятиями, об этом написал Brabham B. [2, С. 2] и Tsai M.H [5, С. 33] в своих исследованиях.

Методы и организация исследования. Для достижения целей исследования применялся комплексный подход, объединяющий как теоретические, так и эмпирические методы анализа. Исследование основано на междисциплинарной методологии, охватывающей области цифровой трансформации, гостиничного менеджмента, туризма, инженерии роботизированных систем и поведенческой экономики. В качестве основного объекта исследования выступает гостинично-ресторанный сектор в условиях цифровизации – как на примере Казахстана, так и в глобальном контексте. Вместе с тем, внедрение новых технологий требует финансовых вложений, подготовки персонала и преодоление самых различных задач, которые могут возникнуть в результате новизны. В некоторых случаях владелец может понести потерю персонала. На примере Сингапура можно увидеть, как меняется отрасль: национальная программа Smart Nation поддерживает отели в цифровом переоснащении. В России, по данным Market Research Future, в 2024 году мировой рынок программного обеспечения для бронирования отелей вырос на 11,5 % до 2,91 млрд долларов, благодаря росту онлайн-бронирований и развитию инновационных платформ [3]. Умный отель в Москве – Aregion Space, позиционируется как гостиница с интеллектуальной системой развития, управляемой через умные киоски. По данным, TechMagic в Marina Bay Sands ИИ обрабатывает более 50 000 заявок в сутки, бронируя номера и клиенто-ориентированным обслуживанием. В Дубае гостиницы внедряют автоматизированные системы доставки багажа и роботизированные ресепшн-стойки, а в Германии отели сети Motel One тестируют полностью цифровое управление номером без участия персонала. Согласно исследованиям, к 2030 году количество роботов составит по всему миру 20 миллионов, из них более 70% будут производиться в Китае [4]. Казахстан последовательно развивает цифровую экономику: внедрение «Цифрового Казахстана», открытие хабов ИИ и создание подходящей обстановки для зарождающихся стартап-проектов – всё это способствует интеграции инноваций в туризм. Алматы, как главный туристический центр страны, быстро реагирует на запросы гостей. Астана, как самый развитый город страны, активно развивает инфраструктуру «умного города». Тем не менее, наблюдается и формирование новых профессий – от оператора данных до аналитика клиентского опыта. А.Фаджри исследовал цифровые инновации в экотуризме, и подчеркнул важность онлайн бронирований в системе управления инновационных технологий [6, С. 28].



Рис.1 Возможности Smart Hotel 5.0

Как видно, из рисунка 1, робототехника и искусственный интеллект – это мощный двигатель экономического роста, способный радикально повысить производительность и возможность стимулирования инновации. При разумном внедрении она ведёт к повышению эффективности, улучшению качества жизни и формированию экономики будущего. Искусственный интеллект становится неотъемлемой частью современного и будущего экономического развития [2, С. 2]. Её влияние на производительность труда, эффективность бизнеса и экономический рост невозможно переоценить. Однако для достижения положительного эффекта необходим сбалансированный подход – развитие технологий должно сопровождаться продуманной социальной политикой, инвестициями в

образование и поддержкой инноваций [3]. Только так можно обеспечить устойчивое и справедливое развитие экономики в эпоху автоматизации. Виртуальная и дополненная реальность – инструменты, создающие первичную визуализацию виртуальных туров и гостиничных услуг. Одним из ключевых преимуществ внедрения робототехники является резкое повышение производительности. Роботы способны работать без перерывов, с высокой точностью и минимальным количеством ошибок, что особенно важно в производстве, логистике, медицине и сельском хозяйстве.



Рис. 2 Применение автоматизированных и инновационных систем

На рисунке 2 представлены применение инновационных систем, которые повышают эффективность бизнеса, снижают издержки и создают устойчивое конкурентное преимущество на мировом рынке. Индустрия 5.0 фокусируется на устойчивом развитии и человеческом потенциале. Умные предприниматели стремятся не только внедрять цифровые технологии, но и минимизировать их негативное воздействие на окружающую среду [7, С. 57]. Технологические изменения гостиниц позволяет удовлетворить запросы гостей, цифровых кочевников, бизнес-туристов и путешественников нового поколения. Использование современных систем, автоматизации, бесконтактных решений и анализа данных открывает горизонты для развития гостиничной сферы [8, С. 1222].

Таблица 1

Инновационные отели как примеры внедрения цифровых инструментов в сервисе

Название отеля	Инновационные особенности	Концепция и направление цифровизации
Henn-na Hotel (Япония, Токио / Нагасаки)	Первый в мире отель, управляемый роботами, в котором гостей регистрируют роботы-рецепционисты и в каждом номере есть доступ к номер через распознавания лица.	Концепция – «инновации ради комфорта и энергоэффективности».
YOTEL (США, Великобритания, Сингапур)	Технологические номера с дистанционным управлением через сенсорную панель и доставщик-робот багажа.	Акцент на автоматизации процессов и минимизации контакта с персоналом.
Hilton's «Connected Room» (США и Европа)	Гости управляют регулировкой температуры, освещения, ТВ и энергосберегающая система, который автоматически отключает устройства при отсутствии гостя.	Подход – «цифровая персонализация при сохранении устойчивости».

FlyZoo Hotel (Alibaba Group, Китай)	В номерах установлены голосовые помощники Tmall Genie и все данные обрабатываются в облаке Alibaba Cloud.	Индустрии 5.0 в гостиничном бизнесе – автоматизация с фокусом на человеке и удобстве.
Eccleston Square Hotel (Лондон, Великобритания)	Каждая комната управляется через iPad-панель, включая бронирование услуг, контроль освещения и заказ еды.	Подход зеленой экономики.
Hotel Schani Wien (Австрия, Вена)	Гости могут выбирать номер и получать доступ через смартфон и контроль энергий через систему Smart Energy.	Упор на персонализированный сервис.
CityHub (Амстердам, Роттердам, Копенгаген)	Гости получают носимый браслет RFID, который заменяет ключ и платёжную карту.	Проект ориентирован на поколение цифровых туристов (миллениалов).
Marriott's Innovation Lab (США)	Отель считается технологией будущего, где есть VR-предпросмотр номеров и голосовые интерфейсы.	Адаптация принципов Индустрии 5.0 в международных гостиничных стандартах.

Как видно из таблицы 1, составленной авторами, использование робототехники стимулирует развитие инновационных отраслей разного направления. Важно не просто внедрять роботов, но и учитывать влияние этих изменений на общество. Среди стратегий, позволяющих снизить негативные последствия:

- разработка политики «справедливого перехода»;
- введение универсального базового дохода или других форм социальной поддержки.

Программы занятости в секторах, где человек остаётся незаменимым, к примеру это образование, здравоохранение, креативные индустрии. Это способствует росту ВВП, развитию малого и среднего бизнеса, появлению новых рынков и продуктов. Переход гостиничной индустрии к концепции «умных отелей 5.0» отражает основные тренды современного общества – цифровизацию, экологизацию и гуманизацию бизнеса.

Заключение. Сфера гостеприимства вступает в эру цифровизации, которая будет охватывать все ее аспекты. Современные технологии уже прочно вошли в гостиничный бизнес и начали менять его к лучшему. В ходе исследования поставленные цели были успешно достигнуты. Проведен сравнительный анализ цифровизации гостиничного сектора в ряде нескольких стран, выявлены барьеры и перспективы внедрения искусственного интеллекта. Цифровизация требует инвестиций и усилий, но это стоит своего, ведь открывает новые возможности – как для самих гостиниц и их гостей. Что значит, будущее гостиничного бизнеса – перспективное и актуальное для вложений.

Литература

- 1 Alves S., Alves E., De Cassia Bezerra Bagata Menezes, L., De Almeida M., Melo S. The use of technologies for a more sustainable community-based ecotourism – an experience on an ecological trail in the Brazilian Amazon // Observatório de la economía Latinoamericana. – 2024. – Vol. 22. – No4. – pp. 142-168. DOI: 10.55905/oelv22n2-168.
- 2 Brabham B., Brown G.T. Usability and User Experience in Mobile Applications for Tourism // Journal of Tourism and Hospitality Management. – 2017. – pp. 1-2. URL: https://www.researchgate.net/publication/320466884_Usability_and_User_Experience_in_Mobile_Applications_for_Tourism.
- 3 «Tadviser» гостиничные услуги [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8_\(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8\)](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8_(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8)) (дата обращения: 07.11.2025).
- 4 «TechMagic» Цифровая трансформация в индустрии гостеприимства: комплексное руководство [Электронный ресурс]. URL: <https://www.techmagic.co/blog/digital-transformation-in-hospitality-industry#:~:text=Digital%20transformation%20in%20the%20hospitality%20industry%20involves%20adopting%20advanced%20digital,rethinking%20how%20services%20are%20delivered.> (дата обращения: 08.11.2025).
- 5 Tsai M. H., Wang L. C., Ge T.S. Designing mobile applications for eco-tourism: A focus on user experience // Journal of Environmental Management. – 2018. – Vol. 24. – No1. – pp. 23-41.

6 Fajri A., Siahaan A., Perdana, K. Literatur Review: Inovasi Ekowisata Berbasis Digital Dalam Perspektif Ecotourism Planning dan Development di Indonesia // Bogor Hospitality Journal. – 2022. – Vol. 6. – No1. – pp. 18-33. DOI: 10.55882/bhj.v6i1.33.

7 Seijas-Díaz J., Martell K., Casas R., Schrader J., Cueto-Orbe R., Rengifo-Amasifén R., Barbachán-Ruales E., Torres-Silva C. Development of an informative web application for the promotion of ecotourism: A case study // EAI Endorsed Trans. – 2023. – No11. – 45- 68. DOI: 10.4108/eetsis.4463.

8 Palos-Sánchez P., Saura J., Correia M. Do tourism applications' quality and user experience influence its acceptance by tourists? // Review of Managerial Science. – 2020. – Vol. 15. – pp. 1205 – 1241. DOI: 10.1007/s11846-020-00396-y.

ИННОВАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ В ОТЕЛЕ

Н.А. Замятина

кандидат филологических наук

доцент кафедры управления в международном бизнесе и индустрии туризма

Государственного университета управления (г. Москва)

Аннотация. Использование инновационных материалов в отеле – это ключ к устойчивому развитию и эффективности, а также важная имиджевая составляющая востребованного туристского направления в будущем.

Ключевые слова: гостиничный сектор, высокие технологии, устойчивое развитие туризма, экономика замкнутого цикла

Введение. Применение инновационных материалов – это вектор развития гостиничного сектора по улучшению экономической эффективности отеля, созданию нового потребительского опыта, а также передачи ценностей бренда и создания его эмоциональной связи с потребителями. Этот прием является одной из ключевых составляющих конкурентного преимущества гостиничного комплекса в условиях диверсификации туристической отрасли и адаптации к модели экономики замкнутого цикла [1].

Методы и организация исследования. В настоящей публикации возможности развития отеля рассматриваются с точки зрения применения материалов – природных, экологических, прочных и высокоэффективных, а также высокотехнологичных, информация о которых получена путем поисковых запросов в открытых источниках сети интернет.

1. Природные материалы

Природные материалы в дизайне интерьера создают здоровую обстановку, снижают уровень стресса и перезаряжают энергией, восстанавливая связь человека и природы. Материалы, оказывающие благотворное влияние на здоровье человека, получили обозначение «биофильные» материалы [2]. К ним относятся, например, растения, древесина и камень.

Живые стены (или вертикальные сады) – это системы с автополивом для очищения и увлажнения воздуха, создают уникальный визуальный эффект. В отеле находят применение в декоре входной группы, выполняют роль перегородок в ресторане и используются для релаксации в спа-зоне.

Войлок из переработанной древесины, стеновые панели из мха или водорослей, перфорированные деревянные панели – все эти природные материалы служат для звукоизоляции и применяются в потолочных покрытиях в ресторане, настенных покрытиях в гостевых номерах и коридорах отеля.

Местный камень и древесина с природной текстурой без дополнительной обработки несут информацию о месторасположении отеля и вследствие этого обладают мощной энергетикой. В отеле эти материалы применяются для напольных покрытий и столешниц в ванной комнате, в оформлении стойки ресепшн, а также предметов интерьера.

Утрамбованная земля и стабилизированный ил – это термостойкое сырье, изготовленное по модернизированной античной технологии, которое обладает уникальной текстурой, дает ощущение натурального материала и сокращает расходы на отопление и охлаждение помещений. В отеле может применяться как декоративный материал для входной группы, ресторана и спа-центра.

2. Эко-материалы

Эко-материалы не оказывают разрушительного влияния на окружающую среду и включают продукты из переработанных природных компонентов, как *мицелий* и *пинатекс*, а также *био-кожа* и такие материалы из вторичного сырья, как *терраццо*, *океанический пластик*.

Мицелий (Mycelium), то есть «корневая система» грибницы в виде сети тонких нитевидных структур, не оставляет углеродного следа и выращивается под заказ в необходимых форматах. Этот биоразлагаемый материал уже способен заменить вспененный пластик для теплоизоляции, упаковки и даже может использоваться для освещения и производства мебели. В отеле мицелий может найти применение в стеновых панелях, плафонах для светильников, защитной упаковке для туалетных принадлежностей.

Пинатекс (англ. pumatex) из волокон целлюлозы, извлекаемых из листьев ананаса как побочный промышленный продукт в плодоводстве, является еще одной альтернативой натуральной коже. В отеле пинатекс может использоваться в обивке мебели, декоративных подушек, а также для покрытия информационных досок.

Био-кожа – натуральная кожа, выращенная в лабораторных условиях без использования животных, – может иметь разнообразные характеристики текстуры, толщины и прочности. В отеле био-кожа найдет применение в обивке для мягкой мебели, изголовья кровати, стульев, и даже покрытия для столешницы рабочего стола.

Вторичное сырье и материалы из вторичного сырья

Терраццо (итал. terrazzo) – прочный и долговечный композитный облицовочный материал из мелких отходов мрамора, натурального камня или стекла, залитых цементной или клеевой эпоксидной основой, с гладкой и полированной поверхностью. Этот материал родом из Венеции и уже давно используется для напольных и настенных покрытий, столешниц и других декоративных элементов по всему миру. В отеле найдет применение терраццо из вторичного сырья – битого стекла или посуды, морских ракушек, и даже строительного мусора.

Океанический пластик – это пластиковые отходы, которые собирают на расстоянии до 50 км от побережья, так как они с большой долей вероятности могут попасть в океан из-за прилива, дождей или ветра, и превращают в прочный текстиль для ковров, униформы и аксессуаров для ванной комнаты. В отеле этот материал находит применение в изготовлении напольного покрытия, барной стойки и нестандартной мебели.

3. Прочные и высокоэффективные материалы

В отеле, в первую очередь, востребованы прочные материалы, эффективно выполняющие свою функцию. К ним относятся инновационные грязе- и водоотталкивающие, антимикробные и дышащие инновационные текстильные материалы, ламинат и искусственный камень повышенной прочности, полированный бетон.

Грязеотталкивающий и прочный бархат в обивке мягкой мебели, стульев и изголовья кроватей дает ощущение роскоши и при этом прост в уходе.

Ламинат и искусственный камень («спеченный камень») имеют большую плотность и прочность, и за ними легко ухаживать. Они дают ощущение натурального дерева и камня и при этом обладают устойчивостью к царапинам, высокой температуре и пятнам. В отеле такие материалы востребованы для всех видов столешниц.

Полированный бетон с герметичным покрытием, устойчивый к пятнам и истиранию, может использоваться для оформления отеля в индустриальном стиле лофт.

4. Высокотехнологичные материалы

Высокотехнологичные материалы привносят функциональность, интерактивность и производят эффект сюрприза. К ним относятся самоочищающиеся и антимикробные поверхности, терморегулирующие материалы, умное стекло и органические светодиоды.

Органические светодиоды (OLED) – это сверхтонкие гибкие ленты на основе природных материалов, которые можно встроить в стены, потолки и даже мебель для создания мягкого рассеянного освещения. В отеле они находят применение в подсветке изголовья кровати, потолочного декора и бара.

Умное стекло с покрытием из полимерно-диспергированных жидких кристаллов (PDLC) и защитой от импульсного перенапряжения (SPD) переключается между прозрачным и матовым состоянием при подключении к источнику электричества. В отеле умное стекло заменяет жалюзи в мансардных окнах, а также позволяет организовать динамическое разделение пространства в ваннах, комнатах и конференц-залах.

Технологии нанофильтрации применяются для более эффективной очистки воды, что для отелей с большим расходом водных ресурсов очень актуально.

Самоочищающиеся и антимикробные покрытия способствуют сокращению расходов на уборку и повышают уровень гигиены в отеле:

1) Фотокаталитическое покрытие (TiO_2) для стекла под воздействием солнечного света вызывает химическую реакцию, которая убивает бактерии и окисляет органические частицы пыли и грязи до полного распада.

2) Медные сплавы создают натуральную поверхность с антимикробными свойствами в местах частых прикосновений (дверные ручки, выключатели и т.п.).

Терморегулирующие материалы, которые добавляются в стеновые панели или штукатурку в виде микрокапсул, поглощают, хранят и высвобождают тепло и таким образом регулируют температуру в помещении: они твердеют в холоде, высвобождая тепло, и размягчаются в теплом помещении, охлаждая его. Для отеля стены и потолки с таким материалом означает повышение энергоэффективности.

Материалы, созданные на основе структуры и функциональности материалов в природе, получили название биомиметических. Они имитируют, например, шелк паутины, кожу акулы, поверхность листьев лотоса, обеспечивая при этом большую долговечность и производительность. Биомиметика – это междисциплинарная область науки на пересечении биологии, физики, инженерии и материаловедения для изучения и воспроизведения уникальных свойств природных материалов.

Выводы. В целом, инновационные материалы в отеле:

- уменьшают экологический след, несут в себе информацию о местной природе и об инновационности отеля, обращаясь к сознательным путешественникам;
- улучшают самочувствие гостей, снижают стресс и создают неповторимую атмосферу;
- сокращают расходы на электроэнергию и уборку, а также продлевают срок службы предметов обстановки;
- повышают уровень гигиены и поддерживают внешний вид предметов обстановки в идеальном состоянии;
- создают у гостя ошеломляющий эффект новизны и ощущение контроля [3-7].

Предметы обстановки для отеля, созданные из инновационных материалов, включают живые стены из растений, звукоизоляционные панели из природных материалов, предметы интерьера из мицелия и необработанного местного дерева или камня, самоочищающиеся покрытия, стеклянные поверхности с переключением уровня прозрачности для зонирования пространства, роскошные текстильные и строительные материалы эры высоких технологий.

Заключение. Современная индустрия гостеприимства обладает уникальной возможностью воспользоваться преимуществами продвинутых технологий для того, чтобы выделяться в высококонкурентной среде. В их числе создание запоминающегося фирменного стиля бренда с сильной эмоциональной составляющей, которая формируется с помощью нарратива о происхождении использованных материалов. К тому же, в современной политике корпоративных поездок большое внимание уделяется экологичности и социальной ответственности бизнеса, а использование высокотехнологичных материалов позволяет отелю получить соответствующие сертификаты. Помимо этого, преимуществом является и эффективность хозяйственно-экономической деятельности вследствие применения износостойких и самоочищающихся, а также энергосберегающих материалов. Для гостя отеля инновационные материалы означают новый подход к роскоши с акцентом на заботу о здоровье и персонализированный комфорт. И, наконец, для инвесторов отель, использующий эффективные инновационные материалы представляет собой особо привлекательный актив с низким уровнем риска вложений. Таким образом, высокотехнологичные материалы являются для гостиничного сектора скорее стратегической необходимостью, нежели роскошью: для маркетинговой стратегии это уникальная история для имиджа бренда, для операционного менеджмента – способ улучшить эффективность и сократить расходы, для финансового отдела – инвестиции в долгосрочные активы и минимизация рисков, для потребителя – разница между стандартными гостиничными услугами и исключительным запоминающимся опытом с оздоровительным эффектом.

Литература

1. Мишулина С.И. Модель циркулярной экономики туризма // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – №7 (109). – С. 5-18.
2. Хайруллин Р.Н., Мухамедьяров Л.Н., Насибуллин А.А., Кучаева А.П. Биофильный дизайн – инвестиция в будущее // Архитектура здоровья. – 2024. – № 1. – С. 71-79.
3. Dogan, H. et al. Architectural innovations are competitive advantage for hotels in tourism industry?: What customers, managers and employees think about it? // Procedia – social and behavioral sciences. – 2013. – Vol. 99. – P. 701-710.

4. Jana, R. Sustainable design for hotels // In book: Madan., A.B.S. (Eds.). Designs tomorrow. – IOTA Publishers, 2024. – P. 1-9.
5. Redefining luxury hospitality: Trends shaping the guest experience in 2025. – PressReader, 2025. – URL: <https://letstalk.pressreader.com/hotels/luxury-report/> (accessed: 30.10.2025).
6. Valencia, M. Innovation radar in hospitality: a new procedure to evaluate the innovation in hotels // Journal of Hospitality and Tourism Technology. – 2020. – [pre-print]. – DOI:10.1108/JHTT-10-2017-011
7. Vargas-Sanchez, A. Industry 4.0, Circular Economy, and Tourism. – Journal of Information Technology Application Management. – 2022. – Vol. 29. – Issue 5. – P. 1-12. – DOI: 10.21219/jitam.2022.29.5.001

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ КАДРОВЫХ ПРОБЛЕМ В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ

А.В. Захаров,

*магистрант I курса,
кафедра международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

С.Н. Ясенюк,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Статья посвящена анализу актуальных кадровых вызовов в сфере обслуживания на российском рынке труда, обусловленных стремительным технологическим развитием, демографическими изменениями и экономической неопределенностью. Особое внимание уделяется трансформации профессиональных компетенций, росту спроса на специалистов, владеющих новыми технологиями и «мягкими навыками», а также необходимости персонализированного обслуживания. Представлен комплексный подход к решению этих проблем, включающий взаимодействие вузов с Национальной системой квалификаций и создание «экосистемы непрерывного образования». Обосновывается, что предложенные меры позволят сформировать новое поколение специалистов, повысить их адаптивность, сократить дефицит кадров, улучшить качество услуг, сделать сферу более привлекательной и, как следствие, способствовать устойчивому развитию экономики.

Ключевые слова: кадровое обеспечение, сфера обслуживания, сервис, корпоративная культура, рынок труда, подготовка кадров, компетенции, квалификации.

Введение. Анализ текущих тенденций наглядно демонстрирует главные кадровые вызовы, с которыми сталкивается российский рынок труда. Стремительное развитие технологий в России приводит к необходимости перестройки профессиональных компетенций: автоматизация и внедрение искусственного интеллекта сокращают спрос на ряд традиционных профессий и повышают значимость специалистов, способных работать с новыми технологиями и развивать мягкие навыки (soft skills), такие как критическое мышление и командная работа.

Именно в сфере обслуживания, где межличностное взаимодействие играет ключевую роль, а технологические новшества трансформируют клиентский опыт, эти изменения порождают особую потребность в специалистах нового типа. При этом российские компании и работники испытывают давление из-за высокой экономической и политической неопределенности, требующей быстрой адаптации и постоянного обновления знаний. Демографические изменения, включая старение населения и миграционные потоки, усугубляют кадровый дефицит в ряде регионов, делая поиск и удержание квалифицированных кадров одной из главных задач. В контексте этих вызовов, поиск и удержание квалифицированных кадров в сфере обслуживания становится критически важным, поскольку именно здесь проявляется необходимость в гибких, технологически подкованных и клиентоориентированных специалистах, способных противостоять трендам автоматизации и обеспечить персонализированный сервис.

Методы и организация исследования. В Российской Федерации более 100 вузов реализуют образовательные программы по направлению подготовки 43.03.01 Сервис [1], из них:

- в г. Санкт-Петербург – 7;
- в г. Москва и г. Казань – 6;

- в г. Волгоград и г. Ставрополь – 5;
- в г. Ростов-на-Дону – 4;
- в г. Екатеринбург и г. Краснодар – 3;
- в других городах – более 170.

С одной стороны, существует значительное количество вузов, предлагающих программы бакалавриата и магистратуры в сфере сервиса. С другой стороны, мы видим разрыв между теоретическими знаниями, которые получают студенты, и практическими навыками, востребованными работодателями, особенно с учётом быстро меняющихся технологических и социальных реалий. Можно выделить следующие проблемы, характерные для подготовки кадров в сфере обслуживания:

- устаревшие учебные программы: многие программы не соответствуют меняющимся тенденциям и инновациям в сфере услуг, из-за чего обучающиеся оказываются не готовы к реальным профессиональным задачам, в частности, к работе с новыми цифровыми платформами и алгоритмами;
- недостаток практико-ориентированного обучения: теоретическая база часто преобладает над практической подготовкой, что затрудняет адаптацию выпускников на рабочем месте. Это особенно критично в сфере, где важны не только знания, но и умение эффективно применять их в динамичной среде, работать в команде и проявлять эмпатию;
- недостаточная связь с рынком труда: вузы не всегда эффективно взаимодействуют с работодателями, что приводит к выпуску специалистов, не отвечающих их потребностям. Это усугубляет проблему дефицита кадров, поскольку выпускники не обладают необходимыми компетенциями, а работодатели испытывают трудности с поиском подходящих кандидатов.

Решение части указанных проблем возможно при взаимодействии организаций высшего образования с Национальной системой квалификаций (НСК) и отраслевыми советами по профессиональным квалификациям. НСК, представляющая собой совокупность инструментов, регулирующих и оценивающих квалификацию работников, играет ключевую роль в обеспечении соответствия образования потребностям экономики. В условиях неопределённости и стремительных технологических изменений НСК становится ориентиром для формирования актуальных компетенций, позволяя специалистам сферы услуг оставаться востребованными (рис. 1).



Рис. 1. Схема взаимодействия вузов с Национальной системой квалификаций

Основными аспектами взаимодействия вузов с НСК в решении проблем в области подготовки кадров являются:

- актуализация образовательных стандартов: профессиональные стандарты, являющиеся основой НСК, содержат детальное описание требований к компетенциям, знаниям и навыкам специалистов. Вузы, ориентируясь на эти стандарты при разработке образовательных программ, обеспечивают их актуальность и соответствие рыночным требованиям. Это особенно важно при подготовке специалистов, способных к работе с новыми технологиями и развитию «мягких навыков»;
- внедрение независимой оценки квалификации (НОК): прохождение выпускниками НОК в процессе обучения или сразу после него становится мощным инструментом подтверждения их профессиональной готовности. Это дает работодателям уверенность в квалификации кандидата и

облегчает его трудоустройство. НОК в сфере сервиса, оценивающая не только технические навыки, но и способность к коммуникации, решению проблем и адаптации, становится особенно ценной.

Совмещение государственной итоговой аттестации и НОК в вузе, а также активное взаимодействие с НСК являются лишь одним из звеньев «экосистемы непрерывного образования». Эта экосистема должна охватывать весь жизненный цикл специалиста, от выбора профессии до профессионального развития на протяжении всей карьеры. В условиях неопределенности и быстрой смены технологий именно непрерывное образование становится залогом устойчивости и конкурентоспособности специалистов сферы услуг.

Ключевыми элементами «экосистемы непрерывного образования» в сфере услуг являются:

- предпрофильная ориентация и профориентация: работа со школьниками, ознакомление их с профессиями в сфере услуг, возможностями карьерного роста. Это помогает сформировать понимание перспективности профессий в сфере услуг, несмотря на рост автоматизации и цифровизации;

- усиление профессиональной ориентации образовательных программ по направлению подготовки «Сервис»: введение дополнительных профессиональных компетенций, сформированных совместно с представителями отраслевых советов по профессиональным квалификациям. При разработке образовательных программ особое внимание должно быть обращено на применение инструментов, позволяющих сформировать у студентов мета-компетенции и soft skills, являющиеся базой для успешной карьеры выпускников [3];

- реализация актуальных программ дополнительного профессионального образования (ДПО): различные форматы образовательных мероприятий, ориентированных на актуализацию знаний и освоение новых компетенций, востребованных в динамично развивающейся сфере услуг. ДПО должно быть тесно связано с НСК, предлагая программы, ведущие к получению новых квалификаций. В условиях старения населения и миграционных потоков, ДПО становится критически важным для адаптации существующих кадров и интеграции новых работников;

- корпоративное обучение: компании должны инвестировать в обучение своих сотрудников, используя как собственные программы, так и внешние ресурсы, направленные на повышение уровня обслуживания и развитие специфических навыков;

- развитие платформ самообразования и онлайн-обучения: доступность онлайн-курсов, вебинаров, профессиональных сообществ, где специалисты могут самостоятельно приобретать новые знания и навыки;

- обмен лучшими практиками: тиражирование результативных методик подготовки персонала в корпоративных центрах и на площадках образовательных партнёров с целью реализации практико-ориентированного обучения под потребности работодателей;

- «карьерные траектории» и «портфолио квалификаций»: НСК может стать основой для формирования «портфолио квалификаций» специалиста, которое будет отражать его профессиональный рост и достижения на протяжении всей карьеры.

Предложенный в статье комплексный подход к решению кадровых проблем в сфере обслуживания приведет к появлению нового поколения специалистов. Они будут лучше адаптироваться к технологическим трансформациям и новым ролям, эффективно справляясь с вызовами цифровизации. Благодаря системной подготовке и возможностям карьерного роста удастся сократить дефицит квалифицированных кадров и повысить их лояльность [4]. В результате повысится качество клиентского сервиса, что особенно ценно в условиях конкуренции и персонализации услуг. Сфера услуг станет более привлекательной для талантливых специалистов, что, в свою очередь, послужит стимулом для устойчивого развития всей экономики и повышения общего уровня жизни [2].

Заключение. Представленный в статье анализ и предложенные подходы к решению кадровых проблем в сфере обслуживания показывают, что для эффективного преодоления существующих вызовов необходим системный и комплексный подход. Интеграция высшего образования с Национальной системой квалификаций, а также создание динамичной «экосистемы непрерывного образования» являются ключевыми элементами для формирования специалистов нового типа – гибких, технологически компетентных, клиентоориентированных и готовых к постоянному развитию. Реализация этих мер не только позволит восполнить кадровый дефицит, повысить лояльность персонала и вывести качество клиентского сервиса на новый уровень. Это инвестиции не только в конкретных людей, но и в будущее всей российской экономики.

Литература

1. Вузотека [Электронный ресурс]. URL: <https://vuzoteka.ru/вузы/Сервис-43-03-01> (дата обращения: 06.11.2025).

2. Инновационная направленность современного содержания образования специалистов социальной сферы в условиях цифровой цивилизации / Ю. Ю. Платонова, С. С. Лебедева, С. М. Безух, И. В. Мишина // Человек и образование. 2023. № 2(75). С. 170-179.

3. Материалы заседания научно-методического совета по направлению «Сервис» Федерального учебно-методического объединения в системе высшего образования по укрупненной группе специальностей и направлений 43.00.00 «Сервис и туризм» с АНО «Национальное агентство развития квалификаций» и представителями отраслевых советов по профессиональным квалификациям (05.06.2024 г.) [Электронный ресурс]. URL: https://fgosvo.ru/uploadfiles/FUMO/430000/Meeting_NMS_Servis_05062024.pdf (дата обращения: 06.11.2025).

4. Чан, З. В. Обучение и подготовка кадров в сфере гостеприимства / З. В. Чан, М. М. Романова // Физическая культура и спорт, туризм и гостеприимство: взгляд студенческого научного общества: Сборник материалов XVII студенческой научно-практической конференции с международным участием, Москва, 11 апреля 2023 года. Москва: Московский государственный университет спорта и туризма, 2023. С. 310-313.

РЕКРЕАЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОЗЕР ОХРАННОЙ ЗОНЫ Саралинского участка Волжско-Камского государственного природного биосферного заповедника: вызовы и возможности для развития экологического туризма

И.И. Зиганшин,

*кандидат географических наук, доцент
старший научный сотрудник, ГНБУ «Академия наук РТ»*

Л.К. Мухаметзянова,

*кандидат биологических наук,
главный ученый секретарь, ГНБУ «Академия наук РТ»*

Аннотация. В статье представлены результаты комплексной оценки рекреационной привлекательности и туристского потенциала озер, расположенных в охранной зоне Саралинского участка Волжско-Камского биосферного заповедника. Целью исследования явилось ранжирование озер по перспективам развития экологического туризма на основе анализа их морфометрических, гидроэкологических и ландшафтных характеристик с учетом ограничений, накладываемых режимом охраняемой территории. В ходе работы применен метод балльной оценки по ключевым критериям (пейзажная привлекательность, потенциал для наблюдения за животными, познавательная ценность), а также проведен SWOT-анализ для определения стратегических направлений развития. Установлено, что наибольшим комплексным потенциалом обладает карстовое озеро Моховое и крупные озера-отчлененные заливы Куйбышевского водохранилища. Показано, что при строгом соблюдении природоохранного законодательства и внедрении научно обоснованных рекреационных нагрузок исследуемые озера могут стать основой для развития познавательного и образовательного туризма в регионе. Разработанные рекомендации по минимизации антропогенного воздействия и устойчивому рекреационному использованию озер охранной зоны биосферного заповедника могут служить методической основой для оценки водоемов на других охраняемых территориях.

Ключевые слова: туристско-рекреационный потенциал, экологический туризм, озера, рекреация, SWOT-анализ, Волжско-Камский биосферный заповедник, Республика Татарстан.

Введение. Введение масштабных санкционных ограничений западных стран актуализировало задачу импортозамещения в стратегических секторах российской экономики. В этом контексте туристская отрасль, столкнувшаяся с фактическим закрытием многих, ранее популярных зарубежных направлений, оказалась в эпицентре структурных преобразований [5]. Вынужденный уход с международной арены открыл уникальный шанс для переосмысления и интенсивного развития внутреннего туристского потенциала. Внедрение принципов импортозамещения в туристской трансформировалось из тактики простой замены зарубежных маршрутов в масштабную стратегию, нацеленную на создание конкурентоспособного национального продукта через развитие инфраструктуры и диверсификацию рекреационного предложения за счет специализированных турпродуктов. Для России, обладающей колоссальным и во многом нераскрытым туристско-рекреационным потенциалом, способным удовлетворить спрос на самые разнообразные виды путешествий, данная задача в настоящее время становится особо актуальной.

Ярким примером успешного развития внутреннего туризма является Республика Татарстан (РТ). По итогам 2024 года РТ приняла рекордные для себя 4,5 миллиона туристов, что составляет более 60% от общего турпотока в Приволжском федеральном округе [9]. Однако подавляющее число туристов концентрируется в столице РТ – г. Казани и объектах Всемирного культурного и природного наследия ЮНЕСКО (Болгар, остров-град Свияжск), выбирая традиционные культурно-исторические маршруты. Сложившаяся ситуация создает риски перенасыщения и ограничивает общий экономический эффект от туризма для региона в целом. Это делает стратегическим императивом диверсификацию туристского предложения и целенаправленное развитие малоосвоенных в рекреационном отношении территорий.

Решение данной задачи видится в активизации экологического туризма, для развития которого регион обладает высокими конкурентоспособными преимуществами: ландшафтное разнообразие, развитую сеть особо охраняемых природных территорий (включая объекты федерального значения), густую гидрографическую сеть, уникальные геоморфологические объекты, богатое биоразнообразие, а также устоявшийся агросектор с ориентацией на органическое земледелие. Совокупность этих факторов формирует комплексные условия для создания диверсифицированных экотуристских продуктов, имманентно присущих территории. Стратегическое развитие экотуризма обеспечит диверсификацию туристского предложения, способствуя пространственной деконцентрации турпотоков и снижению туристской нагрузки на культурно-исторические центры. Одновременно создается механизм устойчивого экономического развития сельских и периферийных районов через формирование аутентичного турпродукта, основанного на уникальном природном и культурном наследии. Дополнительный синергетический эффект достигается за счет внедрения рекреационно-активных форматов (агротуризм, просветительские маршруты), увеличивающих среднюю продолжительность пребывания туристов и мультипликативный экономический эффект.

Таким образом, стратегия, нацеленная на импортозамещение и диверсификацию, с акцентом на такие перспективные направления, как экотуризм, способна вывести внутренний туризм на качественно новый уровень устойчивого и сбалансированного развития.

Целью исследования является комплексная оценка рекреационной привлекательности и туристского потенциала озер охранной зоны Саралинского участка Волжско-Камского государственного природного биосферного заповедника (ВКГПБЗ), в контексте их уникальности и с учетом ограничений, накладываемых статусом биосферного резервата ЮНЕСКО.

Методы и организация исследования. Объектами исследования выступили 13 озер охранной зоны Саралинского участка ВКГПБЗ, отличающиеся разнообразием генезиса и морфометрии [7] и расположенные на II (отчлененные заливы Куйбышевского водохранилища) и III (суффозионные, суффозионно-карстовые и искусственные озера) надпойменных террасах р. Волги (рис.1).

Саралинский участок ВКГПБЗ расположен в южной части Волго-Мешинского возвышенного междуречья, представляющего собой асимметричную равнину с уклоном к югу. Абсолютные отметки изменяются от 53 м (урез Куйбышевского водохранилища) до 180-190 м на севере территории. Коренная растительность представлена сосновыми и смешанными лесами. Ключевой особенностью территории является интенсивное развитие карстовых процессов, обусловивших формирование многочисленных озерных котловин [4]. Высокая плотность карстовых озер определяет уникальность ландшафтной структуры и рекреационный потенциал территории. Указанные факторы предопределяют высокое ландшафтное разнообразие, но одновременно накладывают строгие ограничения на рекреационную активность, предопределяя соблюдение баланса между сохранением экосистем и их доступностью [3].

В соответствии с правовым режимом, установленным Федеральным законом №33-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях» [1] и Положением об охранный зоне ВКГПБЗ [2], здесь запрещено капитальное строительство объектов туристской инфраструктуры, организация массового пляжного отдыха и кемпингов, проведение спортивных мероприятий с массовым пребыванием людей, использование моторных плавсредств, а также осуществление любой иной деятельности, способной привести к загрязнению территории, нарушению почвенного покрова или беспокойству фауны. При этом допустимы строго регламентированные формы рекреационного использования, включая познавательный туризм по утвержденным маршрутам, экологическое просвещение, любительскую фотосъемку и научные наблюдения.

Данные по наличию и характеристике имеющихся туристско-рекреационных ресурсов озер собраны в ходе натурных обследований в 2020-2024 гг. На основе анализа морфометрических, ландшафтных и экологических характеристик озер, была составлена сравнительная таблица их рекреационного потенциала (табл. 1). Ранжирование проводилось по 5-балльной шкале по ключевым для рекреации критериям, совместимым с охранным режимом:

- 5 баллов – выдающаяся характеристика, уникальная в масштабах региона;
- 4 балла – высокая характеристика, являющаяся ключевым преимуществом объекта;
- 3 балла – средняя, типичная для многих озер характеристика;
- 2 балла – слабо выраженная характеристика;
- 1 балл – характеристика практически отсутствует или негативна.

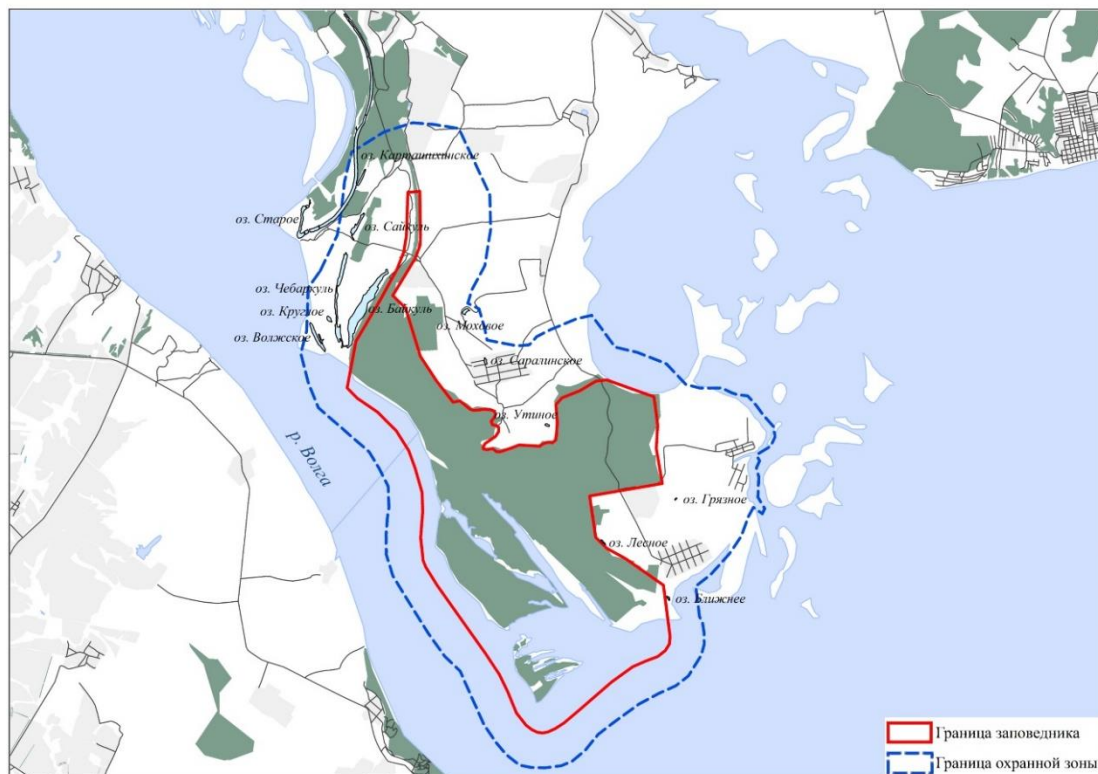


Рис. 1. Месторасположение озер на территории охранной зоны ВКГПБЗ

Таблица 1

Оценка туристского потенциала озер охранной зоне Саралинского участка ВКГПБЗ

№	Название озера	Пейзажная привлекательность	Наблюдение за животными	Познавательный туризм	Итоговый балл
1	Моховое	5	4	5	14
2	Волжское	4	5	4	13
3	Старое	4	5	4	13
4	Карташихинское	4	5	4	13
5	Байкуль	4	4	4	12
6	Чебаркуль	4	4	4	12
7	Саралинское	2	2	4	8
8	Утиное	2	3	3	8
9	Круглое	2	2	4	8
10	Сайкуль	2	3	3	8
11	Ближнее	3	2	3	8
12	Лесное	2	2	3	7
13	Грязное	1	2	4	7

Наибольшим комплексным потенциалом обладает карстовое озеро Моховое, обладающее значительной глубиной (>8 м), высокой прозрачностью воды (>1.5 м). Песчаные отложения в литорали, пологие берега, чистая и мягкая вода создают идеальные условия для купания и рекреации у воды. Эстетическую привлекательность дополняет сплавина, поросшая березой, с клюквой и съедобными грибами (подосиновики, подберезовики). Озеро обладает богатым культурно-историческим наследием, включающем легенды о водном драконе и красавице Алтынчеч, а также гипотезу о его метеоритном происхождении, что является мощным ресурсом для развития этнографического и познавательного туризма.

Озера у затопленного водохранилищем с. Карташиха (Карташихинское, Байкуль, Чебаркуль, Волжское, Старое) – это относительно крупные, но мелководные бывшие заливы р. Волга. Их ключевой ресурс – богатая ихтиофауна. Здесь встречается практически вся волжская рыба (сазан,

карась, щука, окунь, плотва, судак и др.), что создает прекрасные условия для любительской рыбалки. Кроме того, эти водоемы и их окрестности являются местом обитания и кормежки множества видов животных и птиц, в том числе редких (орлан-белохвост, скопа, лебедь-шипун). Обнаружение следов жизнедеятельности русской выхухоли в озере Карташихинское придает особый статус для развития здесь научного туризма [8].

Озера III террасы (Лесное, Грязное, Утино, Саралинское), а также малые отчлененные заливы (Круглое, Сайкуль, Ближнее) имеют незначительный рекреационный потенциал для развития традиционных видов отдыха и туризма, но могут служить учебными полигонами для демонстрации процессов антропогенного воздействия на малые водоемы (заиление, эвтрофирование, зарастание) в рамках образовательных экскурсий.

Для оценки стратегических направлений развития туризма были выделены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды на основе SWOT-анализа [5] (табл.2).

Таблица 2

SWOT-анализ развития рекреации на озерах Саралинского участка охранный зоне ВКГПБЗ

Сильные стороны	Слабые стороны
- расположение в Волго-Мешинском междуречье с высоким ландшафтным и биологическим разнообразием; - статус биосферного резервата ЮНЕСКО «Большая Волга»; - наличие уникальных природных объектов и видов флоры и фауны; - благоприятная экологическая обстановка; - возможность круглогодичной организации экологических туров; - наличие научных данных по мониторингу озер; - богатый культурно-исторический фон	- отсутствие развитой туристской инфраструктуры; - недостаточное информационное обеспечение туров в заповедник; - ограниченная транспортная доступность, усугубляемая пересеченным рельефом междуречья; - наличие кровососущих и паразитических насекомых; - отсутствие разработанных маршрутов по территории заповедника; - строгий природоохранный режим, запрещающий многие виды рекреации
Возможности	Угрозы
- растущий спрос на внутренний и экологический туризм; - возможность продвижения экологических туров через социальную рекламу; - привлечение волонтеров для обустройства экотроп и мониторинга; - вероятность развития туристкой инфраструктуры за счет привлечения инвестиций; - позиционирование территории как объекта для наблюдения за редкими видами; - получение дополнительных доходов ВКГПБЗ за счет развития экотуризма	- несанкционированная рекреация и рост антропогенной нагрузки; - ухудшение экологического состояния озер (загрязнение, эвтрофирование); - беспокойство фауны, в т.ч. редких видов, что дискредитирует идею биосферного резервата; - снижение аттрактивности из-за естественных процессов (зарастание озер); - недостаточное финансирование мероприятий по развитию туристской инфраструктуры

Результаты SWOT-анализа показывают, что ключевыми направлениями развития может стать использование сильных сторон для реализации возможностей (разработка и продвижение бренда «Заповедные озера РТ» для привлечения аудитории, интересующейся экотуризмом, создание и обустройство серии тематических экотроп («Тропа легенд Мохового», «Рыболовные угодья Карташихи», «Выхухольевые места» и др.). Необходимо компенсировать отсутствие инфраструктуры за счет развития малозатратных ее форм – обустройства грунтовых троп, навесов для отдыха, сотрудничества с волонтерскими организациями. Разработать четкие регламенты посещения, чтобы строгий режим воспринимался не как ограничение, а как гарантия сохранности и уникальности территории. Нужно широко использовать научные данные для установления обоснованных рекреационных нагрузок и экомониторинга состояния озер, предотвращая их деградацию, активно проводить эколого-просветительскую работу среди посетителей для снижения возможных конфликтных ситуаций.

Заключение. Озера охранный зоны Саралинского участка ВКГПБЗ, входящие в состав биосферного резервата ЮНЕСКО «Большая Волга» и расположенные в южной части Волго-Мешинского междуречья обладают значительным рекреационным потенциалом. Однако, его реализация возможна исключительно в формате высокоорганизованного познавательного и образовательного туризма, целиком подчиненного задачам сохранения природного наследия. Статус ЮНЕСКО и уникальное ландшафтное положение являются не только ограничивающими факторами,

но и ключевыми преимуществами, позволяющими позиционировать территорию как эталон устойчивого развития в условиях антропогенного прессинга. Реализация предложенных стратегий позволит не только раскрыть рекреационный потенциал озер заповедника, но и обеспечить их сохранность для будущих поколений.

Литература

Официальные документы

1. Федеральный закон от 14 марта 1995 г. N 33-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях» / Собрании законодательства Российской Федерации от 20 марта 1995 г. N 12 ст. 1024.
2. Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 19 апреля 2002 года №217 «Об утверждении Положения об охранной зоне Волжско-Камского государственного природного биосферного заповедника (с изменениями на 22 апреля 2022 года) / Сборник постановлений и распоряжений Кабинета Министров Республики Татарстан и нормативных актов республиканских органов исполнительной власти", май 2003, № 11, стр. 59.
3. Государственный реестр особо охраняемых природных территорий в Республике Татарстан. Казань: Идея-Пресс, 2007. 407 с.

Книги, монографии

4. Ландшафты Республики Татарстан. Региональный ландшафтно-экологический анализ // под редакцией профессора О.П. Ермолаева / О.П. Ермолаев, М.Е. Игонин, А.Ю. Бубнов, С.В. Павлова. – Казань: «Слово». 2007. – 411 с.

Статьи из журналов и периодических изданий

5. Богомолова, Е.В. SWOT-анализ: теория и практика применения/ Е.В. Богомолова // Экономический анализ: теория и практика. 2004. – № 17 (32). – С. 57–60.
6. Зиганшин И.И. Влияние экономических санкций на развитие российского туризма / И.И. Зиганшин, А.О. Овчаров, М.А. Рысаева // Актуальные проблемы экономики и права. 2022. №1. С. 17-25.
7. Зиганшин, И.И. Генезис и морфометрическая характеристика озер охранной зоны Саралинского участка Волжско-Камского заповедника / И.И. Зиганшин, Д.В. Иванов, Р.Р. Хасанов // Российский журнал прикладной экологии. 2021. – №1. – С. 12-19.
8. Зиганшин, И.И. Новые находки русской выхухолы – *Desmana moschata* (Linnaeus, 1758) – в Республике Татарстан / И.И. Зиганшин, Д.В. Иванов // Научные труды государственного природного заповедника «Присурский». 2020. – Том 35. – С. 185-194.

Интернет-ресурсы

9. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 29.10.2025)

PRESERVING CULTURAL AND NATURAL HERITAGE IN THE AGE OF OVERTOURISM: CHALLENGES AND STRATEGIES

Zinsou Ahouefa Hermance Claudelia,

1st year Master's student,

Department of International Tourism and Hotel Business,

National Research University «BelGU»

T.B. Klimova

candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department

of International Tourism and Hotel Business,

National Research University «BelGU»

S.N. Yasenok,

candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department

of International Tourism and Hotel Business,

National Research University «BelGU»

Abstract. The globalization and democratization of travel have profoundly transformed tourism, making it accessible to a large part of the world's population. However, this rapid expansion has led to a tourist

overconsumption that threatens the sustainability of cultural and natural heritages. This article proposes an analysis of contemporary issues related to the preservation of heritage in the face of mass tourism, based on concrete examples and on international normative frameworks (UNESCO, UNWTO). It explores the ecological, socio-cultural and economic challenges, while presenting courses of action for a more sustainable and respectful tourism model for the territories.

Keywords: tourism, international tourism, tourism development issues, cultural heritage

Introduction. Since the second half of the xx^e century, tourism has established itself as one of the main global economic engines. According to the World Tourism Organization (UNWTO, 2023) [1], more than 1.4 billion international trips are recorded each year, a growth that, while it favors cultural exchanges and economic development, also exerts considerable pressure on local ecosystems and societies. Tourist overconsumption – understood as excessive attendance of destinations beyond their carrying capacity – leads to material, environmental and cultural degradation of heritage sites [2]. Heritage, whether cultural or natural, constitutes a collective heritage that carries identity and memory [3]. Faced with the intensification of tourist flows, the central question becomes: how to reconcile the tourist enhancement of heritage with its long-term preservation? This article proposes to analyze the effects of tourism overconsumption on heritage and to explore the strategies implemented to ensure its sustainability.

Research methods and organization. The notion of heritage has evolved from an approach centered on material conservation to a more dynamic conception integrating intangible, social and environmental dimensions according to UNESCO [4]. Indeed «Heritage is the legacy of the past that we enjoy today and that we pass on to future generations. Our cultural and natural heritage constitutes an irreplaceable source of life and inspiration» [4].

At the same time, the development of mass tourism, amplified by globalization and digital platforms, has favored a logic of rapid consumption of places, often to the detriment of their authenticity and their ecological balance [5]. Indeed, Russo and Scarnato [5] explain that Barcelona receives «...30 million visitors per year, which falls short of the visitor-resident ratio calculated in many other problematic tourist cities, but in Barcelona has a very strong factor of concentration – in the Old City, visitor-resident ratios and the level of tourist activity in public spaces is comparable to that of a place like Venice, which in the last 20 years is regularly cited as worst case scenario of adverse dynamics triggered by tourism» [5]. qA. Cocola-Gant [6] also returns to the urban regeneration carried out around leisure tourism in Barcelona which contributed to the unfavorable transformation of the city for its inhabitants, in terms close to those of Russo & Scarnato [5]. Cocola-Gant [7]; Gotham [8]; Gravari-Barbas and Guinand [9] agree in a certain sense to recognize that tourism also promotes gentrification.

In this context, sustainability is therefore emerging as a central paradigm. Sustainable tourism, defined by the UNWTO [10], aims to meet the needs of visitors and local communities while protecting resources for future generations. Indeed, according to the UNWTO [11], «integrating environmental sustainability into tourism makes it possible to protect natural and cultural resources, to strengthen the resilience of communities». In the urban solutions report co-authored by UN-habitat, UN tourism and UNESCO [12], several good practice solutions such as the superbloc program to be deployed in Barcelona that are part of the sustainability effort have been inventoried. This demonstrates the efforts that are being made to ensure the sustainability of good gestures, even if there is still a long way to go. Indeed, although 71% of traveling tourists feel the desire to travel and experience tourism in a sustainable way, a significant gap remains between the intention and the behavior of tourists [13]. The 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals (SDGs), in particular SDG 11 («Sustainable cities and communities») and SDG 15 («Terrestrial Life»), encourage responsible heritage management with a view to sustainability.

The effects of tourism overconsumption The effects of mass tourism on heritage are manifested at several levels. Larbi Safaa and Khalid El Housni [14] declare that «Tourism and heritage maintain a close relationship, the synergy of which, when well exploited, can promote cultural, economic and environmental sustainability(...) Heritage, whether tangible or intangible, is not limited to a simple tourist resource : it embodies a collective identity and shapes territorial dynamics» [14].

The complex relationship between tourism and heritage is highlighted by studies by the UNESCO World Heritage Center which insist on the need for sustainable tourism management in heritage sites. They emphasize that without such management, mass tourism represents a major threat of destruction of built and cultural heritage in the short and long term, and call for training and appropriate policies to reconcile preservation and tourism development [15]. In the same wake, J. Payeur [16], warns against the over frequency tourism that can cause the degradation of heritage sites, the transformation of spaces into picturesque postcards to the detriment of cultural authenticity and the deterioration of the quality of life of the inhabitants. Aliou

Gaye [17], for his part, highlights the challenges of valorizing cultural heritage in the context of tourism, while pointing out the risks that mass tourism generates on local identity and territorial balances.

Finally, recent analyses relayed by articles such as that of The Cross [18] emphasize the combined challenges posed by mass tourism and climate change to world heritage, highlighting the exacerbated pressure on sites classified by UNESCO.

First of all, from an environmental point of view, over frequency leads to the degradation of natural ecosystems, soil erosion and pollution. The Machu Picchu Park, in Peru, for example, had to introduce daily quotas to limit the influx of visitors and protect its fragile environment [19].

On the cultural level, the authenticity of places and practices is often altered by the commodification of heritage. In Venice, the massification of cruises has transformed the social fabric and accentuated gentrification [20]. Similarly, in Bali, the tourist pressure has led to a standardization of cultural offers and a partial loss of local traditions.

Socioeconomically, while tourism generates income, it also creates dependencies and widens local inequalities. The «Disneyfication» of heritage sites reflects this tension between economic attractiveness and cultural preservation [21].

Towards a sustainable preservation of heritage Faced with these drifts, several sustainable management strategies are emerging. First, limiting tourist flows by quotas, dynamic pricing or early booking contributes to better regulating attendance [22]. Cities such as Barcelona or Dubrovnik have adopted governance plans to reduce tourist density and promote quality tourism.

Secondly, the diversification of destinations and the promotion of slow tourism make it possible to deconcentrate flows and to value peripheral territories [23]. The use of digital technologies – for example virtual visits or augmented reality – also offers alternatives to preserve the integrity of sites while enriching the visitor experience.

Finally, the participation of local communities is essential. Participatory governance, integrating public, private and civil actors, strengthens the collective appropriation of heritage [24]. The example of the UNESCO «World Heritage and sustainable tourism» program illustrates this collaborative approach that promotes coherence between preservation, education and development.

Conclusion. The preservation of cultural and natural heritage in the era of tourism overconsumption represents a major challenge for contemporary societies. If tourism remains a vector of knowledge and intercultural dialogue, it must now be part of an ethical and sustainable framework. The transition to a regenerative tourism model, based on sobriety, co-construction and innovation, appears as an unavoidable path. By 2050, the ability of actors to reconcile economic attractiveness and heritage integrity will determine the resilience of territories and the transmission of our common heritage. Bettina Laville and Philippe Dessertine, in the report of Committee 21 (2020), insist on the need for a «transformational resilience» of territories, involving collective mobilization and a profound transformation of territorial models in the face of mutations and crises, which supports the idea of a reconciliation between economic development and heritage preservation. Garnier [25] emphasizes that cultural heritage is an asset to be protected from a sustainable and integrated economic development perspective, emphasizing the need for sustainable management to ensure transmission to future generations. The European HITTS project (2024-2027) highlights the sustainable valorization of the cultural heritage of rural areas as a lever for innovative economic and social development, with direct involvement of local actors, strengthening territorial resilience capacities. ADEME (2022) underlines the importance of continuous adaptation capacities of territories in the face of disturbances, with a concrete example of an integrated approach to strengthen food resilience, applicable to heritage issues as well.

Literature

1. World Tourism Organization. Tourism highlights: 2023 edition. Madrid: UNWTO; 2023.
2. Dredge D, Jenkins J. Stories of practice: Tourism policy and planning. Routledge; 2019.
3. Choay F. The allegory of heritage. Threshold; 2018.
4. UNESCO. Heritage is the legacy of the past [Internet]. 2025 [cited 2025]. Available from: <https://www.unesco.org/>
5. Russo AP, Scarnato A. Heritage, tourism and the crisis of authenticity. *Annals of Tourism Research*. 2018; 73:21-33.
6. Cocola-Gant A. Tourism and urban regeneration in Barcelona: Impacts and conflicts. *Tourism Geographies*. 2020; 22(2):267-85.
7. Cocola-Gant A. Tourist gentrification. In: Lees L, Phillips M, editors. *Handbook of Gentrification Studies*. Edward Elgar Publishing; 2018. p. 281-93.

8. Gotham KF. Tourist gentrification: the case of the old square of New Orleans (French quarter). *Urban Studies*. 2005; 42 (7):1099-121.
9. Gravari-Barbas M, Guinand S. Introduction: To analyze the processes of tourism and gentrification in contemporary metropolises. In: Gravari-Barbas M, Guinand S, editors. *Tourism and gentrification in contemporary metropolises*. Routledge; 2017. p. 1-21.
10. World Tourism Organization. UNWTO definitions of tourism. 2019. Available from: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
11. World Tourism Organization. Integrating environmental sustainability into tourism [Internet]. 2025 [cited 2025]. Available from: <https://www.unwto.org/>
12. UN-Habitat, UN Tourism, UNESCO. Urban solutions report [Internet]. 2025 [cited 2025]. Available from: <https://www.unwto.org/>
13. World Economic Forum. The promise and challenges of sustainable travel products [Internet]. 2022 [cited 2025]. Available from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Promise_and_Challenges_of_Sustainable_Travel_Products_2022.pdf
14. Larbi Safaa, Khalid El Housni. Articulating tourism and heritage: global issues and territorial resilience [Internet]. 2025 [cited 2025]. Available from: <https://doi.org/10.4000/13lt9>
15. UNESCO World Heritage Center. Tourism management in heritage sites. 2005. Available from: <https://whc.unesco.org/document/106123>
16. Payeur J. The relationship of heritage and tourism: a history of perception: the case of Old Quebec (Master's thesis). University of Quebec in Montreal; 2013. Available from: <https://archipel.uqam.ca/6047/1/M13162.pdf>
17. Aliou Gaye. Tourism and cultural heritage: valuations, challenges and local development strategies on the island of Gorée and in Bassari country (Senegal). *Worlds of Tourism* [Internet]. 2020 [cited 2025]; 17. Available from: <https://journals.openedition.org/tourisme/2907>; <https://doi.org/10.4000/tourisme.2907>
18. The Cross. Global warming, mass tourism: The UNESCO World Heritage in the face of challenges [Internet]. 2022 Nov 17 [cited 2025]. Available from: <https://www.la-croix.com/Culture/Rechauffement-climatique-tourisme-masse-Le-patrimoine-mondial-lUnesco-face-defis-2022-11-17-1201242510>
19. UNESCO. Report on the state of conservation of the Machu Picchu site. Paris: UNESCO; 2020.
20. Seraphin H, Sheeran P, Pilato M. Over-tourism and the fall of Venice. *Journal of Tourism Futures*. 2018; 4(3):228-35.
21. Ritzer G. *The McDonaldization of society*. Wise Publications; 2021.
22. UNESCO. *World heritage and sustainable tourism: management strategies*. Paris: UNESCO; 2021.
23. Fullagar S, Markwell K, Wilson E. *Slow tourism: Experiences and mobility*. Channel View Publications; 2012.
24. Gravari-Barbas M. *Tourism and world heritage: tensions and reconfigurations*. University Press of Paris Nanterre; 2020.
25. Garnier F. Patimony and cultural property: the challenges of economic development. Toulouse Capitole University [Internet]. 2016 [cited 2025]. Available from: https://aedon.mulino.it/atti/2016/valorizzazione_economica/gamier.pdf

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И DIGITAL-МАРКЕТИНГ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ УСТОЙЧИВОГО ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

П. Е. Зябкова,

*студент направления подготовки 43.04.02 Туризм,
НИУ «БелГУ»*

Научный руководитель: О. К. Слинкова,

*доктор экономических наук,
профессор кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Современный гостиничный бизнес сталкивается с необходимостью сочетать экономическую рентабельность и экологическую устойчивость, а также отвечать на требования цифровой эпохи. Цель данной статьи состоит в системном анализе взаимосвязи между внедрением высокотехнологичных инструментов, стратегиями интернет-маркетинга и достижением устойчивых показателей гостиничного бизнеса.

Ключевые слова: digital-маркетинг, цифровые технологии, устойчивость, гостиничный бизнес, эффективность.

Введение. На сегодняшний день предприятиям гостиничной индустрии необходимо не только тщательно подходить к созданию стратегии по комплексному удовлетворению потребностей клиентов, но и разрабатывать подходы для эффективного функционирования в условиях глобальных вызовов: климатических изменений, ограниченности ресурсов и роста требований со стороны социально ответственных потребителей. Одновременно с этим цифровизация отрасли открывает новые возможности как для развития бизнеса, так и для повышения уровня устойчивости, так как в контексте гостиничной индустрии это предполагает выдерживание баланса между рентабельностью, а также социальной и экологической ответственностью. В этих условиях цифровые технологии и digital-маркетинг выступают не просто инструментами повышения прибыли, но и стратегическими ресурсами для реализации целей устойчивого развития.

Методы и организация исследования. В процессе написания статьи использовались следующие методы: анализ научно-методической литературы, касающейся тенденций в области устойчивого развития, а также цифровизации гостиничной индустрии.

Так как услуги, оказываемые в индустрии гостеприимства, являются достаточно комплексными, предприятия стремятся автоматизировать как можно большее число процессов для повышения эффективности собственной деятельности, именно на это и направлено большинство аспектов цифровой трансформации средств размещения. Так, элементы цифровизации, активно внедряемые в гостиничный сектор, включают целый спектр инструментов, среди которых особое место занимают облачные системы управления (Cloud PMS), интернет вещей (IoT), системы искусственного интеллекта (AI), технологии больших данных (Big Data), аналитические платформы и мобильные приложения. Данные технологии упрощают осуществление многих ключевых процессов – от бронирования номеров и регистрации гостей до управления запасами, ценообразованием и отчетной документацией, что значительно повышает операционную эффективность и снижает риск ошибок. Помимо того, цифровые решения позволяют персонализировать обслуживание, анализировать предпочтения и поведенческие модели клиентов, что способствует формированию уникальных предложений и повышению уровня удовлетворенности гостей. Кроме того, можно заметить, что внедрение таких IoT-устройств, как системы автоматического регулирования вентиляции, освещения и отопления способствует значительному уменьшению экологического следа предприятия. Исходя из этого, можно сказать, что использование современных цифровых технологий позволяет значительно снизить использование ресурсов и минимизировать негативное влияние на окружающую среду, что в свою очередь положительно влияет на репутационную составляющую и доверие со стороны целевой аудитории с высоким уровнем экологической осознанности.

В свою очередь, digital-маркетинг является не менее важным элементом для современных гостиниц, так как представляет собой совокупность методов и каналов продвижения взаимодействия с клиентами посредством использования цифровых платформ, что также способствует оптимизации деятельности предприятий. Социальные сети, поисковая оптимизация (SEO), контекстная реклама и email-рассылки, позволяют не только привлекать новых клиентов, но и поддерживать лояльность постоянных клиентов. Потребителям чрезвычайно важно наличие возможности быстрого обмена информацией, а также предоставления и получения обратной связи, так как данные аспекты коммуникации создают ощущение прозрачности обслуживания и, как следствие, доверительную обстановку. Кроме того, стоит подчеркнуть, что социальные сети могут быть использованы и для создания контента, рассказывающего о соблюдаемых отелем принципах устойчивого развития и поддерживаемых экологических инициативах, что помогает формировать благоприятный образ организации.

Что касается самого понятия «устойчивость», оно претерпело значительные изменения и расширение своего значения с течением времени, отражая эволюцию понимания взаимодействия человека с окружающей средой, обществом и экономикой. В первой половине XX века данный термин чаще использовался в технических и экологических контекстах, обозначая способность систем сохранять свои функции и структуру при воздействии внешних и внутренних факторов. В то время он прежде всего относился к инженерным и природным системам, где устойчивость означала способность противостоять возмущениям без разрушительных последствий. Однако в 1960–1970-х годах появилась идея о необходимости балансирования интересов природы, общества и экономики, что и стало основой для формирования более всестороннего понимания устойчивости. В итоге, в отношении исследуемой в рамках статьи сферы деятельности сегодня в основном применяют понятие «устойчивый туризм».

Его принято понимать в качестве разновидности туристической деятельности, которая стремится минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, сохранять культурное и природное наследие, обеспечивать социально-экономическую выгоду местным сообществам и создавать положительный опыт для туристов, способствуя долгосрочной гармонии между развитием туризма и сохранением ресурсов для будущих поколений.

Так, если рассматривать описанные ранее элементы как систему, где цифровизация и digital-маркетинг являются факторами повышения устойчивости гостиничных предприятий, можно сказать, что влияние первых проявляется во многих направлениях. В первую очередь, использование автоматизированных систем и аналитических платформ способствует экологической устойчивости за счет оптимизации использования энергии, воды и ресурсов, что уменьшает экологический след. Помимо этого, вовлечение клиентов и сотрудников в практики устойчивого развития через цифровые платформы помогает повышать их осведомленность о важных экологических и социальных вопросах, а также стимулирует активное участие в реализации экологических инициатив. Экономическая устойчивость также усиливается за счет снижения затрат, расширения каналов продаж и улучшения управляемости, а развитие цифровых решений позволяет отелям быстро адаптироваться к меняющимся требованиям рынка и повышенной конкуренции.

Тем не менее, внедрение столь значимых и эффективных цифровых решений требует значительных инвестиционных затрат на инфраструктуру, программное обеспечение и обучение персонала. Кроме того, использование данных инструментов сопровождается возрастающими из дня в день рисками кибербезопасности и возможными утечками конфиденциальной информации клиентов и сотрудников, что требует организации эффективных мер защиты и систем мониторинга. Таким образом, можно резюмировать, что цифровая трансформация бизнес-моделей предприятий гостиничного сектора подразумевает необходимость коренных изменений в организационной культуре, управленческих процессах и навыках персонала, а также требует времени и наличие тщательно проработанной стратегии.

Заключение. Подводя итог, можно сделать вывод, что цифровые технологии и digital-маркетинг выступают в качестве мощных инструментов, способных обеспечить долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность для гостиничных предприятий. Их грамотное внедрение позволяет значительно повышать эффективность деятельности средств размещения, укреплять имидж, расширять клиентскую базу и реализовывать принципы экологической и социальной ответственности. Из этого следует, что именно использование современных цифровых решений становится важнейшим фактором, гарантирующим не только развитие отрасли, но и ее устойчивое будущее.

Литература

1. Болтаевский, А. А. Экотуризм: сохранение природы или новые возможности для экономики / А. А. Болтаевский // Проблемы и перспективы развития туризма в Российской Федерации: Сборник научных трудов / Севастопольский экономико-гуманитарный институт (филиал), ФГАОУ ВО "Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского". – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, 2020. – С. 378-384.
2. Завьялова, О. В. Маркетинг в условиях цифровой трансформации / О. В. Завьялова // Экон. вектор. – 2021. – № 4. – С. 61-64.
3. Иванов, С.П. Феномен осознанного туризма: философские и практические аспекты / С.П. Иванов. – М.: Издательство "Наука", 2022. – 240 с.
4. Кузнецова, Т.Е. Влияние осознанных путешествий на экологическую устойчивость // Журнал экотуризма. – 2023. – Т. 12. – № 2. – С. 112-120.
5. Мамраева Д.Г. Цифровизация индустрии туризма: ключевые тренды / Д.Г. Мамраева // Цифровые технологии в экономике и промышленности (Экопром-2019): сборник трудов национальной научно-практической конференции с международным участием / Под ред. А.В. Бабкина. СПб: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. С. 306-316.
6. Пратусевич В.Р. Маркетинговые исследования и цифровая трансформация: вызовы и решения // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2023. – № 4. – С. 53-63.
7. Смирнова, А.Н. Перспективы осознанного туризма в условиях глобализации // Современные исследования социальной сферы. – 2023. – № 5. – С. 78-85.

ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

Кадырбекова Д.С.

Доктор PhD, ассоц. профессор

Казахская академия туризма и спорта

Климова Т.Б.

кандидат экономических наук, доцент кафедры международного

туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»

Дуйсенова Р.Ж.

Доктор PhD, ассоц. профессор

Алматинский технологический университет

Аннотация. В статье рассматривается роль культурного наследия как важнейшего ресурса развития туристической отрасли. Авторы анализируют формы и методы популяризации культурных ценностей, включая использование цифровых технологий, проведение фестивалей, выставок и образовательных проектов. Особое внимание уделено экономическому и социальному эффекту от интеграции культурного наследия в туристическую деятельность. Обозначены основные проблемы, препятствующие эффективной реализации потенциала культурного туризма, и предложены пути их преодоления. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к сохранению и продвижению культурных объектов для обеспечения устойчивого развития регионов.

Ключевые слова: культурное наследие; туризм; культурный туризм; популяризация; цифровизация культуры; региональное развитие; культурные проекты; устойчивый туризм.

Введение. Культурное наследие является неотъемлемой частью национальной идентичности и важнейшим ресурсом социально-экономического развития. В современных условиях именно культурный туризм становится одним из наиболее перспективных направлений туристической индустрии. Популяризация культурного наследия способствует не только привлечению путешественников, но и формированию положительного имиджа региона, развитию малого бизнеса и сохранению исторической памяти.

Значение культурного наследия в туризме

Памятники архитектуры, музеи, исторические города и народные традиции представляют собой основу туристического потенциала многих стран. Для современного туриста все большую ценность приобретает возможность прикоснуться к истории, познать культуру народа через обряды, гастрономию, искусство и фольклор. Таким образом, культурное наследие становится не просто объектом показа, а средством межкультурного диалога и взаимопонимания между народами.

Методы и организация исследования.

1. Аналитический метод – применялся для изучения теоретических источников по вопросам культурного туризма, сохранения и популяризации наследия.
2. Сравнительный метод – позволил выявить особенности и различия в подходах к популяризации культурного наследия в разных странах и регионах РК.
3. Системный подход – использовался для анализа взаимосвязи между культурной и туристической сферами, выявления их синергетического эффекта.
4. Метод наблюдения и обобщения практического опыта – применялся для изучения успешных примеров реализации культурно-туристических проектов (фестивали, этномаршруты, музейные программы).
5. Контент-анализ – использовался при рассмотрении информационных и цифровых ресурсов, направленных на продвижение культурных объектов.

Организация исследования включала анализ статистических данных о туристических потоках, рассмотрение региональных стратегий развития туризма и культуры, а также оценку влияния культурных инициатив на экономическое состояние территорий. Полученные результаты легли в основу выводов о направлениях совершенствования популяризации культурного наследия.

Популяризация наследия предполагает активное использование современных инструментов коммуникации и технологий. Среди наиболее эффективных форм можно выделить (рисунок 1):

Одним из приоритетных направлений в процессе популяризации культурного наследия выступает внедрение образовательных программ и расширение взаимодействия с учреждениями высшего образования. Подобные инициативы ориентированы на формирование у молодёжи устойчивых ценностных установок в отношении историко-культурных объектов, а также на практическое вовлечение студентов в деятельность по их изучению, сохранению и интерпретации.

Создание интерактивных музеев и виртуальных экскурсий. Цифровизация культурных объектов позволяет сделать их доступными для широкой аудитории и повысить интерес молодого поколения.

Организация фестивалей, этнографических выставок и тематических маршрутов. Такие мероприятия способствуют оживлению культурной жизни региона и стимулируют внутренний туризм.

Использование социальных сетей и медиапроектов. Продвижение культурных брендов через интернет помогает формировать устойчивый интерес к достопримечательностям и традициям.

Рисунок 1 – Эффективные формы популяризации культурного наследия

Особую роль в этом процессе играют студенческие экспедиции, волонтерские акции и исследовательские проекты, обеспечивающие не только приобретение практических навыков, но и развитие профессиональных компетенций будущих специалистов в области культурологии, туризма и музейного дела. Реализация подобных мероприятий способствует созданию междисциплинарных команд, объединяющих представителей гуманитарных и технических направлений – историков, архитекторов, дизайнеров, ИТ-специалистов. Это формирует комплексный подход к задачам сохранения и популяризации культурных ценностей.

Кроме того, партнёрство образовательных организаций с музеями, заповедниками и культурными центрами позволяет интегрировать научно-исследовательскую деятельность в практическую сферу, что способствует повышению качества профессиональной подготовки студентов и укреплению связи между академическими знаниями и реальными потребностями культурно-туристической индустрии.

Популяризация культурного наследия оказывает комплексное воздействие на развитие туристической сферы и социально-экономическое состояние регионов. Реализация культурно-туристических инициатив способствует формированию новых сегментов рынка труда, созданию рабочих мест в сфере обслуживания, транспортной и гостиничной инфраструктуры, а также стимулирует развитие сопутствующих отраслей – ремесленного производства, сувенирного бизнеса и сферы общественного питания.

Активное использование культурного потенциала региона повышает его инвестиционную и имиджевую привлекательность, создавая благоприятные условия для привлечения внешних и внутренних инвестиций. Развитие туристических маршрутов на основе историко-культурных объектов способствует росту налоговых поступлений, что, в свою очередь, обеспечивает дополнительный ресурс для модернизации инфраструктуры и охраны культурного наследия. На основании данных таблицы 1 можно отметить положительную динамику основных показателей культурно-туристической отрасли Казахстана за период 2022–2024 гг.

Таблица 1

Динамика показателей культурно-туристической деятельности в Казахстане (2022–2024 гг.)

Показатель	2022 г	2023 г	2024 г	Изменение 2024/2022, %
Количество внутренних туристов (млн чел.)	5,2	5,8	6,0	+15,4 %
Объём доходов от туризма, млрд тг	180	205	224	+24,4 %
Количество иностранных туристов (млн чел.)	8,0	9,0	11,5	+43,8 %
Инвестиции в туристическую инфраструктуру, млрд тг	400	470	530	+32,5 %

Источник [9]

По данным за 2024 год в Казахстане за 9 месяцев зафиксировано около 6 млн внутренних туристов и приток иностранных посетителей 11,5 млн человек. В первом квартале 2025 года объём оказанных услуг размещения в стране составил 61 млрд тенге, что на 20 % больше, чем за аналогичный период 2024 г.

Рассмотрим проблемы и перспективы популяризации культурного наследия.

Популяризация культурного наследия, несмотря на её явные преимущества, сталкивается с рядом системных и организационных вызовов. К числу наиболее значимых проблем можно отнести:

- ограниченность финансирования, что замедляет развитие инфраструктуры и внедрение инновационных технологий;

- недостаточная координация между учреждениями культуры, туристическими организациями и образовательными учреждениями, что нередко приводит к дублированию усилий и неэффективному использованию ресурсов;

- отсутствие единых стратегических подходов к продвижению культурного наследия на региональном и национальном уровнях, что снижает комплексный эффект реализуемых программ.

Одним из наиболее перспективных направлений развития культурного туризма является концепция устойчивого туризма, предполагающая совместное продвижение наследия и бережное отношение к природной и социальной среде. В рамках этого подхода особое внимание уделяется созданию экологически безопасных туристических маршрутов, внедрению цифровых технологий для удаленного взаимодействия с объектами культурного наследия, а также разработке образовательных инициатив для туристов, повышающих их информированность и ответственное поведение.

Кроме того, значительный потенциал имеет интеграция культурного наследия в социально-экономические проекты регионов. Такая практика способствует созданию новых рабочих мест, развитию ремесленного и сервисного сектора, укреплению социальной сплоченности и формированию положительного имиджа региона как на внутреннем, так и на международном туристическом рынке. Следовательно, преодоление существующих проблем в сочетании с внедрением современных подходов позволяет обеспечить устойчивое развитие культурного туризма и повысить ценность национального наследия как для общества, так и для экономики страны.

На основании проведенных исследований предлагаются следующие рекомендации:

1. Разработать единую стратегию популяризации культурного наследия, объединяющую культурные, туристические и образовательные инициативы на национальном и региональном уровнях.

2. Увеличить финансирование и инвестиции, включая государственные и частные средства, для модернизации инфраструктуры, реставрации объектов и внедрения цифровых технологий.

3. Активно вовлекать молодежь через образовательные и волонтерские программы, студенческие экспедиции и исследовательские проекты для формирования ценностного отношения к культурным объектам.

4. Содействовать устойчивому туризму, обеспечивая баланс между популяризацией культурного наследия, охраной окружающей среды и социальным развитием регионов.

Заключение. Популяризация культурного наследия – это стратегическое направление, способное обеспечить устойчивое развитие туризма и укрепить культурную самобытность регионов. Важно не только сохранять памятники прошлого, но и формировать современное пространство культуры, открытое для общения, творчества и образования. Только при комплексном подходе культурное наследие сможет стать мощным ресурсом экономического роста и духовного развития общества.

Можно с уверенностью сказать, что популяризация культурного наследия является важным направлением развития современного туризма и значимым фактором устойчивого социально-экономического роста. Эффективное продвижение культурных ценностей требует интеграции усилий государственных структур, бизнеса, образовательных организаций и общественности. Использование цифровых технологий, развитие культурных маршрутов и проведение тематических мероприятий способствуют не только росту туристического потока, но и формированию позитивного имиджа региона.

Особое внимание следует уделять подготовке кадров в сфере культурного и событийного туризма, а также развитию партнерств между музеями, туристическими агентствами и местными сообществами. Только при комплексном и системном подходе к популяризации культурного наследия можно достичь баланса между сохранением традиций и динамичным развитием туристической отрасли.

Литература

1. Алексеев, В. А. Культурное наследие и туризм: теория и практика взаимодействия. – Москва: Наука, 2021. – 214 с.

2. Баранов, И. П. Развитие культурного туризма в России: тенденции и перспективы. // Вестник туризма и сервиса. – 2022. – № 3. – С. 45–53.
3. Будагян Р. Р. Тенденции применения цифровых технологий в пространстве современного музея // Сфера культуры. – 2021. – Том 2, № 1. – С. 61–68. – DOI: 10.48164/2713-301X_2021_3_61.
4. Зверева, Е. М. Цифровизация музейного пространства и ее влияние на туристическую привлекательность. // Культура и время. – 2023. – № 2. – С. 60–68.
5. Козлова, Т. Н., Фролов, Д. Е. Маркетинг территорий и продвижение культурного наследия. – Санкт-Петербург: СПбГУ, 2020. – 189 с.
6. Макарова, Л. С. Культурное наследие как ресурс устойчивого развития регионов. // Региональная экономика и управление. – 2021. – № 4. – С. 72–81.
7. Smith, M. K. Issues in Cultural Tourism Studies. – 4th ed. – London: Routledge, 2020. – 332 p.
8. Richards, G. Cultural Tourism: Global and Local Perspectives. – New York: Haworth Press, 2019. – 276 p.
9. Итоги года: 6 млн внутренних туристов и доходы в 224 млрд тенге укрепили туризм Казахстана [Электронный ресурс]. URL: https://primeminister.kz/ru/news/reviews/itogi-goda-6-mln-vnutrennikh-turistov-i-dokhody-v-224-mlrd-tenge-ukrepili-turizm-kazakhstana-29439?utm_source=chatgpt.com (дата обращения 05.11.2025)

основные направления использования искусственного интеллекта и виртуальной реальности в сфере туризма

О.В. Кикин,
*магистрант 2 курса,
кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

С.Н. Ясенок,
*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация: Современный туристический сектор постоянно развивается, появляются инновации, и внедрение новых технологий играет ключевую роль в этом процессе. Искусственный интеллект и виртуальная реальность становятся все более важными инструментами, способствующими повышению качества сервиса и улучшению пользовательского опыта. В данной статье рассматриваются основные направления использования искусственного интеллекта и виртуальной реальности в туризме, а также преимущества и вызовы, с которыми сталкиваются компании.

Ключевые слова: искусственный интеллект, виртуальная реальность, компании в сфере туризма, новые технологии, пользовательский опыт, туристическая отрасль, инновации.

Введение. Туризм – это одна из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики, которая во многом зависит от уровня сервиса. Однако на сегодняшний день туристская отрасль нуждается в модернизации многих бизнес-процессов с упором на использование в своей деятельности инноваций. Применение технологий, таких как искусственный интеллект и виртуальная реальность, открывают новые горизонты для благоприятного развития туристической отрасли, предлагая более персонализированный и интерактивный подход для клиентов.

Методы и организация исследования. В настоящее время в туристической деятельности происходит активное использование искусственного интеллекта в создании чат-ботов, которые помогают пользователям быстро находить информацию о поездках, бронировать отели и получать рекомендации по туристическим маршрутам. Такие инструменты позволяют существенно сократить время ожидания ответа и повысить уровень обслуживания [5]. Одним из наиболее явных применений искусственного интеллекта в туристическом сервисе является автоматизация процессов бронирования. Современные системы на основе искусственного интеллекта позволяют пользователям быстро находить подходящие варианты поездок, учитывая предпочтения и бюджет, а также сравнивать цены и условия различных поставщиков услуг и упрощать процесс оформления документов, что существенно экономит время клиентов. Примеры таких систем включают виртуальных помощников и чат-ботов, которые работают круглосуточно и могут отвечать на запросы клиентов мгновенно [3].

Алгоритмы машинного обучения анализируют предпочтения пользователей и предлагают индивидуализированные туристические пакеты. Это позволяет компаниям лучше удовлетворять потребности клиентов и повышать их лояльность. Искусственный интеллект позволяет создавать персонализированные предложения, используя данные о предпочтениях и поведении пользователей. Данные алгоритмы анализируют данные о прошлых поездках, чтобы предлагать похожие маршруты или услуги, индивидуальные рекомендации по активности, рестораны и достопримечательности на основе интересов клиента. Такие системы способствуют более высокому уровню удовлетворенности и лояльности клиентов.

Сбор и анализ данных о поведении туристов помогают компаниям выявлять тренды и улучшать свои предложения. Например, анализируя отзывы и оценки туристов, можно выявить проблемные места в сервисе и своевременно их исправить. Искусственный интеллект помогает анализировать большие объемы данных, что позволяет туристическим компаниям:

- прогнозировать пики спроса и планировать ресурсы;
- оптимизировать цены на услуги в зависимости от предстоящего спроса, используя алгоритмы динамического ценообразования.

Все это обеспечивает более эффективное управление ресурсами и повышает прибыльность бизнеса [4].

Использование виртуальной реальности позволяет пользователям «посетить» различные места, не покидая своего дома. Это особенно актуально в условиях ограничений на поездки. Виртуальные туры помогают туристам определиться с выбором направления и увеличить интерес к реальным поездкам. С помощью очков виртуальной реальности и специализированных приложений туристы могут ознакомиться с достопримечательностями. Виртуальные экскурсии по известным музеям, историческим местам и природным заповедникам дают возможность увидеть мир в новом свете, не тратя время и деньги на поездки. Также туристы смогут попробовать новые виды деятельности, такие как дайвинг, горнолыжный спорт или сафари, что может помочь им сделать осознанный выбор для реальных путешествий [2].

Виртуальная реальность становится эффективным инструментом для обучения сотрудников туристических компаний. С помощью симуляций можно отработать различные сценарии взаимодействия с клиентами и повысить уровень профессионализма команды [1].

Виртуальная реальность предоставляет возможность создавать уникальные и запоминающиеся впечатления для туристов. Например, тематические аттракционы и проекты, использующие виртуальную реальность, позволяют погрузиться в атмосферу различных культур и исторических эпох. Виртуальная реальность меняет подход к планированию путешествий. Наблюдая за виртуальными турами, туристы могут принимать более обоснованные решения. Виртуальные туры помогают определить, какие места стоит посетить, а какие – не соответствуют ожиданиям, а также насладиться интерактивным опытом. Многие туристические компании предлагают клиентам возможность виртуально исследовать отели, рестораны и другие объекты перед бронированием, что значительно облегчает выбор.

Среди преимуществ внедрения технологий искусственного интеллекта можно выделить увеличение скорости и качества обслуживания клиентов, более высокий уровень персонализации сервиса, возможность создания новых форматов путешествий и представления информации. Виртуальная реальность расширяет доступ к туристическим услугам для людей с ограниченными возможностями, а также для тех, кто не может позволить себе длительные путешествия. Это создает равные возможности для участия в культурных событиях: люди из разных уголков мира могут находиться на одном и том же мероприятии, благодаря виртуальным трансляциям концертов, выставок и фестивалей. Виртуальная реальность позволяет странам с низким уровнем туристической инфраструктуры продвигать себя на международном рынке, привлекая внимание к своей культуре и достопримечательностям.

Среди вызовов для внедрения технологий искусственного интеллекта можно выделить высокие затраты на внедрение технологий, необходимость постоянного обновления и обучения персонала, а также проблемы с безопасностью данных и конфиденциальностью клиентов. В процессе внедрения можно столкнуться с этическими вопросами по использованию личных данных клиентов. Данные вопросы могут вызывать опасения по поводу конфиденциальности. Помимо этого, существуют несовершенства технологий искусственного интеллекта. Данные технологии не всегда могут адекватно интерпретировать контекст запросов, что может привести к ошибочному обслуживанию. Также слишком высокая зависимость от автоматизированных систем может удлинить время реагирования на нестандартные ситуации.

Заключение. Искусственный интеллект и виртуальная реальность имеют достаточно высокий потенциал в части изменения туристического сервиса, предлагая новые возможности как для компаний, так и для клиентов. Однако для успешной интеграции данных технологий необходимо учитывать, как их преимущества, так и возможные риски. Объединение инноваций с традиционными аспектами обслуживания могут создать уникальный опыт для туристов и повысить конкурентоспособность отрасли. Виртуальная реальность обладает огромным потенциалом для трансформации рынка туризма. Она не только облегчает планирование путешествий и улучшает качество обслуживания, но и делает туризм более доступным и интерактивным для клиентов. Несмотря на существующие вызовы, развитие технологий и интерес со стороны потребителей предполагает, что виртуальная реальность станет важной частью туристической индустрии в будущем.

Литература

1. Смирнов А. В. Искусственный интеллект в туризме: новые горизонты. // Высшая школа. 2021. Т. 3, № 2. С. 322-327.
2. Петров И. Н. Виртуальная реальность и ее влияние на туристический сервис. / Туризм. 2022. № 12. С. 84-87.
3. Николаева Е. А. Технологии XXI века в гостиничном бизнесе // Университетский проспект. 2023. № 2. С. 40-50.
4. Иванова Т.А. [Электронный ресурс] Роль искусственного интеллекта в улучшении клиентского опыта в туризме // Журнал исследований в области туризма.
5. Морозова С.Д. [Электронный ресурс] Технологические инновации в гостиничной сфере: анализ применяемых решений // Туристический вестник.

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ СРЕДИ СЕМЕЙНОЙ АУДИТОРИИ В ИНДУСТРИИ ДЕТСКИХ РАЗВЛЕЧЕНИЙ

Д. О. Кирсанова,

*магистрант кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Научный руководитель: О.К. Слинкова,

*доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые подходы к формированию лояльности среди семейной аудитории в индустрии детских развлекательных услуг. Особое внимание уделяется сочетанию рациональных ожиданий родителей и эмоциональных потребностей детей, а также инструментам, способствующим укреплению долгосрочных отношений с клиентами. Представлены практические меры по повышению лояльности, включая программы лояльности, персонализированный сервис и участие семьи в активностях.

Ключевые слова: детские развлекательные услуги, семейная аудитория, лояльность клиентов, клиентский опыт, маркетинг в сфере услуг, программы лояльности, родительский выбор, удержание клиентов, эмоциональный сервис, развитие бизнеса.

Введение. Индустрия детских развлекательных услуг представляет собой один из наиболее динамично развивающихся сегментов рынка, особенно в условиях роста интереса общества к качественной организации досуга и развитию детей. Повышение конкуренции в этом секторе заставляет бизнес не только привлекать новых клиентов, но и активно работать над удержанием уже существующей аудитории. Особое значение приобретает лояльность семейной аудитории, принимающей решения о потреблении услуг и склонной к повторным посещениям в случае положительного опыта. Особенно актуальна эта тема для владельцев бизнеса в сфере детских развлекательных услуг, чья устойчивость во многом зависит от долгосрочных отношений с семьей как потребительской единицей.

Методы и организация исследования. Формирование лояльности среди семейной аудитории в индустрии детских развлечений требует системного подхода, включающего как маркетинговые инструменты, так и организационные решения, направленные на построение доверительных,

долгосрочных отношений между компанией и её клиентами [1]. Уникальность семейной аудитории заключается в двойной структуре восприятия: эмоциональные реакции и интерес ребёнка должны сочетаться с рациональной оценкой родителя. Следовательно, уровень удовлетворенности каждого члена семьи влияет на вероятность повторного обращения.

Одним из ключевых факторов формирования лояльности является качество клиентского опыта, включающего доброжелательное обслуживание, безопасность, комфорт, разнообразие программ и внимательное отношение к индивидуальным потребностям. Кроме того, значительную роль играет ценностная ориентация бренда, его открытость, репутация и участие в социальных инициативах, что особенно важно для родителей, ориентированных на развитие и благополучие ребёнка.

Инструменты, направленные на повышение лояльности, могут быть как нематериального характера (эмоциональная привязанность, персонализированное общение, участие в жизни сообщества), так и материального (скидки, программы накоплений, бонусы за повторные посещения). Успешные компании, работающие в сфере детских развлечений, активно комбинируют оба подхода [3].

В таблице ниже представлены ключевые инструменты, применяемые для формирования и поддержания лояльности семейной аудитории.

Таблица 1

Инструменты формирования лояльности семейной аудитории

Инструмент	Описание и примеры применения
Индивидуальный подход к клиентам	Персональные поздравления, предложения по интересам, учет предпочтений при бронировании услуг
Программы лояльности	Системы накопления баллов, карты постоянного клиента, семейные абонементы
Социальные и образовательные компоненты	Мастер-классы, развивающие мероприятия, участие в благотворительных акциях
Эмоциональный сервис и детский комфорт	Доброжелательный персонал, внимание к эмоциям ребёнка, оформление пространства
Безопасность и доверие	Прозрачные правила, сертифицированное оборудование, наличие камер наблюдения, медперсонал
Интерактивное и многоканальное общение с семьей	Рассылки, мобильные приложения, группы в мессенджерах, обратная связь через соцсети
Участие родителей в активностях	Программы семейного досуга, совместные конкурсы, зоны отдыха для взрослых

Так, комплексное внедрение этих элементов позволяет не просто удовлетворить потребителя, но создать эмоциональную привязанность к бренду. В условиях высокой конкуренции именно этот уровень вовлеченности становится конкурентным преимуществом, устойчивым к внешним колебаниям – таким как рост цен, появление новых игроков или изменения в предпочтениях потребителей.

Семьи, чувствующие внимание к своим потребностям, гораздо охотнее возвращаются в привычное пространство, рекомендуют его друзьям и становятся амбассадорами бренда. Таким образом, усилия по формированию лояльности трансформируются в устойчивый клиентский поток, положительную репутацию и рост финансовых показателей бизнеса.

Заключение. Таким образом, лояльность семейной аудитории – это не только повторные визиты в детский развлекательный центр, но и эмоциональная привязанность к бренду, доверие, сформированное на уровне всей семьи, и готовность делиться положительным опытом с другими. В условиях насыщенного рынка, где выбор досуговых форматов для детей постоянно расширяется, именно лояльность становится стратегическим ресурсом компании.

Формирование устойчивых отношений с семьей требует комплексного подхода: важно сочетать высокое качество сервиса с эмоциональной составляющей, безопасность – с творческой свободой, а экономические стимулы – с ценностным позиционированием. Программы лояльности, индивидуализация общения, участие родителей в активности детей, а также использование цифровых каналов связи – все эти инструменты оказывают значительное влияние на решение семьи вернуться и продолжать взаимодействие с брендом.

Таким образом, успешное развитие бизнеса в индустрии детских развлечений возможно только при условии постоянного внимания к потребностям семейной аудитории, укрепления доверия и создания условий, в которых каждая семья почувствует себя не просто клиентом, а частью сообщества. Это не только повышает конкурентоспособность предприятия, но и способствует его устойчивому развитию в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Кузнецова Н. А. Маркетинг для детей. М.: КНОРУС, 2023. 288 с.
2. Мустафина Е. О. Влияние рекламы на психику детей и подростков. М.: Форум, 2017. 114-120 с.
3. Тарасова В. В. Нестандартные методы продвижения услуг для детей. М.: Наука, 2023. 126 с.
4. Цой М. Е. Влияние членов семьи на процесс принятия решения о покупке. СПб.: Питер, 2022. 225 с.

РЕЛИГИОЗНЫЙ ТУРИЗМ КАК ВЕКТОР РАЗВИТИЯ «ТУРИЗМА БУДУЩЕГО» В ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

М.С. Кирюшин,
студент,

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы развития религиозного туризма как одного из ключевых направлений «туризма будущего» в Тюменской области. Автор анализирует тенденции популяризации православия, особенно среди молодежи, и оценивает потенциал региона в контексте духовно-культурного наследия Сибири. Отдельное внимание уделено фигурам местных святых – святителя Иоанна, митрополита Тобольского, и святителя Филофея (Лещинского), а также роли храмового строительства в формировании новых туристических брендов региона. Обосновывается необходимость создания экскурсионных маршрутов, образовательных программ и паломнических троп, аналогичных московскому проекту «Дорога в Лавру». Делается вывод о том, что развитие религиозного туризма способно стать важным фактором устойчивого социально-экономического и культурного развития Тюменской области, а также элементом формирования духовной идентичности будущих поколений.

Ключевые слова: туризм будущего, религиозный туризм, православие, Тюменская область, святитель Иоанн Тобольский, святитель Филофей (Лещинский), паломничество, духовное наследие.

Введение. Современное развитие туристической отрасли в России всё чаще связывается с поиском устойчивых направлений, способных сочетать духовные, культурные и экономические аспекты. Одним из таких направлений становится религиозный туризм, который не только сохраняет традиции и культурное наследие, но и формирует новые социальные смыслы в пространстве внутреннего туризма [1]. В контексте Тюменской области, где исторически переплелись православная традиция, освоение Сибири и формирование региональной идентичности, религиозный туризм может стать значимым элементом стратегии «туризма будущего».

Популяризация православия, особенно среди молодежи, становится заметной тенденцией последних лет. Возрастает интерес к паломничествам, посещению святых мест, изучению духовных традиций и архитектурных памятников. Для молодых путешественников религиозный туризм перестает быть исключительно паломничеством – он становится формой культурного познания, саморефлексии и поиска личных ценностей. Этот тренд соответствует общемировым изменениям в туристическом поведении, когда путешествие воспринимается не как развлечение, а как способ личностного развития и духовного обогащения [2].

Тюменская область обладает богатыми предпосылками для развития религиозного туризма. Здесь зародилось православие Сибири, и именно отсюда началось активное духовное освоение обширных территорий вплоть до Дальнего Востока. В этой связи важным направлением развития становится возрождение интереса к местным святым и формирование вокруг них культурно-религиозных центров. Так, фигуры святителя Иоанна, митрополита Тобольского, и святителя Филофея

(Лещинского) занимают ключевое место в истории Сибири. Первый из них был активным просветителем и строителем духовной жизни региона, а второй способствовал развитию образования, поддержке миссионерства и укреплению православной веры среди народов Сибири [3]. Их память сохраняется в Тобольске и Тюмени, но потенциал этих личностей как объектов туристического интереса пока реализован не в полной мере. Создание тематических музеев, фестивалей или ежегодных торжеств, посвященных этим святым, могло бы привлечь не только верующих, но и широкий круг интересующихся историей региона.

Отдельного внимания заслуживает идея храмового строительства как инструмента развития туристической инфраструктуры. Возведение новых храмов, сочетающих религиозную и культурно-архитектурную функцию, способно стать мощным фактором роста интереса к региону. Примеры Казанского и Исаакиевского соборов в Санкт-Петербурге или собора Кул-Шариф в Казани показывают, что храм может быть не только центром духовной жизни, но и одной из главных достопримечательностей города. В Тюмени и окрестностях есть потенциал для создания аналогичных объектов в виде храмов, способных стать символами региона, объединяющими историческое наследие и современный архитектурный язык.

Такие проекты могли бы стать частью стратегических программ по развитию культурного и событийного туризма, создавая новые точки притяжения для гостей области.

Не менее важной частью религиозного туризма является экскурсионная и образовательная деятельность. Обучение гидов, разработка специализированных экскурсионных маршрутов и создание мультимедийных путеводителей позволят интегрировать религиозные памятники в современное туристическое пространство. Сюда можно отнести маршруты по историческим местам Тобольска, Абалацкого монастыря, Тюмени, а также новосозданным храмам и памятникам. Такой формат экскурсий способен объединить историю, культуру и духовное содержание, делая путешествие познавательным и эмоционально насыщенным.

Отдельным направлением может стать развитие паломнических и пешеходных маршрутов, аналогичных проекту «Дорога в Лавру» в Москве. Для Тюменской области можно разработать сеть указателей и тематических троп, связывающих значимые религиозные объекты – монастыри, часовни, источники и памятные места. Такой маршрут не только поддержит интерес к региону, но и станет инструментом воспитания культурной памяти и духовного самосознания. Кроме того, создание инфраструктуры для самостоятельных путешествий (навигаторы, приложения, карты, маршруты) позволит вовлечь в религиозный туризм более широкие слои населения, особенно молодежь, которая склонна к индивидуальным форматам туризма.

Таким образом, развитие религиозного туризма в Тюменской области представляет собой перспективное направление, объединяющее духовные и экономические интересы региона. Популяризация православия, возрождение памяти местных святых, строительство храмов-достопримечательностей и создание паломнических маршрутов формируют уникальный образ региона как центра духовного туризма Сибири. В будущем именно такие инициативы могут стать частью устойчивой модели «туризма будущего», основанного на ценностях, идентичности и уважении к культурному наследию.

Литература

1. Лысикова О.В., Семёнов Д.В. Православный паломнический туризм в Приволжском федеральном округе в стратегии территориального развития туризма и сферы гостеприимства // Инновационные технологии управления и стратегии территориального развития туризма и сферы гостеприимства. – М.: КноРус. 2020. – С. 107-114.
2. Новиков, В.С. Тенденции развития религиозного туризма в мире // Научные исследования в сфере туризма. Труды Международной Туристской Академии. – 2010. – Вып. 6.
3. Романова, К. О. Миссионер Филофей Лещинский / К. О. Романова // Православные краеведческие записки : Сборник научных статей. – Тюмень : Общество с ограниченной ответственностью "Частное учреждение дополнительного профессионального образования Международный институт инновационного образования. Центр повышения квалификации", 2019. – С. 68-72.

КАК УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С РАБОТОДАТЕЛЕМ ВЛИЯЕТ НА КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ В СЕРВИСНОЙ ОТРАСЛИ

В.В. Коденец,

*магистр кафедры международного туризма и
гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Научный руководитель: О.К. Слинкова,

*профессор кафедры международного туризма и
гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Настоящая статья посвящена исследованию влияния уровня удовлетворенности сотрудников взаимодействием с работодателем на качество обслуживания в сфере сервисных услуг. Проанализированы теоретические концепции внутренней мотивации и клиентского сервиса, а также представлены результаты эмпирического исследования, подтверждающего тесную взаимосвязь между внутренним состоянием сотрудника и уровнем предоставляемых услуг. В статье подчеркивается необходимость системного инвестирования в развитие корпоративной культуры, программ мотивации и коммуникаций внутри организации для повышения конкурентоспособности и удовлетворенности клиентов.

Ключевые слова: удовлетворенность персонала, качество обслуживания, взаимодействие с работодателем, мотивация, корпоративная культура, клиентский сервис, внутренние коммуникации, сервисная индустрия, уровень удовлетворенности, организационное управление.

Введение. В современном мире конкуренция среди компаний в сфере сервиса непрерывно обостряется, что обуславливает необходимость поиска новых источников повышения эффективности и дифференциации на рынке. Одним из ключевых факторов конкурентоспособности является качество обслуживания клиентов, которое напрямую зависит от внутреннего состояния сотрудника и его личной мотивации. Взаимодействие с работодателем занимает важное место в формировании удовлетворенности персонала, которая, в свою очередь, оказывает существенное влияние на уровень качества предоставляемых услуг.

Методы и организация исследования. Удовлетворенность трудовой деятельностью является фундаментальным аспектом социального благополучия человека и значительно влияет на общее восприятие качества жизни [5, с.122]. Интерес к данной теме обусловлен тем, что, в среднем, производственная активность занимает у работающего человека около 13 % его общего времени.

Управление удовлетворенностью персонала на предприятии сервисной отрасли представляет собой сложный и трудоёмкий процесс, который чаще всего является необходимостью. Эффективное регулирование данного аспекта способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

Удовлетворенность персонала – это субъективное восприятие сотрудником условий труда, коммуникаций, возможностей профессионального развития и взаимоотношений внутри организации. Исследования зарубежных ученых подтверждают мнение о том, что мотивированные и удовлетворенные сотрудники чаще стремятся обеспечить более высокий уровень сервиса, проявить инициативу, а также быть более внимательными к потребностям и запросам гостей [6, с.16]. Во внутренней среде компании создаются всевозможные условия мотивации персонала посредством разработки и внедрения системы материальных и нематериальных поощрений, а также через развитие корпоративной культуры и эффективной коммуникации на всех уровнях управления [1, с.88].

Качество обслуживания можно определить посредством оценки ряда факторов: скорости реакции сотрудника на поставленную задачу, уровня вежливости и профессиональной компетентности, способности учитывать индивидуальные потребности клиента. Именно эмоциональные аспекты действий сотрудника являются основой формирования положительного клиентского опыта, способствуя повышению лояльности гостя и возможности действия «сарафанного радио» [2, с.145]. Устойчивая и надежная корпоративная культура мотивирует сотрудников на достижение наилучших результатов, что отражается на качестве оказания услуг.

В рамках изучения аспектов влияния взаимоотношений персонала с работодателем на качество оказываемых услуг было проведено эмпирическое исследование – анкетирование, в ходе которого были опрошены две категории респондентов: сотрудники и клиенты ООО «Лаборатория вкуса». Общее количество респондентов составило 100 человек, из которых по 50 человек представляли каждую из категорий. Анкета включала вопросы, касающиеся удовлетворенности услугами, качества продукции, а также корпоративной культуры компании.

На рисунке 1 представлены результаты эмпирического исследования, подтверждающего связь между уровнем удовлетворенности сотрудников и качеством обслуживания на предприятии сервисной отрасли.

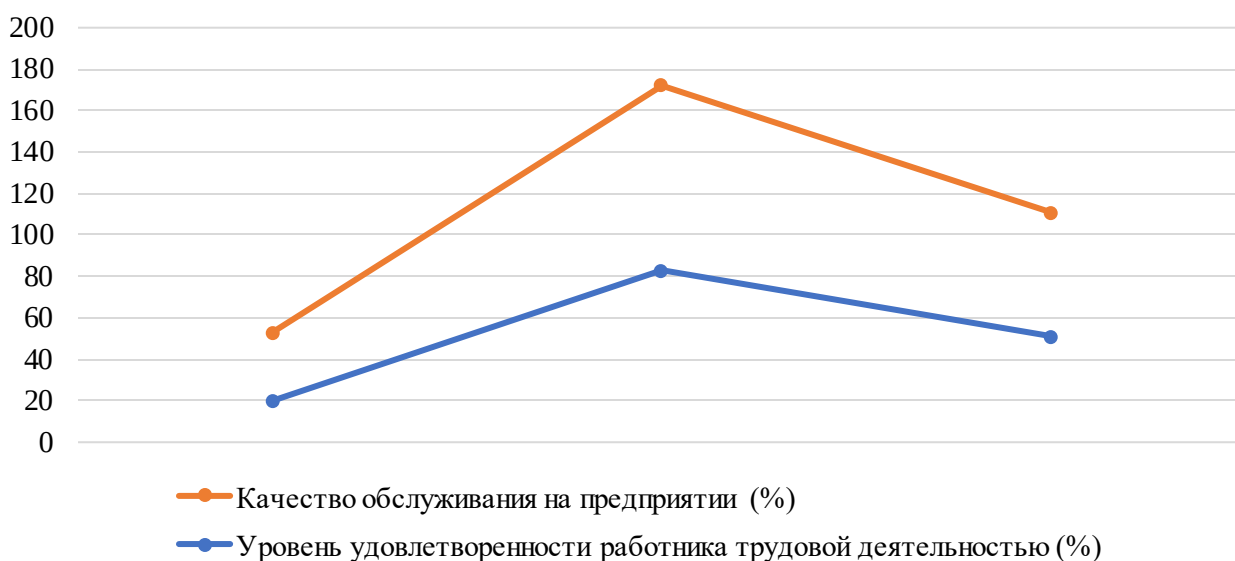


Рис. 1. Связь между уровнем удовлетворенности сотрудника и качеством обслуживания

Из представленных данных можно сделать вывод о том, что с ростом удовлетворенности сотрудника корпоративной культурой компании повышается и уровень предоставляемого клиентского сервиса. И, напротив, снижение мотивации по отношению к трудовому процессу со стороны персонала приводит к снижению уровня обслуживания на предприятии. Эмпирическое исследование подтверждает существующую гипотезу о том, что повышение удовлетворенности работника внутренним взаимодействием с работодателем и коллегами способствует улучшению клиентского сервиса. Анализ данных позволяет установить, что предприятия, инвестируя в развитие внутренней среды, достигают улучшения показателей удовлетворенности клиентов и проявления их лояльности.

Уровень удовлетворенности персонала трудовой деятельностью является одним из главных показателей, который характеризует эффективность работы всего предприятия. Существуют различные методы оценки измерения уровня лояльности сотрудников, каждый из которых направлен на выявление определенных критериев: степени мотивированности персонала, вовлеченности в производственный процесс, ожиданий сотрудников и прочее. По результатам проведенного исследования могут быть получены данные относительно степени важности различных аспектов организации корпоративной культуры в компании для сотрудников. Также важно определить, насколько сотрудники считают эти категории удовлетворительными и какие из них вызывают наименьшее удовлетворение с их точки зрения.

Наиболее распространенным, доступным с точки зрения простоты организации и проведения методом оценки уровня удовлетворенности персонала является анализ текучести кадров на предприятии. Производится расчёт среднего стажа работы сотрудников в целом по предприятию, а также отдельно по структурным подразделениям. Подход позволяет получить обобщенную характеристику кадрового состава, выявить возможные тенденции движения персонала на разных уровнях управления.

В рамках написания статьи был использован метод анкетирования персонала для оценки уровня их удовлетворенности, а также гостей предприятия с целью оценки клиентского опыта. Результаты анализа показали, что существует высокая корреляционная связь между удовлетворенностью сотрудников взаимодействием с работодателем и качеством обслуживания. Представленные показатели свидетельствуют о том, что уровень внутренней удовлетворенности сотрудников напрямую влияет на уровень их готовности обеспечивать качественный сервис, проявлять инициативу и учитывать индивидуальные потребности клиентов [3, с.70]. Вместе с тем, был предложен метод оценки удовлетворенности персонала взаимодействием с предприятием с целью определения уровня удовлетворенности условиями труда, системой мотивации, отношениями с руководством и коллегами.

Изучая полученные данные, можно сделать вывод о необходимости системного подхода к управлению корпоративной культурой компании, развитию программ мотивации и повышения

«прозрачности» взаимоотношений внутри организации. Внедрение политики поддержки и развития персонала способствует формированию позитивной корпоративной атмосферы, усиливает мотивацию сотрудников и положительный эффект для конечных потребителей услуг.

Заключение. Можно подчеркнуть, что удовлетворенность персонала взаимодействием с работодателем является ключевым фактором, определяющим уровень качества обслуживания в сфере сервиса. Инвестиции во внутреннюю среду и создание условий для профессионального и личностного развития сотрудников позволят компаниям укрепить свои конкурентные позиции и обеспечить устойчивый рост бизнеса [4, с.15].

Литература

1. Азар В. И., Обратная связь в бизнесе: честный диалог с клиентами и сотрудниками (вопросы методологии). М.: КноРус. 2021. 254 с.
2. Артамонова М. В., Формирование системы сервисного сопровождения услуг. М.: Инфра-М. 2020. 89 с.
3. Дайан А.Ф., Академия рынка: корпоративный маркетинг. М.: Экономика. 2023. 218 с.
4. Боголюбов В. С., Экономика корпоративной культуры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Академия. 2020. 192 с.
5. Купцова Е. В., Степанов А. А. Бизнес-планирование. М.: Юрайт. 2024. 436 с.
6. Donskova L.I., Social tourism for youth as a driver of domestic tourism // М.: Services in Russia and abroad. 2022. 36 p.

ОТ ДЕГУСТАЦИИ К ОСОЗНАННОМУ ПОТРЕБЛЕНИЮ: РОЛЬ ВИННЫХ ТУРОВ В ВОСПИТАНИИ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ТУРИСТОВ

А.А. Копытова,

Магистрант 1 курса

направления подготовки 43.04.02 Туризм, НИУ «БелГУ»,

Научный руководитель Е.В. Вишневская,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры международного туризма

и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»,

Институт экономики и управления

Аннотация. Винные туры, изначально рассматриваемые как одна из форм гастрономического туризма, обретают новое значение в контексте устойчивого развития и экологической ответственности. Настоящее исследование анализирует возможности использования винных туристических программ в формировании экологически осознанного поведения участников.

Ключевые слова: винный туризм, устойчивый туризм, экологическая ответственность, осознанное потребление, виноделие.

Введение. Современный туризм в последние годы переживает значительную эволюцию, которая обусловлена глобальным трендом на развитие концепции устойчивого туризма. Этот тренд подчеркивает необходимость интеграции экономической выгоды, социальной ответственности и экологической сохранности в процессы туристической деятельности, что способствует формированию более ответственного и экологически ориентированного типа путешествий. В рамках данного контекста энотуризм приобретает новое значение, выходя за пределы традиционного гастрономического опыта, превращаясь в мощный инструмент экологического воспитания и формирования экологической осознанности у туристов.

Актуальность данного исследования определяется несколькими ключевыми факторами. Во-первых, существует устойчивый рост спроса на устойчивые формы туризма, что подтверждается данными международной организации по туризму (UNWTO, 2023), подчеркивающими важность экологически ориентированных подходов в современных туристических практиках. Во-вторых, актуальна необходимость снижения углеродного следа винодельческой отрасли, являющейся неотъемлемой составляющей винного туризма. Винодельческие хозяйства зачастую оказывают значительное воздействие на окружающую среду через использование водных ресурсов, химикатов, технологические выбросы и утилизацию отходов, что требует поиска методов минимизации

негативных последствий. В-третьих, винные туры обладают значительным потенциалом в формировании ответственного потребительского поведения. Посетители, участвующие в винных турах, имеют возможность не только получить гастрономический опыт, но и ознакомиться с практиками устойчивого ведения хозяйства, расширяя свою экологическую компетенцию и формируя экологическую ответственность.

Цель статьи – выявить каким образом винные туры способствуют воспитанию экологической ответственности у туристов, трансформируя их из пассивных дегустаторов в осознанных потребителей.

Методы и организация исследования. Современные тенденции устойчивого развития трансформируют потребительские практики, формируя запрос на осознанное потребление. Энотуризм, традиционно ассоциирующийся с гедонистическим потреблением, постепенно интегрирует принципы устойчивости, становясь платформой для экологического просвещения и формирования ответственного потребительского поведения.

Винные туры, включающие экскурсии на виноградники, служат эффективной платформой для повышения устойчивого развития в виноградарстве и виноделии. В рамках таких программ особое внимание уделяется методам органического земледелия, предполагающим отказ от применения синтетических пестицидов удобрений в пользу биоудобрений и природных методов борьбы с вредителями. Дополнительно, в рамках винных туров демонстрируются технологии энергосбережения (солнечные панели, системы капельного полива), что позволяет оптимизировать расход воды и ресурсов при сохранении высокого уровня урожайности. Кроме того, экскурсионные программы освещают принципы циркулярной экономики, акцентируя внимание на переработке винодельческих отходов. Также осознанная дегустация вин, сопровождаемая интерактивными комментариями о воздействии виноделия на локальную систему, способствует формированию у туристов более глубокого понимания ценности устойчивых и экологичных продуктов. Такой подход способствует развитию экологической осознанности и стимулирует интерес к практикам экологически ответственного виноградарства и виноделия.

Винный туризм в России в последние десятилетия демонстрирует устойчивый рост и трансформацию в направлении интеграции социальных и экологических функций. В рамках данного динамического развития экспериментируют с использованием винных маршрутов как инструментов экологического просвещения, основанных на принципах устойчивого развития, а также учитывающих особенности национального винодельческого наследия (таб. 1).

Ключевые тренды в современной туристической индустрии включают трансформацию функций объектов отдыха с ориентацией на развлечение в сторону образовательных и экологических задач. Целенаправленное сочетание традиционных методов управления с инновационными технологиями способствует формированию комплексного подхода к устойчивому развитию территорий.

Интеграция устойчивых практик в энотуризм напрямую зависит от того, насколько серьёзно тур включает образовательную составляющую – экскурсии, раскрывающие экологию виноделия; мастер-классы; интерактивные форматы. У туристов, которые проходили такие программы, заметно чаще фиксируются позитивные изменения в поведении: они более осознанно выбирают вино, обращают внимание на устойчивость производства и участие в местной экосистеме.

Важную роль играют и региональные условия: в регионе Краснодарский край выигрывают удобство логистики и развитая инфраструктура винных маршрутов, тогда как на полуострове Крым сильнее представлена культурно-историческая глубина и уникальный терруар, что создаёт конкурентное преимущество в привлечении туристов.

Для перехода к устойчивому винному туризму необходимо сменить парадигму: не «устойчивость как маркетинговый ход», а устойчивость как стратегический компонент туристического продукта. Винодельческие хозяйства должны встраивать экологические, социальные и экономические аспекты в свою миссию и операционные процессы – от планирования маршрутов до взаимодействия с посетителями.

Формирование доверия туристов возможно через открытость: публикацию практик хозяйства, стандартизацию, сертификацию, а также активное вовлечение гостей – участие в рабочих процессах, объяснение, взаимодействие. Такой подход превращает посетителя из пассивного наблюдателя в участника, что усиливает его связь с винодельней и регионом.

В долгосрочной перспективе устойчивый винный туризм может стать инструментом диверсификации сезонного туризма, повышения ценности регионального бренда и поддержки местных

сообществ: укрепление экономики региона, сохранение культурного и природного наследия, создание уникального туристического продукта, который устойчиво развивается.

Таблица 1

Образовательные практики в российском винном туризме как инструмент экологического просвещения

Категория практик	Конкретные примеры	Место реализации	Экологический эффект	Образовательные потенциал
Внедрение систем капельного орошения	Оптимизация водопользования	"Усадьба Дивноморское" (Краснодарский край)	Сокращение водопотребления на 30-40%	Демонстрация ресурсосберегающих технологий
Биологические методы защиты виноградников	Использование энтомофагов, растительных экстрактов	"Вина Ведерников" (Ростовская область)	Снижение пестицидной нагрузки на 50-60%	Формирование понимания биозащиты растений
Восстановление террасных посадок	Противоэрозионные мероприятия	"Массандра" (Крым)	Сохранение 15-20 см плодородного слоя ежегодно	Визуализация методов сохранения почв
Мастер-классы по эко-упаковке	Изготовление упаковки из вторичных материалов	"Абрау-Дюрсо" (Краснодарский край)	Сокращение пластиковых отходов на 25%	Практические навыки устойчивого потребления
Квесты по биоразнообразию	Идентификация местных видов флоры/фауны	"Золотая Балка" (Крым)	Повышение осведомленности о 50+ видах	Игровое изучение экосистем
Органическое дегустации с комментариями	Дегустация вин с объяснением технологий	Все ведущие хозяйства	Рост спроса на органику 15-20% в год	Формирование культуры ответственного потребления

Заключение. Таким образом, развитие винного туризма в контексте устойчивого развития и экологической ответственности является перспективным направлением для дальнейших исследований и практической реализации. Внедрение образовательных элементов в программы винных туров способствует не только популяризации регионального винодельческого наследия, но и воспитанию новой генерации ответственных потребителей, для которых осознанный выбор становится неотъемлемой частью путешествий.

Литература

1. Global Wine & Gastro Tourism Organization (GWTO) – URL: <https://gwto.org/> (дата обращения 04.09.2025).
2. Александрова А. Ю., Современное состояние и перспективы развития винного туризма в Российской Федерации: монография / А. Ю. Александрова, Е. С. Новичкова. – Москва: Русайнс, 2023. – 133 с.
3. Дюснер Ф. Энотуризм и его значение для русского терруара. Блог «РБК Вино». – URL: <https://www.rbc.ru/wine/news/6627daf89a7947150c114bb5> (дата обращения 29.08.2025).
4. Евграфова Л.В. Энотуризм как драйвер эффективного экономического развития винодельческой отрасли. Экономика сельского хозяйства в России. – 2021. – с 55-58.
5. Кужалин В.И., Лукьяненко Е.А., Шабалин А.Д. Кластерный подход в развитии энотуризма в России // Современные проблемы сервиса и туризма. 2021. Т.15. №1. С. 61-69.
6. Порман Е.Е., Константиныди Х.А. Научно-методические подходы к устойчивому развитию и оценке объектов винного туризма в Российской Федерации // Современные проблемы сервиса и туризма. 2024. Т.18. №2. С. 38-54.
7. Российское органическое вино. URL: <https://vikup-vina.ru/trudnosti-i-osobennosti-organicheskogo-vinodeliya-v-rossii/> (дата обращения 14.09.2025).

РОЛЬ ЭКОТУРИЗМА В ПОДДЕРЖАНИИ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ И УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНА

Э.Ю. Коренькова

студентка 1 курса

направление подготовки 43.03.02 «Туризм» НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Т.Б. Климова

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Работа посвящена рассмотрению роли экотуризма в сохранении культурного наследия и обеспечении устойчивого развития региона. В статье рассматриваются теоретические основы экотуризма, анализируется зарубежный и отечественный опыт его развития, рассматривается взаимосвязь экотуризма с процессом сохранения культурного наследия и улучшения экологической ситуации.

Ключевые слова: экологический туризм, культурное наследие, устойчивое развитие

Введение. Экотуризм является формой активного участия путешественника в познании природы и культурных особенностей регионов, которую посещают туристы. Этот термин впервые появился в конце XX века и стал популярным направлением путешествий в XXI веке. Основное отличие экотуризма от обычного туризма заключается в том, что экотуристы предпочитают выбирать пути следования, менее негативно воздействуя на природу и бережно относясь к естественным экосистемам.

Сегодня одним из значительных факторов, определяющих популярность экотуризма, является усиливающаяся озабоченность человечества состоянием окружающей среды и стремление минимизировать отрицательное воздействие хозяйственной деятельности на природу. Экологически ориентированный туризм повышает осведомленность путешественников о природных явлениях, улучшает понимание важности охраны природы и способствует расширению знаний о культуре и традициях местных сообществ.

По мнению ученых Ю.С. Желтяковой и М.В. Березюк, экотуризм играет ключевую роль в сохранении природного и культурного наследия. Путешествия, основанные на принципах экотуризма, обеспечивают благоприятные условия для сохранения уникальных экосистем, предотвращения разрушения естественной среды обитания и поддержки жизнедеятельности малых этносов и культур, традиционно существующих близ природных территорий [3].

Методы и организация исследования. В современном мире все чаще говорят о необходимости комплексного подхода к пониманию роли экотуризма в поддержании устойчивого развития регионов. Это связано с интеграцией трех ключевых аспектов – экологического, культурного и экономического [1]. Следовательно, основной задачей экотуризма является сбалансированное использование имеющихся ресурсов, удовлетворение потребностей современного поколения и обеспечение возможностей для будущих поколений наслаждаться теми же благами природы и культуры.

Одной из центральных характеристик экотуризма является целенаправленное сокращение антропогенного давления на природные комплексы. Путешествие, организованное в форме экотура, направлено не только на удовольствие и отдых, но и на активную поддержку экологических и культурных инициатив. Соответственно, основная задача экотуриста – внести личный вклад в охрану природы и сохранение культурного наследия конкретного региона.

Основные виды экотуризма различаются в зависимости от целей поездок и характера используемых ресурсов. Наиболее распространенными видами экотуризма являются:

- природный туризм, связанный с изучением редких видов растений и животных, походами по маршрутам, проходящим через уникальные ландшафтные зоны;
- этнографический туризм, сосредоточенный на ознакомлении с культурным наследием, традиционными формами хозяйствования и повседневной жизнью коренных народов;
- агротуризм, подразумевающий проживание в деревнях и усадьбах, занятия фермерским трудом и погружение в традиционный уклад жизни сельского населения.

Эти виды экологического туризма позволяют сочетать отдых с познавательной деятельностью, формируя осознанное отношение к ценностям культуры и природы.

Современные научные исследования подчеркивают позитивное влияние экотуризма на сохранение культурного наследия регионов. Данный феномен объясняется несколькими ключевыми факторами:

- повышением интереса туристов к историческим и культурным достопримечательностям, расположенным в местах, интересных для экотуристов;
- финансовыми инвестициями в реставрацию памятников архитектуры, укрепление фондов музеев и развитие библиотечных сетей;
- формированием специализированных маршрутов, сочетающих эстетику природных пейзажей с возможностью знакомства с культурным наследием региона.

Многие зарубежные примеры демонстрируют успешное сочетание экотуризма и культуры. Примеры успешной интеграции экотуризма и культурных ценностей представлены в ряде европейских стран, включая Италию, Испанию и Грецию, где наличие развитых маршрутов по местам археологических раскопок и музейных экспозиций привело к существенному приросту туристического потока и улучшению состояния культурного наследия.

Экологический туризм формирует основу для расширения сети музеев-заповедников, экологических троп и исследовательских экспедиций, способствующих раскрытию новых страниц прошлого и современности региона. Особенно ярко эта тенденция проявляется в России, где широкое распространение получили эколого-туристические маршруты, объединяющие посещение древних поселений, православных святынь и природных парков.

Российский опыт показывает, что экотуризм имеет большие перспективы. Большинство россиян стремится провести отпуск в живописных природных зонах, выбирая поездку в леса, горы, реки и озера, предпочитая отдых на свежем воздухе шумным мегаполисам. Тем не менее, несмотря на значительные перспективы, развитие экотуризма сталкивается с целым рядом существенных проблем.

Ключевыми препятствиями являются:

- недостаточность транспортной инфраструктуры и плохая доступность природных зон для туристов;
- отсталость гостиничной индустрии и низкий уровень комфорта предоставляемых услуг;
- ограниченное количество высококвалифицированных специалистов, способных качественно организовать экотуры и вести управление природными территориями.

Данные трудности требуют незамедлительного решения. Для устранения указанных недостатков предлагается ряд стратегических мер:

- улучшение транспортного сообщения и развитие дорожной инфраструктуры;
- инвестиции в развитие отелей и гостевых домов, соответствующих современным стандартам гостеприимства;
- проведение образовательных программ для подготовки высококлассных специалистов-экскурсоводов и управленцев природоохранных территорий.

Решение этих задач возможно только при активной поддержке государства и совместных действиях частных инвесторов и муниципальных структур [3]. Совместные усилия помогут превратить Россию в центр притяжения международного экотуризма, укрепить экономику регионов и способствовать дальнейшему сохранению культурного наследия.

Устойчивое развитие определяется Организацией Объединенных Наций как развитие, которое удовлетворяет потребности сегодняшнего поколения, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные нужды. Принципы устойчивого развития предполагают учет трёх основных составляющих: экологической, экономической и социальной [1]. В таком контексте экотуризм рассматривается как интегральная составляющая модели устойчивого развития.

Развитие экотуризма должно происходить таким образом, чтобы оно соответствовало следующим критериям:

- 1) минимизация воздействия на природу и экосистемы;
- 2) экономическая выгода для местных сообществ и защита культурного наследия;
- 3) социальная справедливость и равенство возможностей для всех участников процесса.

Эти критерии отражены в многочисленных документах мирового масштаба, таких как Декларация Рио-де-Жанейро по окружающей среде и развитию (1992 г.) и Повестка дня на период до 2030 года, принятая Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 году.

Экотуризм служит эффективным механизмом для продвижения устойчивого развития региона. Рассмотрим основные причины:

- 1) экономический эффект – туризм приносит прибыль, распределяя средства среди местного населения и местных предпринимателей, что укрепляет экономическую стабильность региона;
- 2) социальный эффект – создание рабочих мест, привлечение молодежи и развитие малого предпринимательства положительно влияют на социальную структуру региона;

3) экологический эффект – гармонизация деятельности человека и природы, поддержка заповедных зон и восстановление природных ресурсов способствуют сохранению экологического баланса.

Экотуризм, будучи мощным средством устойчивого развития, несет в себе и серьезные угрозы, если его развитие осуществляется бесконтрольно. Главные риски связаны с:

- негативным воздействием на природные экосистемы вследствие чрезмерного наплыва туристов;
- нарушениями традиционных форм существования местных сообществ;
- несоответствием ожиданий туристов качеству предоставляемых услуг и возможностям региона.

Поэтому необходимо применять строгие стандарты и ограничения, регулируя численность туристов и контролируя поведение участников путешествий.

Одновременно с решением экологических и экономических задач экотуризм призван решать важные образовательные задачи. Путешествия в экологических зонах часто сопровождаются просветительскими мероприятиями, знакомством с работой научного сообщества и практиками охраны природы. Подобный подход помогает сформировать экоосознанность у туристов и местных жителей, стимулируя их бережное отношение к природе и культуре.

Образовательные программы экотуризма включают лекции, семинары, практические задания и интерактивные мероприятия, посвященные различным аспектам экологии и культурологии. Организаторами подобных мероприятий зачастую выступают университеты, некоммерческие организации и местные администрации.

Для обеспечения эффективного функционирования экотуризма применяются различные формы практической реализации. Они включают:

- создание сети экотроп: специально оборудованные туристические маршруты позволяют комфортно передвигаться по природным зонам, наблюдая и изучая дикую природу;
- проведение фестивалей и праздников: ярмарки народных ремесел, фестивали музыки и танцев привлекают большое число туристов и способствуют популяризации местной культуры;
- научные экспедиции: участники экотуров имеют возможность присоединиться к научным экспедициям, проводимым учеными-биологами, географами и специалистами по охране природы.

Каждая из этих форм призвана усилить взаимодействие туристов с природой и культурой региона, закрепляя устойчивое развитие на длительный срок.

Экотуризм играет значительную роль в формировании концепции устойчивого развития регионов. Многие ученые рассматривают экотуризм как важный фактор перехода к модели устойчивого развития, особенно в малонаселенных территориях с богатым культурным и природным наследием.

Практическим воплощением теории устойчивого развития стали региональные инициативы, направленные на внедрение инновационных методов оценки состояния окружающей среды, анализа степени удовлетворенности качеством жизни местного населения и эффективности мер по обеспечению равновесия в сфере природопользования.

Таким образом, экотуризм играет решающую роль в поддержании культурного наследия и достижении устойчивого развития региона. Развитие экотуризма способствует сохранению уникальных природных и культурных объектов, воспитанию экологической культуры и вовлечению местного населения в процессы рационального природопользования. Реализация экотуристических проектов должна осуществляться на основании принципа равноправного партнерства всех заинтересованных сторон, гарантирующего сохранение целостности природного комплекса и сохранение исторического наследия.

Литература

1. Воскорович Н. А. Особенности развития экологического туризма в России // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2018. № 3. – С. 109-123.
2. Джанджуазова Е. А. Экологический туризм в РФ: новые горизонты развития // Российские регионы: взгляд в будущее. 2020. Т. 7. № 1. – С. 17-25.
3. Желтякова Ю. С., Березюк М. В. Современный экотуризм // Система управления экологической безопасностью: сб. трудов XIV Междунар. науч.-практ. конф., г. Екатеринбург, 20-21 мая 2020 г. Екатеринбург: УрФУ, 2020. – С. 323-328.

К ВОПРОСУ ИССЛЕДОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ КОМПАНИЙ ИНДУСТРИИ УСЛУГ

В.И. Кочергин,

магистрант кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: О.К. Слинкова,

доктор экономических наук, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье представлен обзор исследования таких маркетинговых инструментов, как event-маркетинг и digital-маркетинг. В работе подчеркнуты аспекты важности применения инструментов маркетинга компаний сферы услуг; визуально обозначены подходы к классификации мероприятий event-маркетинга; охарактеризован также трендовый инструмент – digital-маркетинг, позволяющий бизнес-среде быть на более высоком уровне. В исследовании подробно уделено внимание каналам и инструментам маркетинга, а также аспектам, отражающим преимущества их применения.

Ключевые слова: маркетинг, инструменты маркетинга, event-маркетинг, digital-маркетинг, таргетинг.

Введение. В условиях высокой конкуренции на рынке сферы услуг, компаниям необходимо удерживать свою долю рынка, стимулируя спрос на услуги, а именно – в оперативном режиме находить пути взаимодействий с клиентами, учитывая их предпочтения. Важно учитывать специфику маркетинга услуг, которая состоит в абстрактном приобретении, когда конечный результат приобретения услуги может быть неочевидным. Компаниям индустрии услуг важно выполнять свое назначение: привлекать клиентов, повышать лояльность, запускать «сарафанное» радио, привлекать «спящих» клиентов – все это достигается за счет использования современных инструментов маркетинга.

Методы и организация исследования. Актуальность представленной тематики заключается в особенностях специфики продвижения услуг компаний. Мы знаем, что услуги отличаются от товаров как перспективная и быстрая сфера деятельности, поэтому формируется определенный перечень требований к маркетинговым подходам. Важность применения инструментов маркетинга компаний индустрии услуг взаимосвязана со следующими аспектами (рис. 1.)

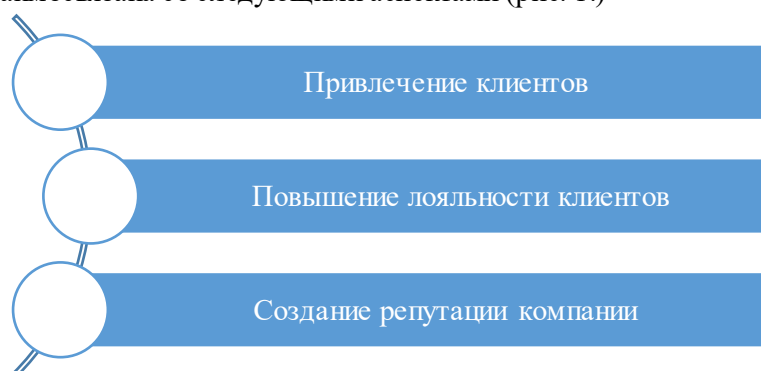


Рис. 1. Аспекты важности применения инструментов маркетинга компаний сферы услуг

В современных рыночных условиях маркетинг занимает главенствующую роль в диапазоне управленческой деятельности многих компаний. В связи с чем, он сочетает в себе различные специализированные инструменты в целях оптимизировать стратегию сбыта и продвижения услуг на рынке. Для маркетинговых инструментов характерно постоянное развитие. При этом они могут адаптироваться под спектр актуальных рыночных реалий, а также запросы клиентов. Не все компании индустрии услуг понимают суть маркетингового процесса, его возможности, важность, преимущества, которые может получить организация, используя инструментарий маркетинга.

Современные тренды развития сферы услуг создают условия для формирования системы планирования, организации, анализа различного рода мероприятий разного масштаба. Поэтому для компаний, которые связывают свою деятельность со сферой услуг, актуальным выступает применение такого инструмента, как event-маркетинг. Это эффективная технология прямого типа коммуникации и

важная составная часть стратегии системы продвижения услуг компаний данной сферы. На основании исследований автора А. Федько [4], отметим подходы к классификации мероприятий event-маркетинга (рис. 2).

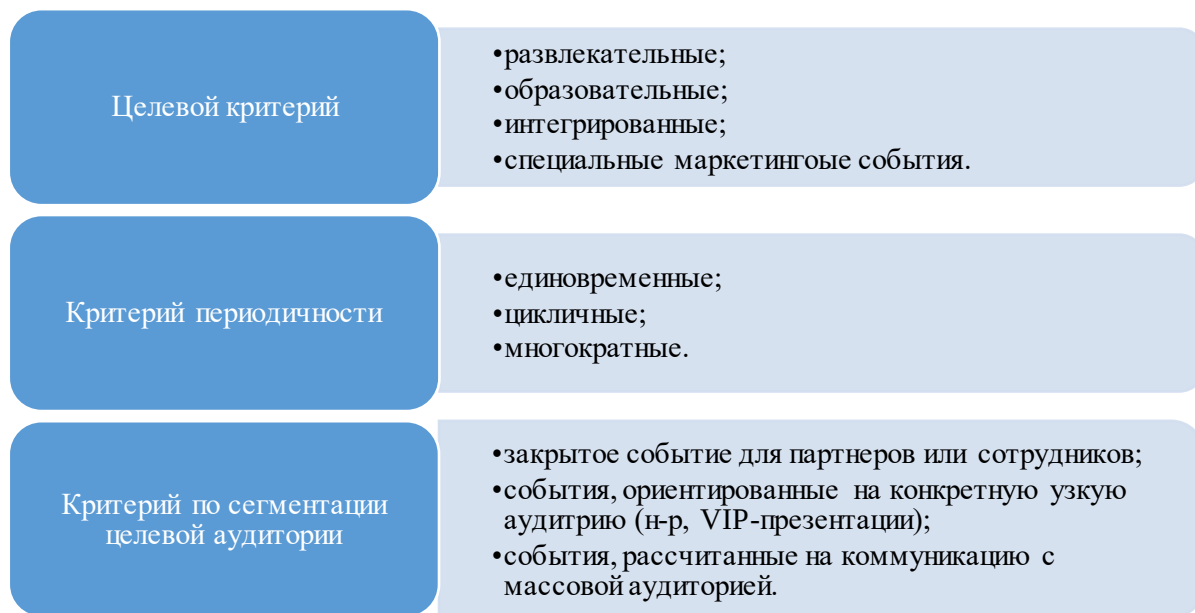


Рис. 2. Основные подходы классификации мероприятий event-маркетинга

Согласимся с отечественными практиками, что данный инструмент выступает эффективным средством непрямого типа рекламы и в продвижении компании выступает важным структурным инструментом с набором определенных функций, таких как:

- культурная память;
- формирование публичного дискурса;
- демонстративная символизация;
- коммуникационная функция;
- гедонистическая функция;
- маркетинговая функция.

Научный интерес вызывает исследование коллектива авторов [6], который считает, что event-маркетинг выступает трендовым инструментом, позволяющим компании индустрии услуг выделиться на фоне информационного потока, привлекая внимание клиентов. Также следует отметить, что исследуемый инструмент сочетает в себе следующие составляющие направления, среди которых можно отметить:

- онлайн-продвижение;
- офлайн-продвижение;
- партнерский маркетинг;
- собственный сайт;
- партизанский маркетинг.

На сегодняшний день в нашей стране event-маркетинг набирает тенденцию развития, повышая лояльность аудитории; характеризуется ярко выраженной социальной направленностью, что важно учитывать при выборе соответствующего формата мероприятий.

Также научный интерес вызывает статья авторов Болдыревой Т.В., Россинской М.В., Бутыриной Ю.А., Минеевой Л.Н., которые отмечают важный факт: перспективным инструментом выступает цифровой маркетинг. Действительно, сегодня в рыночных реалиях он позволяет в эффективном режиме провести организацию процесса формирования стратегии сбыта и продвижения услуг [1].

Современные тренды выстраивают перед компаниями сферы услуг следующие важные задачи, а именно:

- отслеживать новинки и тренды сферы услуг;
- уметь адаптироваться под темпы быстроменяющегося рынка;
- иметь четкую маркетинговую стратегию.

Согласимся с мнением Шадченко Н.Ю., Кирикуца Е.Г., Болдырева Т.В. [5], что digital-маркетинг – это инструмент, который связан с применением комплекса современных технологий, различных цифровых платформ, используемых для того, чтобы продвигать услуги компании. Несомненно, данный инструмент – синоним современных маркетинговых подходов, позволяющих бизнес-среде быть на более высоком, эффективном уровне, непосредственно, ориентированном на клиентов.

На следующем рисунке представим более подробно на основании источника [2] каналы и инструменты цифрового маркетинга.



Рис. 3. Каналы и инструменты цифрового маркетинга

Представленная визуализация наглядно демонстрирует, что digital-маркетинг – процесс взаимодействия клиента и продавца за счет персонализации и таргетинга. Следует отметить, что компаниям индустрии услуг, чтобы получить эффект от данного инструмента, важно разбираться в его основных составляющих, учитывать современные тренды, такие как:

- создание интерактивного контента;
- email-маркетинг;
- интернет вещей;
- нативная реклама;
- Big data.

Считаем верным подчеркнуть аспекты преимуществ цифрового маркетинга, которые выделил автор статьи Литвинов О.В. (рис. 4).

При этом, одним из недостатков рассматриваемого инструмента выступает нехватка квалифицированных кадров в среде digital-маркетинга и сопутствующий процесс постоянного обучения (поскольку цифровая среда подвергается постоянным изменениям).

В завершение характеристики данного инструмента сделаем общие выводы, визуально обобщив на следующем рисунке.

Обозначим классические примеры компаний индустрии услуг, применяющие данный инструмент: МТС, MediaGuru, VBI, Grape.

В целом, digital-маркетинг выступает сложной системой взаимодействия. Здесь ключевые факторы эффективного движения заключаются в персонализации, аналитике данных, интеграции различных каналов коммуникационных связей.

Аспекты преимуществ цифрового маркетинга	1. Расширение охвата аудитории.
	2. Точный таргетинг.
	3. Гибкость в подходах.
	4. Простота измерения результатов.

Рис. 4. Преимущества применения цифрового маркетинга [3]



Рис. 5. Визуализация эффекта от применения инструмента цифрового маркетинга

Заключение. В завершении данного исследования стоит отметить, что в связи с быстрыми рыночными изменениями, применение маркетинговых инструментов становится актуальным вектором развития компаний сферы услуг. И чтобы остаться в стабильном статусе, организациям важно использовать данные маркетинговые средства с целью повышения своей конкурентоспособности, усиления имиджа, расширения клиентской базы, формируя устойчивый перспективный вектор дальнейшего развития.

Литература

1. Болдырева Т.В., Россинская М.В., Бутырина Ю.А., Минеева Л.Н. Современные маркетинговые инструменты продвижения товаров и услуг // Креативная экономика. – 2025. – Том 19. – № 4. – С. 1053–1074. doi: 10.18334/ce.19.4.122957
2. Катаев А.В., Катаева Т.М., Названова И.А. Digital-маркетинг. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Южный федеральный университет, 2020. – 161 с.
3. Литвинова О.И., Янина А.А. Digital-маркетинг и его значение в условиях цифровизации // Невский форум молодежных исследований: Сборник статей международной научной конференции, Санкт-Петербург, 16 мая 2024 года. – Санкт-Петербург: ООО «Международный институт перспективных исследований им. Ломоносова». Санкт-Петербург, 2024. – с. 68–71.
4. Федько А. Е. Особенности маркетингового инструментария, применяемого в сфере услуг // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. №12 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketingovogo-instrumentariya-primenyaemogo-v-sfere-uslug> (дата обращения: 11.11.2025).

5. Шадченко Н.Ю., Кирикуца Е.Г., Болдырева Т.В. Развитие технологии Интернета вещей в условиях цифровой трансформации // Научное обозрение: теория и практика. – 2023. – № 1. – с. 61–72. – doi: 10.35679/2226-0226-2023-13 1-61-72.

6. https://www.researchgate.net/publication/382083816_Event-marketing_kak_instrument_prodvizhenia_brenda_kreativ_v_oflajne

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Е.В. Кочнев,

*магистрант 1 курса,
кафедра международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

С.Н. Ясенюк,

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры
международного туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье раскрыты основные направления, используемые в проектах по цифровой модернизации транспортно-логистических компаний. Описаны особенности транспортировки горюче-смазочных материалов. Также выявлены ключевые препятствия для предприятия, трансформируемого цифровыми технологиями.

Ключевые слова: логистика, цифровизация, большие данные, модернизация, блокчейн.

Введение. В сложившихся условиях компьютеризации производства и новых форматов деятельности компаний, формируется новый цифровой уклад. Данные преобразования затронули и деятельность транспортных компаний по перевозке горюче-смазочных материалов. Для того, чтобы наладить перевозку горюче-смазочных материалов, компании необходимо владеть всей юридической информацией и постоянно придерживаться правил транспортировки и хранения. Важно учесть особенности груза и его химические особенности. В зимний период времени плотность топлива становится меньше, чем в летний. С заказчиками могут возникать споры, из-за недостающей фактической массы. Кроме того, горюче-смазочные материалы нормируются государственными стандартами (ГОСТ). Строгое соблюдение законодательства и нормативов, которые регулируют грузоперевозки в Российской Федерации, гарантирует безопасность участников логистического процесса (Федеральный закон №259-ФЗ «Устав автомобильного транспорта» и постановление правительства №272 «правила перевозки грузов автомобильным транспортом»).

Методы и организация исследования. Транспортировка горюче-смазочных материалов требует соблюдения определенных правил и норм. Постоянный мониторинг состояния автомобильного транспорта и оборудования имеет важное значение в обеспечении перевозки опасного груза. Контроль качества и непредвиденных рисков, должны быть приоритетными для организации. Эти особенности определяют позицию хозяйствующего субъекта на рынке.

Автоматизация транспортной логистике развивается стремительными темпами. Рутинные операционные задачи переместились в цифровое поле и стали более прозрачными. Электронный документооборот и взаимодействие с контрагентами в пару кликов повышает эффективность организации. Когда организация интегрирует электронные системы, то решение задач происходит в самые короткие сроки [3].

Очевидно, что новые методы работы экономические выгодны для бизнеса. Веб-сервисы от компании S2B Group позволяют сократить затраты до 30%. При этом доступ является бесплатным. С помощью автоматизации программное обеспечение берет на себя функции диспетчеров-логистов. Это позволяет уменьшить штат и экономить время на поиске новых сотрудников.

Цифровизация логистики влияет не только на движение финансовых потоков и контроль инфраструктуры транспорта, но и на торговые, управленческие и производственные системы. Как итог, цифровое преобразование фирмы влияет на всю цепь поставок [1].

К дифференцированным, из-за развития электронной коммерции, бизнес-моделям клиенты предъявляют особые требования. Основными из которых являются многоканальность и оперативность. Для решения новых задач можно выделить несколько направлений, которые характерны для компаний с цифровой трансформацией.

Во-первых, управление большими данными (Big Data) предоставляет возможность более эффективно управлять расходами на топливо, регулировать состояние транспортного парка. Такие гиганты как Nestle и Knauff приняли решение о применении массивов аналитических данных для управления организацией.

Во-вторых, использование облачных решений при работе с полной цепочкой поставки. Единая цифровая платформа для быстрых коммуникаций упростит взаимодействие всех членов организационного процесса. Российские перевозчики и крупнейшие ритейлеры применяют системы управления транспортом TMS (Transportation Management System) и складами WMS (Warehouse Management System). Облачные решения для склада (WMS-системы) дают возможность увеличить скорость подбора и исполнения заказа, уменьшить финансовые и товарные потери, контролировать перемещение товаров на складе и документооборот [2].

В-третьих, подключение к работе предприятия интернет вещей (IoT). IoT представляет собой систему обмена данными через сеть физическими устройствами. Подобный способ оптимизации позволяет координировать работу людей и устройств с программным обеспечением.

Рассматривая преимущества цифровизации в формировании транспортной логистики, следует выделить следующие (рис. 1).

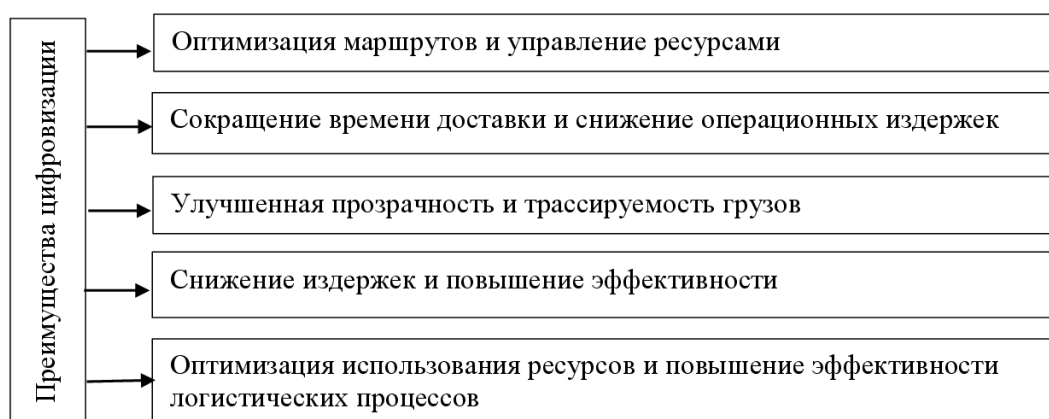


Рис. 1. Преимущества цифровизации в формировании транспортной логистики [4]

Кроме того, в последнее время в логистике становится популярным использование технологии блокчейн. Она позволяет защитить обмен информацией и является многоуровневой системой учета различных активов. Стоит добавить, что блокчейн упрощает процедуру государственного контроля всей цепи поставок. Эффект от его внедрения будет ощутимым для любого предприятия или даже всего государства. Недобросовестные сотрудники и предприниматели столкнутся с массой проблем, что заставит их прибегнуть к отказу от сомнительных способов обогащения.

К главным преимуществам блокчейна в логистике можно отнести электронный документооборот. К примеру, РЖД внедрила технологию распределенного реестра в сфере внутреннего и внешнего документооборота. 22 октября 2020 года между ОАО «РЖД» и мировым лидером в области контейнерных перевозок, датской компанией Maersk заключено соглашение о взаимодействии в области развития цифровых сервисов для рынка мультимодальных перевозок с использованием технологии блокчейн [5].

Внедрение передовых достижений робототехники в логистическую цепочку позволит выполнять задачи, исключая человеческие ошибки. Роботы уже используются в сортировочных центрах и складских помещениях. По данным консалтинговой компании McKinsey около 40% от продаж всех робототехнических средств, составляют логистические системы.

Кризис 2020 года стал катализатором для перемен в сфере логистики. Пандемия коронавируса изменила рынок и заставила всех игроков на нем оперативно внедрять передовые технологии. Многие компании запустили процесс интеграции цифровых моделей в бизнес-процессы. Стоит отметить, что некоторые технологии, используемые за рубежом, требуют адаптации к российскому рынку. К главным препятствиям глобальной цифровой модернизации в России относятся нехватка квалифицированных кадров, отсутствие необходимой инфраструктуры и неготовность к востребованным переменам.

Заключение. В настоящее время цифровизация представляет собой основной путь повышения эффективности национальной экономики. Логистика горюче-смазочных материалов, основанная на

применении информационных технологий, позволяет оптимизировать многие задачи компании. Для того, чтобы предприятию повысить конкурентоспособность его руководство обязано использовать новые программные продукты на основе цифровых технологий.

Литература

1. Зимин, А. С. Цифровизация как современный тренд развития транспортной логистики / А. С. Зимин, Е. Р. Беляева // Цифровизация – драйвер экономического роста в постпандемический период: сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х частях, Хабаровск, 05 марта 2021 года. Том 1. Хабаровск: РИЦ ХГУЭП, 2021. С. 86-91.
2. Пильгун, Т. В. Цифровизация в транспортной логистике как интенсивное инновационное развитие / Т. В. Пильгун, Л. А. Липницкий, П. К. Шалькевич // Экономика, право и проблемы управления. 2018. № 8. С. 95-105.
3. Полстянова, Д. М. Цифровизация транспортной логистики / Д. М. Полстянова // Экономика и управление в современной России: опыт регионального развития: Материалы I Международной научно-практической конференции, Астрахань, 25 апреля 2024 года. Астрахань: Астраханский государственный университет им. В.Н. Татищева, 2024. С. 72-74.
4. Шаров, М. В. Влияние внедрения цифровизации на логистику транспортной отрасли на период 2022-2023 годы / М. В. Шаров, Д. С. Плотников, Е. С. Богданова // Транспорт. Экономика. Социальная сфера (Актуальные проблемы и их решения): Сборник статей XI Международной научно-практической конференции, Пенза, 16-17 апреля 2024 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. С. 302-305.
5. Юрченко, В. Е. Цифровизация транспортной логистики / В. Е. Юрченко, Л. И. Дуброва // Проблемы и тенденции развития экономики и менеджмента: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 14 ноября 2019 года. Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. С. 243-246.

ВИРТУАЛЬНЫЙ ТУРИЗМ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ВПЕЧАТЛЕНИЙ С РЕАЛЬНЫМИ ПУТЕШЕСТВИЯМИ

С.Ю. Крысенкова,

*студентка 3 курса кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса НИУ «БелГУ»*

П.К. Великих,

*кандидат социологических наук, доцент кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности восприятия туристического опыта в условиях развития виртуального туризма. Проведён сравнительный анализ впечатлений участников виртуальных и реальных путешествий, выявлены сходства и различия в эмоциональном, познавательном и сенсорном аспектах. Отмечено, что виртуальные технологии способны частично воспроизводить эффект присутствия и эмоционального вовлечения, однако не заменяют физическое взаимодействие с пространством и культурной средой.

Ключевые слова: виртуальный туризм, впечатления, иммерсия, эмоции, цифровая среда, опыт путешествий.

Введение. Современные цифровые технологии активно трансформируют сферу туризма, открывая возможности для новых форм познания мира. Одним из таких направлений становится виртуальный туризм, который позволяет пользователям перемещаться в цифровые копии достопримечательностей, музеев и природных объектов. Пандемия COVID-19 стала стимулом к развитию этой формы туризма, что актуализировало вопрос о сравнении впечатлений от виртуальных и реальных путешествий.

Цель статьи выявить особенности восприятия и эмоционального отклика при виртуальных турах по сравнению с традиционными путешествиями, а также определить, в какой мере виртуальный опыт может рассматриваться как самостоятельный вид туристического опыта. Основной

исследовательский вопрос: как различаются эмоциональные и когнитивные впечатления от виртуальных и реальных путешествий?

Методология и организация исследования. Вопросы влияния цифровых технологий на восприятие путешествий активно рассматриваются в зарубежных и отечественных источниках. Согласно исследованиям Л. Вонга [3], виртуальные туры обладают высокой когнитивной насыщенностью, так как пользователь получает доступ к большому объёму информации и может рассматривать объекты под разными углами.

В то же время Н. Шарплз и П. Уильямс [4] подчёркивают, что эмоциональная вовлечённость напрямую связана с телесным присутствием и физическим взаимодействием с культурным контекстом. Исследования О.Н. Гречаной [1] и Е.В. Яковлевой [2] подтверждают эти выводы, отмечая, что виртуальный туризм дополняет традиционные формы, но не способен полностью заменить их.

Несмотря на быстрый рост интереса к виртуальному туризму, остаются нерешёнными вопросы передачи аутентичности пространства, ощущения присутствия и социального взаимодействия.

Недостаточно изучены также последствия длительного использования VR-платформ для формирования устойчивой туристской мотивации. Это открывает перспективы дальнейших исследований в области сочетания виртуальных и реальных форм туризма гибридных практик путешествий.

В исследовании применён сравнительно-описательный метод, основанный на анализе пользовательских отзывов о виртуальных турах [5] и наблюдении за участниками традиционных путешествий. Также использованы методы контент-анализа публикаций и аналитического сопоставления, позволившие выделить три уровня восприятия впечатлений: сенсорный, эмоциональный и когнитивный.

Исследователи отмечают, что виртуальный туризм основан на феномене иммерсивного восприятия, когда цифровая среда создаёт эффект присутствия.

Впечатления от путешествия формируются через эмоциональные и телесные реакции, а также через взаимодействие с культурным контекстом.

Виртуальные туры воспроизводят лишь часть этого спектра визуальные и аудиальные стимулы, что ограничивает глубину переживания.

Однако цифровые путешествия обладают высокой когнитивной насыщенностью: пользователь получает доступ к большому объёму информации и может рассматривать объекты с ракурсов, недоступных в реальности. Это повышает познавательную ценность опыта.

Таблица 1

Сравнительная таблица реальных путешествий и виртуальных туров

Критерий	Реальные путешествия	Виртуальные туры
Эмоциональное вовлечение	Высокое, основано на сенсорных ощущениях	Умеренное, зависит от качества визуализации
Познавательная насыщенность	Зависит от уровня гида и маршрута	Высокая, благодаря интерактивности
Социальное взаимодействие	Активное, контакт с людьми, культурой	Ограниченное в основном индивидуальный опыт
Уровень стресса и затрат	Высокий транспорт, усталость	Низкий, комфортные условия
Эффект присутствия	Полный, физическое вовлечение	Частичный, виртуальная иммерсия

Следовательно, сравнительный анализ позволяет сделать выводы о том, что, виртуальные путешествия усиливают познавательную составляющую опыта, но уступают реальным в эмоциональной насыщенности. Пользователи воспринимают виртуальные туры как удобный и доступный способ предварительного знакомства с местом перед офлайн-поездкой.

С теоретической точки зрения исследование подтверждает, что эффект присутствия является ключевым элементом туристского опыта, а VR-технологии способны создавать его частичные аналоги.

Практическое значение работы заключается в возможности использования результатов при проектировании виртуальных образовательных и культурных маршрутов.

Заключение. Таким образом, виртуальный туризм представляет собой самостоятельный феномен современной туристской практики, сочетающий образовательную, культурную и эмоциональную функции. Его потенциал заключается не столько в замещении реальных путешествий, сколько в их дополнении и подготовке.

Сравнительный анализ показал, что виртуальные туры эффективны для расширения доступности культурного наследия, формирования первичного интереса и эмоциональной вовлечённости, однако остаются ограниченными в передаче полноты личного опыта.

Для достижения полноценного эффекта необходимо дальнейшее развитие технологий сенсорной обратной связи и интеграции социальных элементов. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение гибридных моделей туризма и их влияния на формирование устойчивой туристской мотивации.

Литература

1. Гречаная О.Н. Виртуальный туризм как феномен цифровой культуры // Вестник социально-гуманитарных наук. – 2022. – № 4. – С. 55–61.
2. Яковлева Е.В. Потенциал VR-технологий в формировании туристских впечатлений // Индустрия гостеприимства. – 2023. – № 2. – С. 22–28.
3. Wong L. Digital Tourism Experiences: The Rise of Virtual Reality Travel. – Journal of Tourism Studies, 2021. – Vol. 15, No. 3. – P. 45–59.
4. Sharples N., Williams P. Emotional Dimensions of Travel Experience. – London: Routledge, 2020. – 215 p.
5. Google Arts & Culture [Электронный ресурс]. URL: <https://artsandculture.google.com/> (дата обращения: 05.11.2025).

ИНТЕГРАЦИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СТРАТЕГИЮ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Д. Н. Кузнецова,

*магистрант кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Т. Б. Климова,

*кандидат экономических наук, доцент кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается процесс интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ) в стратегию цифровой трансформации гостиничного бизнеса. Проанализированы основные направления применения ИИ, такие как автоматизация обслуживания клиентов, персонализация предложений, оптимизация управления доходами и повышение операционной эффективности. Рассматриваются вызовы, связанные с внедрением ИИ – от кадровых и этических аспектов до вопросов кибербезопасности и экономической целесообразности. Представлены статистические данные, демонстрирующие влияние ИИ на развитие гостиничного сектора, а также приведены примеры успешных кейсов международных сетей.

Ключевые слова: искусственный интеллект, гостиничный бизнес, цифровая трансформация, персонализация, эффективность, автоматизация.

Введение. Цифровая трансформация становится ключевым фактором конкурентоспособности гостиничного бизнеса. Интеграция технологий искусственного интеллекта (ИИ) позволяет отелям повышать операционную эффективность, улучшать качество обслуживания клиентов и персонализировать клиентский опыт. Однако успешное внедрение ИИ требует стратегического подхода, который учитывает организационные, технологические и этические аспекты.

Методы и организация исследования. В последние годы гостиничный бизнес переживает глубокую трансформацию, обусловленную развитием технологий и изменением ожиданий гостей. В этом контексте интеграция искусственного интеллекта (ИИ) становится ключевым элементом стратегии цифровой трансформации, открывая новые возможности для повышения эффективности, персонализации обслуживания и оптимизации управленческих процессов.

Эффективное внедрение ИИ гостиницами, позволяет значительно улучшить качество обслуживания клиентов. Системы на основе машинного обучения и анализа больших данных способны прогнозировать потребности гостей, формировать персонализированные предложения и рекомендации, что повышает уровень удовлетворенности и лояльности клиентов. А интеллектуальные чат-боты и виртуальные консьержи обеспечивают круглосуточную поддержку, отвечают на вопросы,

помогают с бронированием и предоставляют информацию о доступных услугах, снижая нагрузку на персонал и ускоряя процессы обслуживания.

С позиций теории и практики цифровой трансформации внедрение ИИ следует рассматривать не как простую автоматизацию отдельных функций, а как структурное изменение бизнес-модели отеля, при котором аналитические возможности машинного обучения, обработка естественного языка (NLP), компьютерное зрение и генеративные модели становятся драйверами персонализации сервиса, оптимизации доходов и повышения эффективности внутренних процессов [4].

Согласно отраслевым оценкам, размер рынка ИИ в секторе гостеприимства и туризма демонстрирует высокую динамику: по одной из оценок, объём рынка в 2024 г. составлял порядка десятков миллиардов долларов с прогнозируемым ростом 20-30% в ближайшие годы, что указывает на системную коммерческую привлекательность решений ИИ для оператора гостиничной индустрии [3]. В таблице 1 представлены основные направления применения ИИ в гостиничном бизнесе.

Таблица 1

Основные направления применения ИИ в гостиничном бизнесе

Направление	Применение	Примеры технологий	Эффект для бизнеса
Персонализация сервиса	Анализ предпочтений гостей, рекомендации услуг	ML-модели, системы рекомендаций, CRM с ИИ	Рост повторных бронирований, повышение удовлетворённости
Автоматизация бронирований	Чат-боты, голосовые ассистенты, умные формы	NLP-боты, голосовые системы, API-интеграции	Снижение нагрузки на персонал, сокращение ошибок
Динамическое ценообразование (Revenue Management)	Анализ спроса, конкурентов, сезонности	AI Revenue Management Systems	Повышение RevPAR, увеличение выручки
Распознавание и проверка личности	Автономный check-in/check-out, безопасность	Computer Vision, биометрия	Уменьшение загрузки рецепции, повышение безопасности
Умные номера (Smart Room)	Управление светом, климатом, техникой	IoT + AI, голосовые ассистенты	Экономия энергии, премиальный опыт
Операционная автоматизация	Планирование уборок, управление задачами	AI-task менеджеры, прогнозирование	Снижение расходов, оптимизация процессов
Предиктивная аналитика	Прогноз загрузки, потребления ресурсов	ML-модели статистики	Оптимизация штата, снижение затрат

Внедрение искусственного интеллекта в гостиничный бизнес охватывает практически все ключевые процессы от взаимодействия с гостями до внутреннего операционного управления. ИИ позволяет не только улучшить качество сервиса за счёт персонализации, скорости отклика и повышения удобства, но и значительно оптимизировать деятельность отеля: снизить затраты, повысить эффективность персонала, улучшить управление доходностью и безопасностью.

Комплексное применение технологий таких как машинное обучение, компьютерное зрение, NLP и IoT формирует устойчивое конкурентное преимущество и помогает гостиницам адаптироваться к растущим ожиданиям современного гостя. Таким образом, ИИ становится стратегическим инструментом развития индустрии и ключевым фактором повышения её прибыльности и операционной устойчивости [2].

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение ИИ сопровождается рядом вызовов. Основные проблемы связаны с нехваткой квалифицированных кадров, необходимостью адаптации организационных процессов, этическими вопросами и обеспечением кибербезопасности. Согласно исследованию Deloitte в 2024 году, около 60% гостиниц сталкиваются с трудностями при внедрении ИИ из-за ограниченной компетенции персонала и высоких первоначальных затрат. Вместе с тем, возможности, которые предоставляет ИИ, значительно превосходят издержки: повышение точности прогнозов спроса, оптимизация ресурсов, создание персонализированных предложений [3]. В таблице 2 представлены основные вызовы и возможности при внедрении ИИ в гостиничный бизнес.

Внедрение ИИ в гостиничный бизнес сопровождается не только серьёзными вызовами, такими как высокая стоимость технологий, необходимость интеграции с существующими системами, риски безопасности данных и сопротивление персонала, но и значительным потенциалом для развития.

Возможности, открываемые ИИ, включают повышение операционной эффективности, улучшение качества обслуживания гостей, развитие цифровой инфраструктуры и создание более гибких и адаптивных процессов управления. Сопоставление вызовов и преимуществ подчёркивает, что при грамотной стратегии внедрения и подготовке персонала ИИ способен стать мощным инструментом модернизации гостиничного бизнеса, укрепить конкурентные позиции отеля и обеспечить более высокий уровень сервиса для клиентов.

Таблица 2

Вызовы и возможности внедрения ИИ

Вызовы	Возможности
Высокая стоимость внедрения технологий и интеграций	Снижение операционных расходов, повышение эффективности процессов
Недостаток квалифицированных специалистов по ИИ	Развитие персонала, улучшение цифровой инфраструктуры отеля
Опасения гостей по поводу приватности и безопасности данных	Повышение уровня кибербезопасности и доверия через прозрачные процессы
Сложности интеграции ИИ с существующими системами управления	Создание единой цифровой экосистемы гостиницы
Риск зависимости от технологий и технических сбоев	Автоматизация рутинных процессов и высвобождение персонала для более ценных задач
Неготовность персонала к изменениям и цифровой трансформации	Повышение качества обслуживания и оптимизация нагрузки на сотрудников
Сопrotивление клиентов нововведениям (например, автоматизированный check-in)	Ускорение процессов заселения и повышение удовлетворённости гостей
Необходимость постоянного обновления и адаптации ИИ-систем	Гибкость и способность быстрее реагировать на изменения рынка
Этические вопросы использования ИИ (например, видеонаблюдение)	Повышение уровня безопасности и снижение количества инцидентов
Риск потери персонализированного «человеческого» подхода	Создание более точной и глубокой персонализации услуг за счёт анализа данных

По данным международных исследований, в 2024 году около 60% крупных гостиничных сетей уже применяли ИИ в управлении клиентским опытом, а мировой рынок решений на основе искусственного интеллекта для сферы туризма и гостеприимства оценивается в десятки миллиардов долларов с прогнозом роста более 20% в год. В России использование ИИ также активно развивается: многие отели внедряют автоматические системы бронирования и онлайн-консультантов. Например, российская компания TravelLine предложила решение HotelGPT, которое помогает гостиницам создавать тексты, управлять отзывами и общаться с клиентами на основе языковых моделей. Подобные инструменты позволяют повысить эффективность маркетинга и качество взаимодействия с гостями без необходимости увеличения штата сотрудников [1].

За рубежом известны примеры успешной интеграции ИИ в крупных сетях. Так, Hilton Hotels внедрила робота-консьержа Connie на базе IBM Watson, который помогает гостям с навигацией и рекомендациями по услугам отеля. Сеть Marriott International использует системы искусственного интеллекта для динамического ценообразования, а отели YOTEL применяют роботизированные стойки регистрации и умные системы управления номерами. Всё это демонстрирует, что ИИ помогает не только сократить издержки, но и повысить уровень удобства для клиентов.

Внедрение искусственного интеллекта в гостиничный бизнес помогает ускорить обслуживание гостей, сделать процессы более точными и предсказуемыми, а также снизить нагрузку на персонал. Чтобы ИИ приносил реальную пользу, необходимо продумать стратегию внедрения по этапам – от анализа потребностей до постоянного совершенствования технологий. Такой подход позволяет интегрировать ИИ плавно, без лишних рисков и с максимальной отдачей. Основными этапами внедрения ИИ в гостиничный бизнес являются:

1. Определение целей и задач. На начальном этапе важно понять, какие проблемы и возможности существуют в работе отеля: где не хватает скорости, где тратится много ресурсов, а где ИИ может усилить сервис. Формируются цели внедрения, например, ускорение обработки запросов, улучшение качества коммуникаций с гостями или повышение загрузки. В итоге появляется общее направление, на которое будет ориентироваться весь проект.

2. Аудит текущих систем и данных. После определения целей проводится оценка цифровой среды отеля: какие системы используются, насколько качественны данные, есть ли технические

возможности для интеграции искусственного интеллекта. Этот шаг позволяет понять, насколько бизнес готов к внедрению и что нужно модернизировать заранее, чтобы ИИ смог работать полноценно и корректно.

3. Выбор ИИ-решений и инструментов. Когда цели ясны и инфраструктура понятна, выбираются конкретные технологии, например, чат-боты, системы для прогнозирования спроса на гостиничные услуги, различные инструменты персонализации предложений или автоматизации бизнес-процессов.

4. Пробное внедрение. Перед полноценным внедрением ИИ в деятельность отеля необходимо провести тестовый анализ работоспособности внедряемых инструментов и решений. Это необходимо для того, чтобы убедиться в их эффективности, выявить слабые места и провести корректировку.

5. После пробной проверки работоспособности ИИ происходит полная его интеграция. Системы вводятся в работу всего отеля на постоянной основе, персонал обучают необходимым навыкам, а бизнес-процессы адаптируются под измененные условия работы.

6. Завершающим этапом является постоянная оптимизация. Внедрение ИИ не просто разовый инструмент, а постоянный процесс развития бизнеса. Он требует регулярного анализа и улучшения. Системы необходимо обновлять и корректировать, а полученные результаты использовать для повышения эффективности.

Соблюдение данных этапов позволит эффективно внедрить искусственный интеллект во все процессы гостиницы: улучшить качество обслуживания клиентов, повысить уровень персонализации и сократить операционные затраты.

Заключение. Таким образом, интеграция искусственного интеллекта в стратегию цифровой трансформации гостиничного бизнеса является мощным инструментом для повышения конкурентоспособности гостиниц, оптимизации бизнес-процессов, а также персонализации услуг и улучшения клиентского опыта. Статистика внедрения ИИ в данном секторе экономики показывает высокий уровень, а также отмечается дальнейшая тенденция к ее увеличению. Стоит отметить, что стратегия внедрения ИИ в бизнес требует комплексного и продуманного подхода, что позволит добиться максимальной эффективности от использования новых инструментов и решений. Интеграция искусственного интеллекта в гостиничный бизнес имеет ряд возможностей, но также и угроз, которые необходимо учитывать и предпринимать комплекс мер по их предотвращению.

Литература

1. Исследование гостиничного рынка России в 2025 году URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/issledovanie-gostinichnogo-rynka-rossiyskoy-federatsii/> (дата обращения 08.11.2025)
2. Смирнова, М. А. К вопросу использования искусственного интеллекта как перспективного способа развития гостиничной индустрии // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 6. С. 251-264.
3. Статистика искусственного интеллекта 2025 URL: <https://inclient.ru/ai-stats/> (дата обращения 08.11.2025)
4. Хенни, Б. Искусственный интеллект в сфере гостеприимства // Городской туризм: промышленность, культура, бизнес : Материалы II Международной научно-практической конференции, Омск, 22–23 мая 2025 года. Омск: Омский государственный технический университет, 2025. С. 205-208.

ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ ТУРИЗМ В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ РОССИИ

А.Р. Курганская,

*магистр I курса кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса,
НИУ «БелГУ»*

Научный руководитель: Е.В. Вишневская,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается характеристика оздоровительного туризма, включающая понятие, цели, объекты, реализующие его услуги. Кроме того, в ней представлены особенности

влияния оздоровительного туризма на организм человека, результаты статистического анализа его развития в России, а также выделены основные причины его популяризации и сдерживающие факторы, которые не позволяют ему развиваться быстрыми темпами.

Ключевые слова: оздоровительный туризм, курорт, санаторно-курортное учреждение, здоровье, лечение.

Введение. В настоящее время в Российской Федерации отмечается высокая уровень заболеваемости среди населения. По данным Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека отмечается, что по итогам 2024 года в стране было отмечено 36 млн случаев инфекционных заболеваний, то есть четвертая часть населения болела такого рода заболеваниями. Это указывает на необходимость развития инструментов повышения качества жизни населения. Одним из таковых инструментов является оздоровительный туризм, направленные на повышение показателей жизнедеятельности человека, в том числе на восстановление физических и моральных сил, на борьбу с хроническими заболеваниями и т. д. Важность развития исследуемого вида туризма подтверждается положениями государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма». В ней указано, что стратегией развития туризма является создание условий оздоровления для всех жителей страны. Кроме того, можно отметить наличие национальных стандартов, например, ГОСТ Р 57854-2017 «Услуги оздоровительного туризма. Общие требования», которые позволяют стандартизировать процесс оказания оздоровительных услуг с целью повышения качества жизни населения страны. Попова М.В. отмечает, что оздоровительный туризм благоприятно влияет на укрепление и сохранение здоровья, то есть автор подтверждает тот факт, что он может влиять на качественные характеристики жизни населения. На основании вышеописанного можно сделать вывод о том, что выбранная тема актуальна как в научной среде, так и в сфере государственного управления процессами повышения качества жизни населения Российской Федерации.

Методы и организация исследования. С целью проведения качественного исследования оздоровительного туризма как инструмента повышения качества жизни населения страны будут использованы статьи из научно-периодических изданий, статистические сборники и нормативно-правовые акты, связанные с регламентированием и развитием оздоровительного туризма в России. Основой методологии исследования будет применение методов анализа и обобщения исследуемой информации.

В ГОСТ Р 57854-2017 «Услуги оздоровительного туризма. Общие требования» указано, что оздоровительный туризм представляет из себя туристскую деятельность, основной целью которой является оказание туристам оздоровительных, профилактических и рекреационных услуг, предоставляемых в лечебно-оздоровительных местностях и на курортах [2]. Примечательно, что такие понятия, как «лечебно-оздоровительный туризм» и «лечебный туризм» являются тождественными понятию «оздоровительный туризм». Основной целью такого вида туризма отмечается лечение и оздоровление путем использования различных природно-лечебных факторов, благоприятно влияющих на организм человека. Стоит обратить внимание на тот факт, что ГОСТ Р 57854-2017 «Услуги оздоровительного туризма. Общие требования» также указана такая цель, как рекреационная. Это позволяет судить о том, что оздоровительный туризм помогает как осуществить лечение человека, так и восстановить его физические и моральные силы.

Особенность оздоровительного туризма состоит в том, что у различных его направлений имеются противопоказания, которые следует учитывать человеку при выборе направления лечения или оздоровления. Кроме того, отмечается, что оздоровительный туризм, в отличие от лечения, является симбиозом лечения и отдыха, то есть позволяет достичь человеком основной цели посещения санаторно-курортного учреждения и совместить данный процесс с экскурсионным обслуживанием и развлекательной программой [2].

Стоит отметить, что Российская Федерация обладает достаточно обширной совокупностью природно-лечебных ресурсов, поэтому оздоровительный туризм в стране развивается активно и считается одним из ключевых направлений развития туристской отрасли в стране.

Ключевым инструментом реализации услуг оздоровительного туризма является курорт, который представляет из себя территорию, обладающую природно-лечебными ресурсами, необходимыми для оздоровления населения страны. Важное условие функционирования курорта заключается в том, что на его территории должна быть сформирована соответствующая инфраструктура, позволяющая повысить степень влияния лечебных ресурсов на организм человека. На рисунке 1 представлена классификация лечебно-оздоровительных курортов России.

Лечебно-оздоровительные курорты России разделяются в зависимости от тех природно-лечебных ресурсов, которыми они обладают. Выделяют такие природно-лечебные ресурсы, как

климат, грязи, минеральные воды. Предоставлением услуг оздоровительного туризма на курортах занимаются такие объекты туризма, как санаторно-курортные учреждения, дома отдыха, пансионаты, гостиничные предприятия, специализирующиеся на реализации оздоровительных программ, например, спа-отели, курортные отели и т. д.

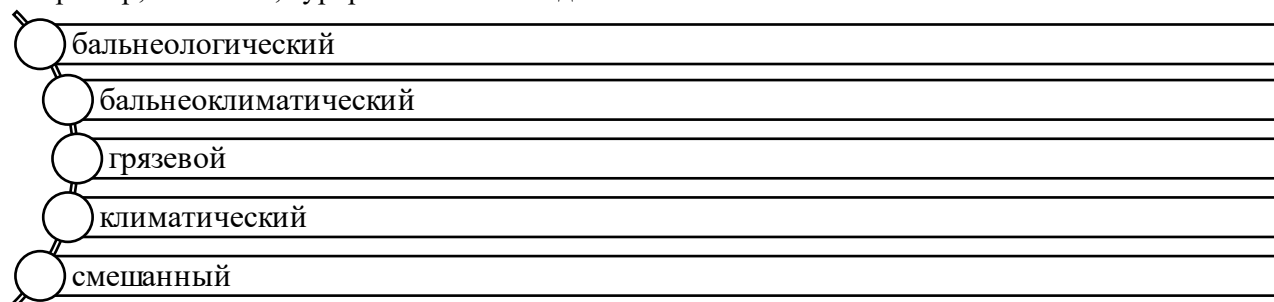


Рис. 1. Классификация лечебно-оздоровительных курортов России

Родионова Е.Ю. совместно с Романовой Л.М. определили, что оздоровительный туризм благоприятно влияет на такие направления качества жизни населения России, как:

- физическое здоровье;
- ментальное здоровье;
- социальное здоровье [5, с. 28].

В санаторно-курортных учреждениях обязательным элементов оздоровления являются физические нагрузки. Программа физических нагрузок составляется на основании результатов обследования человека таким образом, что нагрузки приносили максимальный положительный эффект. Программа включает различные упражнения, занятия йогой, терренкуры (пешие прогулки по определенному маршруту).

Ментальное здоровье улучшается за счет снижения воздействия негативных факторов окружающей среды. В учреждениях оздоровления отмечается формирование условий для спокойного, размеренного отдыха, включающего посещение различных экскурсионных объектов, в том числе природных, культурных, развлекательных. Стоит отметить, что в работе Сидоровой Н.Н. отмечается, что оздоровительные учреждения благоприятно влияют на процесс борьбы человека с депрессией и эмоциональным истощением.

Социальное здоровье базируется на наличии условий для реализации межличностной коммуникации, которая при активном её осуществлении благоприятно влияет на работу мозга [5, с. 29].

Вышеописанное указывает на значительное благоприятное влияние оздоровительного туризма на качество жизни населения. Для людей, посещающих оздоровительные учреждения, характерны активность, жизнерадостность, спокойствие. Также они более устойчивы к различным заболеваниям.

Динамика развития оздоровительного туризма оценивается на основании статистических данных Федеральной службы государственной статистики, посвященных развитию санаторно-курортных учреждений страны. На рисунке 2 представлена динамика численности размещенных лиц в санаторно-курортных учреждениях России с 2022 по 2024 гг.

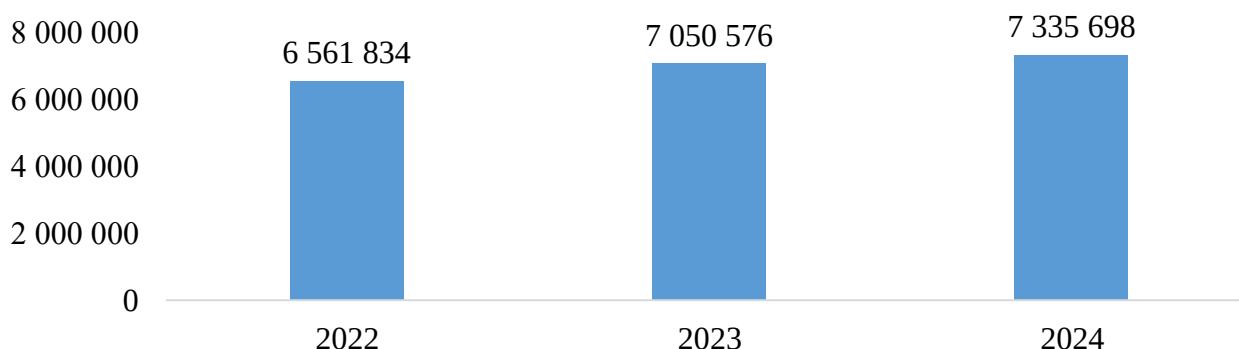


Рис. 2. Динамика численности размещенных лиц в санаторно-курортных учреждениях России с 2022 по 2024 гг. [4]

Численность размещенных лиц в санаторно-курортных учреждениях страны из года в год увеличивается. За последние три года значение показателя увеличилось на 11,79%. Это

свидетельствует о постоянном росте востребованности санаторно-курортных учреждений среди населения страны. Примечательно, что данный показатель является одним из наиболее быстро восстановленных после пандемии коронавируса, так как пандемия повлияла на повышение значимости оздоровления среди жителей России. Лидерами России по развитию оздоровительного туризма являются Краснодарский край, Ставропольский край, Республика Крым, Московская область.

Важно отметить, что число санаторно-курортных учреждений с 2021 года уменьшается, так как часть учреждений имеет устаревшую инфраструктуру и требуют реновации, поэтому они постепенно начали закрываться с целью реконструкции. В целом, за четыре последних года число предприятий уменьшилось на 60 единиц. На рисунке 3 представлена динамика объема платных услуг санаторно-курортных учреждений за 2022-2024 гг. [4].

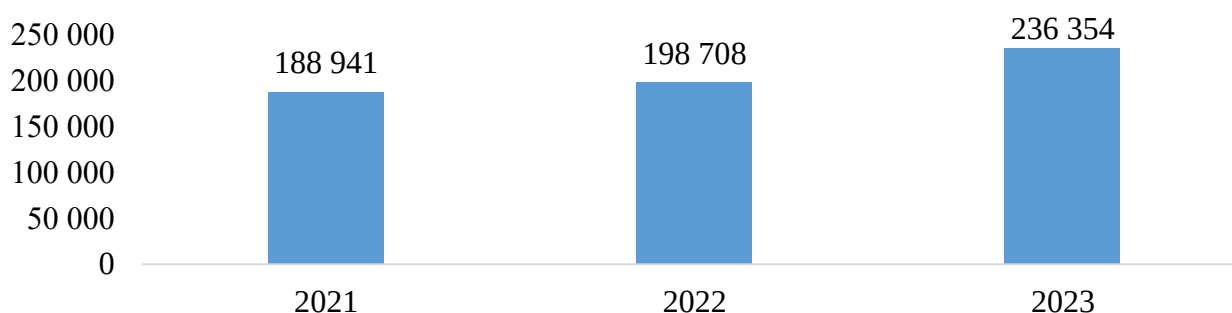


Рис. 3. Динамика объема платных услуг санаторно-курортных учреждений за 2022-2024 гг.

Объем платных услуг населения за последние три года увеличился на 25%. Это свидетельствует о том, что услуги санаторно-курортных учреждений становятся с каждым годом привлекательнее для населения страны.

Развитию оздоровительного туризма в России способствуют следующие тенденции:

- популяризация здорового образа жизни среди населения страны (здоровый образ жизни непосредственно связан с необходимостью посещения территорий, обладающих лечебно-оздоровительными свойствами);
- повышение роли осознанного отношения к собственному здоровью (в последние годы возросла роль обследования организма и повышения качественных характеристик здоровья путем посещения санаторно-курортных учреждений);
- повышение нагрузки на организм человека (рост стрессовых ситуаций, повышение занятости населения, эмоциональные и физические перегрузки приводят к ослаблению организма, ухудшению физического и ментального здоровья) [3, с. 382].

Основной причиной достаточно медленного развития оздоровительного туризма в России является отсутствие программ, проектов и иных государственных документов. Примечательно, что в государственной программе «Развитие туризма» единожды встречается информация о необходимости развития туризма по направлению «Оздоровление населения» [1]. Иных упоминаний об оздоровительном туризме в программе нет. Такого рода причина, во-первых, снижает величину государственных вложений в развития санаторно-курортных учреждений, во-вторых, снижает заинтересованность руководителей предприятий оздоровительного туризма в повышении инновационности курортов и улучшении условий для предоставления природно-лечебных ресурсов населению страны. При этом стоит отметить, что недостаточно высокая заинтересованность государства в развитии оздоровительного туризма в России повлияла на то, что на данный момент многие санаторно-курортные учреждения имеют устаревшую инфраструктуру и недостаточно высокий уровень качества обслуживания из-за отсутствия необходимого количества квалифицированных кадров.

Заключение. Оздоровительный туризм играет важную роль в повышении качества жизни населения, так как он связан с процессами рекреации и лечения. В условиях роста стресса и рабочей активности восстановление физических и моральных сил является неотъемлемой частью жизни человека. Было отмечено, что оздоровительный туризм благоприятно влияет на физическое, ментальное и социальное здоровье. Анализ статистических данных позволил определить, что у исследуемого вида туризма повышается востребованность среди населения страны. Основными причинами этого являются повышение значимости здорового образа жизни, популяризация осознанного отношения к здоровью и рост числа негативных факторов, неблагоприятно влияющих на

него. Наличие низкой заинтересованности государства в настоящее время не позволяет быстрыми темпами развивать оздоровительный туризм, которые, как ранее отмечалось, играет одну из ключевых ролей в повышении качества жизни населения Российской Федерации.

Литература

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма»: Постановление Правительства Российской Федерации от 24.12.2021 №2439 (ред. от 09.04.2025) [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/138661/> (дата обращения: 09.11.2025).
2. ГОСТ Р 57854-2017. Национальный стандарт Российской Федерации «Услуги оздоровительного туризма. Общие требования». Дата введения: 01.06.2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200157398> (дата обращения: 09.11.2025).
3. Попова, М. В. Социально-экономические аспекты оздоровительного туризма в России / М. В. Попова, Н. А. Лобода // Перспективные направления в области физической культуры, спорта и туризма: материалы XI Всероссийской научно-практической конференции, Нижневартовск, 21 октября 2021 года. – Нижневартовск: Нижневартовский государственный университет, 2021. – С. 380-382.
4. Развитие санаторно-курортных учреждений: статистика Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 08.11.2025).
5. Родионова, Е.Ю. Влияние оздоровительного туризма на здоровье / Е.Ю. Родионова, Л.М. Романова // Аллея науки. – 2025. – №1 (100). – С. 25-32.

WORKATION КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ СОВМЕЩЕНИЯ ТРУДА И ОТДЫХА

Я.А. Лактионова,

*студентка 3 курса, кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса НИУ «БелГУ»*

П.К. Великих,

*кандидат социологических наук,
доцент кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается феномен workation («рабочий отпуск») как новая форма совмещения работы и отдыха, возникшая под влиянием глобальных изменений в организации труда и развития цифровых технологий. Проведен анализ зарубежного опыта, выделен ключевой мотив работников, выбирающих данный формат, а также обозначены перспективы внедрения workation в индустрию гостеприимства России.

Ключевые слова: workation, удаленная работа, цифровые кочевники, индустрия гостеприимства, гибридный туризм, work-life balance, мотивация сотрудников, туристские тренды.

Введение. В условиях современных вызовов, связанных с эпидемией коронавируса, а также цифровизации экономики и геополитической ситуацией, рабочее пространство и организация деятельности работников претерпевают существенные изменения. Все эти изменения повлияли на общественные и профессиональные ценности и интересы, сделав данный процесс преобразования необратимым. Глобальные тренды подстраиваются под вновь формирующиеся запросы клиентов индустрии гостеприимства, предлагая уникальное сочетание труда и отдыха и создавая новые форматы услуг.

Целью статьи является анализ феномена workation, его целевой аудитории, а также исследование влияния на тренды индустрии гостеприимства для выявления перспективы развития нового направления отечественного туризма.

Методы и организация исследования. Изучением вопроса сочетания работы и отдыха, а также самого феномена workation занимались преимущественно иностранные ученые, среди которых Николь Бюнсторф и Феликс Ледж [9], Катрин Ледер [8], Дина Сьондерман и Бернадетт Судейкат-Гихтбрэк, а типологизацию путешественников в контексте отдыха и работы провел Н. Уриэли [11]. Среди отечественной литературы существует ограниченное количество статей и исследований по теме, что говорит об догоняющем характере тренда в России.

Начиная с периода пандемии такие условия, как работа из дома или удаленная работа стали нормальной частью жизни многих сотрудников [8]. Такой формат работы стал удобен для компаний,

позволяя им и работникам проявлять гибкость и свободу в контексте того, где, когда и как им выполнять свои трудовые обязанности. Формирующийся внутри работы из любой точки (WFA – working from anywhere) тренд цифрового кочевничества заключается в удаленной работе с проживанием в разных странах или же объединения отдыха с трудовой деятельностью [10]. Модель WFA достаточно тесно связана с туризмом, который ООН определяет как «это деятельность лиц, которые путешествуют и осуществляют пребывание в местах, находящихся за пределами их обычной среды, в течение периода, не превышающего одного года подряд, с целью отдыха, деловыми и прочими целями» [4]. Такое определение подчеркивает первостепенное значение самого факта передвижения, тогда как цель путешествия является второй по значимости [3].

После падения спроса на туристические услуги и услуги средств размещения и нового его скачка в период 2023-2025, некоторые отели и дестинации стали предлагать новый формат отдыха – workation (workcation). Данный неологизм образован из сочетания слов «work» и «vacation», означающих «работа» и «отдых, отпуск» соответственно. В следствие развития границ между работой и отдыхом в современном мире, произошло слияние двух видов туризма, до этого имевших четкое разделение: делового туризма (бизнес-туризма) и рекреационного. Существует множество дебатов на тему их различий: тот, кто находится в отпуске, не стремится работать, и наоборот [5].

Еще более двух десятков лет назад Уриэли и Райхель обратили внимание на возрастающую популярность комбинации работы и туризма. Поэтому отправной точкой станет использование терминов «работающий турист» или «путешествующий работник» [11]. Также Уриэли представил типологию взаимодействия работы и туризма, основываясь на мотивации туриста, характере работы и демографических признаках, а Мона Бассиуни и Максимилиан Вилксман дополнили таблицу новыми типами [3] (Табл. 1).

Таблица 1

Типология гибридных туристов

Фактор	Работающие туристы		Путешествующие работники		Отправляющиеся в Workation	
	Туристы, работающие в отпуске	Мигранты-работники сферы туризма	Профессионально путешествующие работники	Неформально работающие туристы	Цифровые кочевники	Воркационеры
Мотивация для работы и туризма	Работа как рекреационная активность, являющаяся частью туристского опыта	Путешествие как способ заработка и получения веселья одновременно	Путешествия в целях рабочей практики Вовлечены в туристские активности как побочный продукт поездки	Работа в целях финансирования продолжения путешествия	Частые путешествия как основная часть работы и жизнь в разных местах	Ограниченное по времени сочетание работы и отпуска, обычно в одном месте
Характеристики работы	Не требующий квалификации, но обычно расслабляющий физический труд Экстраординарная работа Неоплачиваемая	Профессиональная и полупрофессиональная работа в сфере туризма Сезонное трудоустройство Незащищенное и низкооплачиваемое трудоустройство	Профессия, официальный представитель или связанная с бизнесом работа Повторяющаяся работа Престижно и высокооплачивается	Не требующий квалификации и неприятный физический труд Временная работа Низкооплачивается, не престижно	Требует высокой специализации Повторяющаяся работа Престижно и высокооплачиваемая работа фрилансера	Требует высокой специализации Повторяющаяся работа Престижно, высокооплачиваемая работа в найме
Демографический портрет	Молодые люди среднего класса	Класс ниже среднего, рабочий класс, одиночки, периодами безработные	Взрослые среднего или выше среднего класса	Молодые люди среднего класса	Одинокие взрослые среднего класса	Взрослые среднего и выше среднего класса

Источник: M. Bassyouny, M. Wilkesmann [3]

Работников в Workation можно охарактеризовать как относительно однородную группу в отношении их работы и условий жизни. В условиях факторов, связанных с работой и демографическим профилем, таблица демонстрирует определенную схожесть «воркационеров» с профессионально путешествующими работниками. Тем не менее, различия с бизнес-туризмом состоят в почти абсолютной свободе и высоком уровне независимости в выборе направления, времени и продолжительности пребывания в «рабочем отпуске» [3].

Мотивы, стимулирующие туристов отправляться в workation, происходят из выбора альтернатив для места удаленной работы. Кроме того, так называемое поколение Z стремится к поиску баланса между работой и личной жизнью (work-life balance). Также отмечается, что уровень счастья работников повышается, когда они успешно совмещают свою трудовую деятельность и хобби, от чего напрямую зависит и эффективность их работы и производительность труда [1], а это, в свою очередь, является непосредственным интересом работодателей.

Таким образом, для удержания сотрудников компаниям приходится подстраиваться под их потребности, и предоставляя возможность ухода в Workation, работодатель способен продемонстрировать такие ценности, как доверие, признание, осведомленность о работнике, ответственность, что может стать мотивирующим и повышающим продуктивность инструментом.

Интервью, проведенные Моной Бассиуни и Максимилианом Вилксманом, продемонстрировали подтверждение того, что сам по себе феномен Workation не является принципиально новым и существовал ранее, однако не практиковался так активно, как после пандемии. Самым распространенным названием был *bleisure travel* («business», «leisure» и «travel»), что охватывает категорию профессионально путешествующих работников по Уриели [3].

Что касается ситуации на отечественном рынке, по результатам опроса 1,5 тысячи россиян в исследовании платформы «Дзен», «Эйч и Буду» и сервиса онлайн-бронирования «Островок» было выявлено, что 59% респондентов хотя бы раз слышали о воркейшене, 41% его практикуют в силу невозможности прервать работу, а 17% выбирают workation, чтобы сменить обстановку или для получения уникального опыта [2]. При этом около 11% опрошенных отмечают повышение продуктивности и возможность сохранить отпускные дни. Однако же практика среди российских компаний еще не получила широкого распространения, так как поддерживают идею удаленной работы во время отдыха далеко не все работодатели, а лишь самые крупные: Сбер, Ozon, Skillbox.

Возрастающее число компаний, среди которых Bosch, Google, Salesforce, Spotify, позволяют своим сотрудникам пользоваться «рабочим отпуском» в течение определенного периода, что ведет к увеличению числа бронирований в средствах размещения на продолжительное время [6]. Индустрия гостеприимства способна воспользоваться данной тенденцией, предлагая туристам новую модель размещения. Workation будет интересен как новый вид туризма, который не зависит от сезона и длительности отпуска, а туристы менее чувствительны к ценам за счет финансирования работодателем и непрерывной трудовой активности сотрудника.

Для успешной организации нового направления туризма существенную роль играет оборудование: стабильное подключение к интернету, атмосфера и окружение, не препятствующие концентрации, удобная обстановка [9]. Также повышенный интересный интерес представляют номера категории Business и предоставление гибкого графика питания. Позитивным примером является предложение отеля AMA Stay, открытого зимой 2022 года и занявший нишу Workation [7]. Отель сочетает комнаты с полностью оборудованной коворкинг-зоной, а миссия, размещенная на сайте, звучит как: «Мы заканчиваем с традиционной рабочей рутинной и прокладываем путь для новой рабочей-отпускной осознанности, которая позволит каждому сфокусироваться на том, что они любят в вдохновляющей атмосфере». Предложение со слоганом «Оставайся и наслаждайся работой и отдыхом» включает комнаты, бесплатное пользование коворкинг-зоной и доступ к spa-услугам.

Заключение. Феномен Workation отражает современную трансформацию трудовых и туристических практик в условиях новой реальности и вызовов. При росте удаленной занятости и выгорания сотрудников «рабочий отпуск» становится эффективным инструментом для поддержания work-life баланса и повышения мотивации сотрудников. При этом для индустрии гостеприимства данное направление открывает новые перспективы нишу со всесезонным спросом, ориентированную на «работающих туристов». Таким образом, Workation можно рассматривать как устойчивый тренд, способствующий эффективному совмещению труда, отдыха и саморазвития.

Литература

1. Байкалов А. Воркейшн – новый способ мотивировать свою команду. – URL: <https://distanza.ru/vorkejshn-novyyj-sposob-motivirovat-svoyu-komandu/> (дата обращения: 06.11.2025)

2. Работа не волк: как устроить себе воркейшен / О! Редакция // О!Блог, 2025. – URL: <https://blog.ostrovok.ru/kak-ustroit-sebe-vorkeishen/> (Дата обращения: 06.11.2025).
3. Bassyiouny M. Going on workation – Is tourism research ready to take off? Exploring an emerging phenomenon of hybrid tourism. / M. Bassyiouny, M. Wilkesmann // Tourism Management Perspectives, – 2023. – Vol. 3. – 128 p.
4. Glossary of Tourism Terms // UN Tourism, 2025. – URL: <https://www.untourism.int/glossary-tourism-terms>.
5. Harris L.C. The myth of business tourist idiosyncrasy / L.C. Harris, A. Pressey // Annals of Tourism Research. – No. 91. – 2021.
6. Hermann I. Digital nomadism: The nexus of remote working and travel mobility / I. Hermann, C.M. Paris // Information Technology & Tourism. – No. 22 (3). – 2020. – Pp. 329-334.
7. Holiday and workation [website] // AMA Stay. – URL: <https://ama-stay.com/en>.
8. Leder, K. Sabbatical and Workation as Life Phase-Oriented Working Time Models / K. Leder, D. Sündermann, B. Sudeikat-Gichtbrock, // Work and Time, Augsburg: Nomos, 2020. – Pp. 135-190.
9. Bünstorf N. The workation megatrend: a promising opportunity for the hospitality sector? / N. Bünstorf, F. Lege // Tourism Today: A journal of the College of tourism and hotel management. – No. 23. – 2024. – Pp. 28-47.
10. Wąsowicz-Zaborek E. Workation as a new mode of work – analysis of top European destinations / E. Wąsowicz-Zaborek // Bulletin of Geography. Socio-economic Series. Online. – 11 June 2025. – No. 68. – Pp. 159-174.
11. Uriely N. «Travelling workers» and «working tourists»: Variations across the interaction between work and tourism / N. Uriely // International Journal of Tourism Research, – 2001. – Vol 3 (1). – pp. 1-8

АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ С ПОМОЩЬЮ ПРИМЕНЕНИЯ НЕЙРОСЕТЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА)

З.В. Масликов

*Ведущий бизнес-аналитик,
«ГБУ Малый бизнес Москвы»;
аспирант, Белгородский государственный
национальный исследовательский университет*

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема применения нейросетей в автоматизации туристских процессов на региональном уровне. Цель исследования – анализ эффективности внедрения технологий искусственного интеллекта в российских туристических компаниях и определение направлений совершенствования государственной поддержки цифровизации отрасли. В работе приведены статистические данные о распространении AI-инструментов в сфере туризма, примеры зарубежных и отечественных практик (Booking.com, Airbnb, Marriott, «Слетать.ру», Сбер, РЖД), а также показатели их влияния на скорость обслуживания и доходность предприятий. На основе систематизации опыта выявлены ключевые барьеры цифрового развития регионов: ограниченная инфраструктура, недостаток методик оценки и несогласованность мер поддержки. Подчёркивается значение государственного участия в создании стандартов, инфраструктуры и образовательных программ, необходимых для адаптации инноваций под региональные особенности. Предложены направления для повышения эффективности цифровой трансформации, включая формирование кластеров, развитие экосистем сотрудничества и использование мультисервисных платформ в туризме.

Ключевые слова: искусственный интеллект, нейросети, туризм, цифровизация, государственная поддержка, региональное развитие, автоматизация, цифровые платформы

Введение. В последние годы растет интерес к быстрому и персонализированному обслуживанию туристов, поэтому предприятия туристической сферы активно внедряют интеллектуальные технологии для автоматизации рабочих процессов. Применение подобных решений помогает компаниям лучше использовать собственные ресурсы и обеспечивать клиентов качественными сервисами, что особенно важно для повышения конкурентоспособности туризма в регионах, адаптирующихся к цифровым переменам. При этом существует проблема – инновационные

инструменты неравномерно используются в сфере регионального туризма, что затрудняет получение максимального эффекта. Причины этой ситуации заключаются в отсутствии обобщённой методики оценки проверенных методов и специальных государственных программ с учетом территориальных особенностей. В итоге цифровые возможности раскрываются далеко не во всех субъектах, что мешает стабильному развитию туризма.

Главной целью исследования является всесторонний анализ эффективности региональных внедрений нейросетей в автоматизации туристских процессов. Также рассматривается вопрос совершенствования поддержки таких проектов со стороны государства за счет анализа существующей практики, форм сотрудничества и организационных условий. На основе этого формулируются конкретные направления, способствующие более успешному внедрению инноваций. Научная новизна исследования заключается в предложении способов модернизации государственной политики, созданной на базе системного анализа российского опыта интеграции нейросетей в туризм. Сделанные выводы помогут устранить выявленные сложности регулирования и создать базу для масштабной реализации удачных проектов. Такой подход будет полезен для развития цифровых инструментов с учетом особенностей каждого региона.

Методы и организация исследования. В ходе исследования отмечено: в 2025 году 32% россиян планировали поездки, используя электронные инструменты, в том числе и согласно данным союза «Цифровой мир» (В. Корнеев). По сведениям АТОР, примерно 35% граждан готовы приобретать поездки, целиком или частично созданные искусственным интеллектом. Для специалистов отрасли это стало аргументом для внедрения новых технологий: они делают составление маршрутов быстрее и экономичнее. Сегодня в компаниях нейросети берут на себя от 15 до 20% операций, обрабатывают 32% информационных запросов, пишут 18% всех текстов, отвечают клиентам в 12% случаев, бронируют и оформляют 9% заказов, а еще 7% приходится на анализ мнений и пожеланий путешественников [18].

В России для повышения удобства бронирования чаще всего применяют нейросети на основе современных алгоритмов, включая архитектуры, ориентированные на анализ временных рядов и изображений. Эти технологии учитывают историю заказов, сезонные сдвиги и предпочтения гостей, помогая прогнозировать загрузку отелей и направления перелетов. Системы по управлению работой с клиентами внедряют автоматическую обработку обращений, анализ рейтингов и чат-боты для круглосуточной поддержки. Такие решения хорошо интегрируются с цифровыми платформами бронирования и стандартами CRM. При этом в регионах отрасли часто сталкиваются с нехваткой инфраструктурных ресурсов и слабой цифровой базой. Туристические предпочтения могут значительно различаться между городами, что требует локальной адаптации алгоритмов в зависимости от специфики спроса. Проверка работы чат-ботов, использующих обработку естественного языка, показала, что они сокращают операционные затраты гостиниц. Чат-бот, выполненный как автоматизированная система взаимодействия, позволяет обрабатывать различные запросы: бронирование, отображение расположения объектов, предоставление информации о времени и прочее [7, с. 144]. Подобные технологии снимают нагрузку с персонала и ускоряют ответы на вопросы клиентов.

Проанализировав опыт зарубежных и отечественных компаний, можно выделить ряд удачных внедрений. Так, Booking.com применяет AI Trip Planner (на основе ChatGPT), позволяющий учитывать желания, бюджет и интересы пользователя. Подобная система ускорила поиск, увеличила заказ, уменьшила количество отказов. Для гостиниц разработаны инструменты Smart Messenger и Auto-messenger, автоматизирующие переписку с гостями [14]. В Airbnb ранжирование объектов при поиске выполняется глубокой нейросетью, использующей данные по цене, услугам и истории заказов. Онлайн-эксперименты показали прирост доходности относительно прежних методов. Для уточнения рекомендаций используется также графовая модель [17]. В Marriott анализируется информация о лояльности и прошлых посещениях, что помогает делать точные предложения каждому гостю. В 2025 году стала действовать автоматизированная система апгрейда номеров (ACU), работающая без участия сотрудников. В Британии отелям помогает технология Winnow на базе искусственного интеллекта сокращать пищевые отходы [17].

Российский опыт тоже показывает положительный тренд. Например, в компании «Слетать.ру» искусственный интеллект помогает автоматизировать обработку обращений, выстраивать маркетинг и улучшать сервис. Руководитель направлений А. Быстров говорит о переходе к работе с каждым клиентом отдельно. Сбер и РЖД совместно развивают технологии гостеприимства на базе AI, создавая новые продукты для рынка. Фирмы, использующие такие инструменты в организации процессов, сообщают о росте доходов на 10–30%. В 2025 году продажи авиабилетов увеличились на 30%, железнодорожных – на 3%, объём бронирования гостиниц – на 11%, что стало возможным благодаря ускоренному планированию с помощью нейросетей [21].

Анализ эффективности цифровых решений требует специального подхода к расчёту возврата вложенных средств, обязательно учитывая параметры наплыва туристов и цифрового развития инфраструктуры. Оценка этих факторов позволяет рационально использовать технологии в зависимости от условий. Также в программах по туризму часто применяются инструменты анализа больших массивов информации для более точного прогнозирования потоков [8, с.2725].

Федеральные инициативы способствуют ускоренному внедрению цифровых практик. К важнейшим относятся национальный проект по развитию туризма и программа цифровой экономики, предусматривающие финансирование платформ и инфраструктуры отрасли. Региональные власти поддерживают инноваторов грантами, налоговыми поощрениями и различными инструментами, а также создают технопарки и центры преподавания основ работы с AI. Все это стимулирует развитие интеллектуальных решений в каждом регионе. В Москве процесс внедрения идет быстрее за счет развитых сетей, наличия профессионалов и крупных компаний, способных создавать и запускать передовые решения. Тем не менее, региональные проекты сталкиваются с неодинаковым уровнем технической подготовки. Особая проблема – отсутствие стандартизированных методик сбора и анализа информации, что снижает результативность управления, как отмечает Харченко: «Для эффективного управления в сфере туризма требуется единая методология сбора и анализа данных. В России сегодня нет таких информационных решений, которые позволили бы решить эту проблему, из-за чего эффективность управления снижается на государственном и региональном уровнях» [8, с.2726]. Финансирование цифровых решений требует значительных затрат, что затрудняет внедрение для локальных компаний, поскольку окупаемость проектов может затянуться. Немаловажно и то, что цифровые нововведения влекут за собой дополнительные риски для безопасности данных: защита информации становится сложнее, и требования к кибербезопасности возрастают.

Анализ механизмов поддержки со стороны государства выявил нехватку четких стандартов распределения финансирования: в итоге инвестиции используются не самым оптимальным образом, а региональные особенности внедрения технологий часто не учитываются. «Проблемы с пониманием цифровой трансформации в государственном управлении туристского бизнеса вызывает отсутствие соответствующей законодательной инфраструктуры в сфере цифрового управления, электронной торговли туристскими услугами» [5, с.245]. Это усложняет процессы внедрения и ведет к дополнительным трудностям. Для повышения эффективности поддержки требуется делать ставку на особенности и возможности каждого субъекта, устанавливая индивидуальные программы и специальные меры. Прямое финансирование внедрения и налоговые преференции – действенный способ помочь компаниям запускать нейросети в ключевых сегментах. Межотраслевые сервисы открывают перспективы интеграции цифровых сервисов: туристы смогут получать на единых платформах всю необходимую информацию, а большие данные и AI будут подбирать наиболее подходящие варианты для клиентов, фиксировать особенности их поведения и привычки [12, с.157]. Это даст возможность снизить затраты туркомпаний на обновление IT, упростит деятельность и ускорит обслуживание.

Создание инновационных кластеров в регионах помогает компаниям, науке и власти объединять опыт для совершенствования туристских сервисов. Проверка таких решений в реальных условиях позволяет выявлять успешные подходы и распространять их далее. Исследования подчеркивают: для роста цифровых практик нужна отраслевая среда, единая для продвижения и апробации новых инструментов. Важную роль играет совершенствование нормативной базы. Эксперты отмечают необходимость развития экосистемы туризма на принципах сотрудничества государства и бизнеса, а уточнённые правовые рамки помогут заранее договориться о разделении рисков и обязанностей. Это позволит увеличить число реализуемых цифровых проектов среди компаний в регионах.

Планируемые государственные меры дадут туристическим предприятиям больше возможностей использовать нейросети, автоматизировать рутинные задачи, оптимизировать ресурсы и быстрее реагировать на запросы клиентов. Компании смогут уделять больше времени персональному сервису, а точная аналитика поможет понимать потребности путешественников для повышения уровня оказания услуг. «Такие и иные проявления от цифровых сервисов в целом дают синергетический эффект, как для развития сферы туризма, так и экономики страны, ее регионов [12, с.156]». Это напрямую влияет на конкурентоспособность бизнеса.

Заключение. Стоит отметить, что опыт применения нейросетей в российском туризме подтверждает их способность существенно улучшать работу компаний. Однако распространение этих решений до сих пор ограничено разными условиями в регионах, что затрудняет их тиражирование. Следовательно, важно аккумулировать наработки, чтобы решить задачу преодоления дисбаланса. Проведенная оценка существующих мер поддержки также подтвердила их слабую притирку к

условиям реального бизнеса: сложность с финансированием, отсутствие унификации правил и слабая координация между субъектами сдерживают развитие новых проектов, что указывает на необходимость обновления политики. В числе предложенных направлений – дифференцированные программы поддержки, развитие взаимодействия и технологий, а также внедрение мультисервисных цифровых платформ для государства и бизнеса. Совместная реализация всех перечисленных решений создаст базу для широкой интеграции искусственного интеллекта в туристическую индустрию, что даст возможность отрасли двигаться вперед, внедрять новые подходы и отвечать запросам клиентов на качественном уровне.

Литература

1. Гомилевская Г.А., Тарасов В.С., Евсюков М.В. Нейронная сеть как инструмент оценки удовлетворенности туристов / Г.А. Гомилевская, В.С. Тарасов, М.В. Евсюков // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – №5. – С. 1659–1672.
2. Гречишкина, Е.А. Управление устойчивым развитием туризма в регионе / Е.А. Гречишкина // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2017. – №4. – С. 29–33.
3. Кириллова, С.А. Цифровая трансформация туризма: тренды, задачи, способы решения / С.А. Кириллова // Известия Уфимского научного центра РАН. – 2020. – №3. – С. 75–81.
4. Лундин, В.С. Приоритеты государственной инновационной политики в регионах России / В.С. Лундин // Диалог. – 2025. – №15. – С. 26–28.
5. Пониматкина Л. А., Бакаева Ж. Ю., Бритаева А. П. Методические подходы к цифровой трансформации туристского бизнеса / Л.А. Пониматкина, Ж. Ю. Бакаева, А.П. Бритаева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – №4. – С. 243–247.
6. Стахно Н. Д., Почупайло О. Е. Развитие цифровых экосистем и платформ в сфере туризма и гостеприимства / Н.Д. Стахно, О.Е. Почупайло // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2024. – №2. – С. 142–148.
7. Хаирова Э. А., Аблязова С. Н. Цифровая трансформация индустрии путешествий и гостеприимства / Э. А. Хаирова, С.Н. Аблязова // Управленческий учет. – 2022. – №5. – С. 142–146.
8. Харченко, Д. Е. Лебедева С.А. Импортозамещение цифровых технологий в туристическом бизнесе в эпоху экономических трансформаций / Д.Е. Харченко, С.А. Лебедева // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – №4. – С. 2717–2730.
9. Хасан, Р. Технологии искусственного интеллекта как бустер развития малого бизнеса / Р. Хасан, Э. Мурзина, М. Ризванова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2024. – №3. – С. 54–60.
10. Ходачек, А.М. Проблемы и перспективы поддержки инновационной деятельности на региональном уровне / А.М. Ходачек, Ю.Л. Шмидт // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2013. – №5. – С. 29–33.
11. Ходжаев, Р.Е. Нейросети и генеративный искусственный интеллект в сфере туризма и экскурсионных услуг / Р.Е. Ходжаев // Конференция «Ломоносов-2025». – Коломна, 2025. – С. 1–2.
12. Цёхла, С.Ю., Плугарь Е. В. Цифровые сервисы в туризме: применение и перспективы / С.Ю. Цёхла, Е.В. Плугарь // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2024. – №3. – С. 152–161.
13. Шепеленко, Е.Г. Пути совершенствования государственной инновационной политики на региональном уровне (по результатам социологического исследования) / Е.Г. Шепеленко // Сетевой научно-практический журнал Серия Социология и управление Научный результат. – 2014. – №2. – С. 88–93.
14. Booking.com запускает Trip Planner с ИИ на базе ChatGPT [Электронный ресурс] // Lindeal. 2023. 27 июня. URL: <https://lindeal.com/news/2023062801-booking-com-zapuskayet-trip-planner-s-ii-na-baze-chatgpt> (дата обращения: 02.11.2025).
15. ГБУ Малый бизнес Москвы. Обучение [Электронный ресурс] // Appercase.ru. 2025. 20 июня. URL: <https://www.mbm.mos.ru/education/obuchayushchiye-meropriyatiya?page=1> (дата обращения: 02.11.2025).
16. Искусственный Интеллект в туристической индустрии [Электронный ресурс] // Kvitly.com. 2024. 27 июля. URL: <https://kvitly.com/ru/blog/iskusstvennyj-intellekt-v-turisticheskoy-industrii-poshagovaya-integraciya> (дата обращения: 02.11.2025).
17. Как в Airbnb используют нейросети для оптимизации поиска [Электронный ресурс] // Neurohive.io. 2019. 10 октября. URL: <https://neurohive.io/ru/novosti/kak-v-airbnb-ispolzujut-nejroseti-dlya-optimizacii-poiska/> (дата обращения: 02.11.2025).

18. Как ИИ меняет туризм и выводит доходы компаний на новый уровень [Электронный ресурс] // Companies.rbc.ru. 2025. 14 октября. URL: <https://companies.rbc.ru/news/75if6ldrld/kak-ii-menyaet-turizm-i-vyivodit-dohodyi-turoperatorov-na-novyyj-uroven/> (дата обращения: 02.11.2025).

19. С 14 июля Marriott будет использовать ИИ для автоматизации апгрейдов [Электронный ресурс] // ApperCase.ru. 2025. 20 июня. URL: <https://www.appercase.ru/news/77586/> (дата обращения: 01.11.2025).

20. Сбер и РЖД договорились применять искусственный интеллект в туризме [Электронный ресурс] // SmartTravel.ru. 2025. 31 мая. URL: <https://smarttravel.ru/iskusstvenniy-intellekt-dlya-razvitiya-turizma> (дата обращения: 04.11.2025).

21. Турагенты начали массово внедрять ИИ для работы с клиентами [Электронный ресурс] // Incrussia.ru. 2025. 5 августа. URL: <https://incrussia.ru/news/turagenty-nachali-massovo-vnedryat-ii-dlya-raboty-s-klientami/> (дата обращения: 01.11.2025).

22. Цифровая революция в туризме: как ИИ меняет опыт бронирования отелей [Электронный ресурс] // Tourprom.ru. 2025. 4 ноября. URL: <https://www.tourprom.ru/news/79381/> (дата обращения: 04.11.2025).

РОЛЬ ГАСТРОНОМИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В РАЗВИТИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИК

А.И. Медведева,

*студентка 3 курса кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса НИУ «БелГУ»*

П.К. Великих,

*кандидат социологических наук, доцент кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается значимость гастрономического туризма как инструмента экономического развития регионов. Проанализированы теоретические подходы к определению понятия «гастрономический туризм», выявлены основные механизмы влияния на региональную экономику, а также обособлены ключевые факторы, способствующие его эффективности. На основе данных отечественных исследований и практических примеров предложены выводы и рекомендации по использованию гастрономического туризма для повышения конкурентоспособности территорий.

Ключевые слова: гастрономический туризм, региональная экономика, туристский продукт, бренд территории, устойчивое развитие.

Введение. Современные вызовы развития регионов предполагают поиск новых источников роста и повышения конкурентоспособности территорий. В этом контексте направление гастрономического туризма становится одним из перспективных. Гастрономический туризм, подразумевающий знакомство туристов с местными продуктами, кухней и культурой еды, выступает не только как форма досуга, но и как инструмент формирования уникального туристического предложения региона.

Цель статьи – проанализировать роль гастрономического туризма в развитии региональных экономик, выявить основные каналы его влияния, а также обосновать факторы, которые обеспечивают его успешную интеграцию в стратегии территориального развития.

Методология и организация исследования. В отечественной и зарубежной литературе гастрономический туризм рассматривается как часть событийного и культурно-познавательного туризма, а также как элемент позиционирования бренда. Например, исследование Е. В. Вишневецкой и И. В. Богомазовой [1] показывает, что событийно-гастрономический туризм способен повышать эффективность региональной экономики за счёт создания дополнительных туристских предложений, вовлечения локальных производителей и усиления межсекторального взаимодействия. Кроме того, гастрономия может стать «культурным кодом» территорий и брендовым ресурсом: наличие локальных кулинарных маршрутов, фестивалей региональной кухни, дегустаций и мастер-классов способствует укреплению имиджа региона и привлечению туристов.

Климова Т.Б. и Аноприева Е.В. [2] отмечают, что гастрономический туризм представляет собой совокупность поездок и мероприятий, связанных с дегустацией, изучением и участием в процессе производства местных продуктов питания и напитков. Авторы выделяют два основных типа

гастрономического туризма: городской и сельский (или «зелёный»), каждый из которых имеет свои особенности и целевую аудиторию. Городской гастрономический туризм чаще всего связан с посещением ресторанов, кулинарных фестивалей, мастер-классов, в то время как сельский предполагает знакомство с локальными фермерами, традициями и технологиями производства продуктов.

Практически каждая территория обладает определённым потенциалом развития гастрономического туризма, поскольку каждая страна и регион имеют уникальные кулинарные традиции и гастрономические ресурсы. Формирование туристического бренда и сохранение культурного наследия через локальные кулинарные маршруты, фестивали, дегустации и мастер-классы усиливают туристическую привлекательность региона, укрепляют его имидж и способствуют сохранению культурной идентичности.

Для наглядного представления влияния гастрономического туризма на экономику региона ниже приведены ключевые факторы, примеры их реализации и ожидаемый эффект (Таблица 1).

Таблица 1

Основные факторы, влияющие на экономику регионов

Фактор влияния	Пример реализации	Эффект для региона
Поддержка локальных производителей	Рынки, мастер-классы	Рост доходов, создание доп. рабочих мест
Формирование тур.бренда	Кулинарные маршруты, фестивали	Повышение узнаваемости региона
Привлечение туристов	Экскурсии, дегустации	Увеличение турпотока
Экономическая диверсификация	Развитие отелей, ресторанов, сувенирной продукции	Создание новых источников дохода
Сохранение культурной идентичности	Сохранение традиционных рецептов	Укрепление имиджа и культуры региона

Анализ факторов показывает, что гастрономический туризм оказывает многогранное влияние на развитие регионов. Его комплексное внедрение поддерживает локальных производителей, стимулирует занятость и экономическую активность, способствует формированию туристического бренда и сохранению культурного наследия. Использование местных гастрономических ресурсов усиливает привлекательность территории и повышает её конкурентоспособность. Эти наблюдения могут быть учтены при совершенствовании региональной туристической политики и разработке стратегий устойчивого развития.

Заключение. Таким образом, гастрономический туризм выступает как системный драйвер регионального развития, способствуя укреплению культурной идентичности территории, развитию внутреннего и въездного туризма, а также диверсификации экономических активностей региона.

Литература

1. Вишневская Е. В., Богомазова И. В. Роль событийно-гастрономического туризма в повышении эффективности региональной экономики. Сервис в России и за рубежом. 2017. № 7 (77). С. 99-112. – URL: http://dspace.bsuedu.ru/bitstream/123456789/25447/1/Vishnevskaya_Rol_17.pdf (дата обращения: 05.11.2025).
2. Климова Т. Б., Аноприева Е. В. Особенности гастрономического туризма // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2018. – Т. 12, № 4. – С. 118-128. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gastronomicheskogo-turizma> (дата обращения: 05.11.2025).
3. Гастрономический туризм как драйвер региональной экономики // Платформа. Устойчивое развитие. 2025. URL: <https://sdpl.ru/5118-gastronomicheskij-turizm-kak-drayver-regionalnoy-ekonomiki.html>
4. Зачем регионам развивать гастротуризм // Российская газета. 19 июня 2025. URL: <https://rg.ru/2025/06/19/zachem-regionam-razvivat-gastroturizm.html>
5. Для развития гастротуризма в РФ нужно законодательно закрепить это понятие и выработать стандарты // Ratanews. 4 апреля 2025. URL: <https://ratanews.ru/news/general/dlia-razvitiia-gastroturizma-v-rf-nuzno-zakonodatelno-zakreplit-eto-poniatiie-i-vyrabotat-standarty>

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЦИФРОВОГО ПОВЕДЕНИЯ КЛИЕНТОВ РЕСТОРАНА

А.В. Наквасин

студент,

Белгородский государственный национальный
исследовательский университет

Аннотация: В современных условиях конкуренции на рынке ресторанного бизнеса, усугубляемой ростом влияния экономической нестабильностью, традиционные модели удержания клиентов демонстрируют стремительное снижение эффективности. Классические программы лояльности, основанные на механических схемах накопления баллов или предоставлении стандартных скидок, более не формируют устойчивой эмоциональной связи с гостем, легко копируются конкурентами и воспринимаются потребителем как данность, а не как ценное преимущество. Парадокс современной ситуации заключается в том, что рестораны, обладая беспрецедентным доступом к данным о цифровом поведении своих клиентов – от истории заказов и предпочтений в меню до реакции на маркетинговые коммуникации – зачастую не используют этот потенциал для построения персонализированных отношений. В результате возникает системный кризис лояльности, когда затраты на привлечение нового клиента многократно превышают расходы на удержание существующего, а основная масса гостей остается безликой и легко уходящей к конкурентам. В этом контексте разработка интеллектуальной системы управления лояльностью, трансформирующей сырые данные в индивидуальные сервисные предложения, переходит из разряда маркетинговых инноваций в категорию стратегической необходимости для обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности ресторана.

Ключевые слова: управление лояльностью, анализ цифрового поведения, ресторанный бизнес, персонализация сервиса, CRM-система, клиентоцентричность, поведенческая аналитика.

Введение. Центральной проблемой, исследуемой в данной статье, является несоответствие между технологическими возможностями сбора цифрового следа потребителя и практикой его применения для глубокого, клиентоцентричного управления лояльностью в ресторанном бизнесе. Существующие подходы носят фрагментарный характер: данные из мобильного приложения, системы бронирования, агрегаторов доставки и POS-терминалов существуют в изолированных «информационных силосах», что делает невозможным формирование целостного профиля гостя и выявление его уникальных поведенческих паттернов. Это приводит к тому, что коммуникации и поощрения остаются массовыми и безликими, не учитывающими реальные предпочтения и ценность конкретного клиента для бизнеса. Целью настоящего исследования является разработка комплексной модели системы управления лояльностью, основанной на интеграции и анализе всего массива данных о цифровом поведении клиента, и формирование на этой основе практических мероприятий по ее внедрению. В задачи работы входит: концептуализация архитектуры такой системы, идентификация ключевых барьеров на пути ее реализации, а также определение конкретных инструментов персонализации сервиса и коммуникаций, позволяющих перейти от транзакционных отношений к построению долгосрочных партнерских взаимоотношений с гостем.

Методы и организация исследования. Методологическую основу исследования составляет комплексный подход, интегрирующий теоретические и эмпирические методы для решения поставленных задач. На первоначальном этапе был применен системный анализ, позволивший рассмотреть процесс управления лояльностью как целостный объект, а также проведен сравнительный анализ научных публикаций и современных CRM-практик для концептуализации базовых принципов построения клиентоцентричных систем. На эмпирическом этапе использовался метод моделирования для разработки архитектуры предлагаемой системы лояльности, включая ее ключевые компоненты и алгоритмы работы. Для верификации практической значимости модели и выявления потенциальных барьеров ее внедрения был применен метод case-study, основанный на анализе успешных кейсов внедрения аналогичных систем в ресторанной индустрии и смежных сервисных отраслях. Организация исследования предполагала последовательную реализацию указанных методов: от теоретического осмысления проблемы и анализа существующих практик к проектированию собственной модели и разработке конкретных мероприятий по ее адаптации для ресторанного бизнеса.

Лояльность клиентов является одним из центральных понятий для всех успешных зарубежных компаний. В силу малого опыта функционирования российской экономики в рыночных условиях

отечественные компании только начинают внедрять программы лояльности и использовать наиболее успешный опыт экономически развитых стран [4]. Поэтому, чтобы компания была успешной на рынке услуг питания постоянно развивалась и росла, необходимо сделать одной из целей своей деятельности формирование лояльности своих клиентов. Сегодня клиент является неким центром для компании, так как от него зависит положение компании относительно конкурентов. О клиентах беспокоятся практически все: ведь если вы не монополист на рынке, то клиент может уйти к другой компании, которая с радостью примет его к себе [5].

Обеспечение и поддержка лояльности гостей – это сложный и многогранный процесс. Он включает и гостеприимство, и творчество повара, выкладывающего блюдо, и соблюдение стандартов обслуживания, безусловный порядок в туалете, и дружелюбную, а не вымученную и снисходительную улыбку официанта, и многое, многое другое. Это комплекс мер, начинающийся с качества закупаемых продуктов для приготовления блюд и заканчивающийся качеством униформы персонала [3]. По большому счету добиться увеличения доходности предприятия при прочих равных условиях, и прибыльности, можно, как минимум двумя способами. Первый состоит в том, чтобы привлечь гостей, применяя новые средства продвижения, такие как реклама и PR. Второй в том, чтобы обслужить гостей, уже побывавших в вашем предприятии таким образом, чтобы они стали у вас постоянными. Второй способ менее затратный в разы [6]. Основным потребителем товаров и услуг предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса и в настоящее время, и в перспективе является растущий средний класс страны. Это потенциальные и состоявшиеся гости предприятия, которые и приносят основной доход.

Исследования маркетинговых агентств показывают, что представители среднего класса готовы платить разумную цену за качественный продукт при обязательном человеческом отношении к себе [1]. То есть подразумевается, что на предприятии должна быть создана уютная атмосфера для гостей. Именно эти факторы и способствуют успеху в условиях жесткой конкуренции. Представители среднего класса страны готовы платить разумную цену за качественный продукт при обязательном человеческом отношении к себе в уютной атмосфере предприятия. В рыночных условиях у потенциальных гостей практически всегда есть возможность выбирать предприятие в соответствии со своими предпочтениями, которые у них достаточно конкретны и очевидны. Только понятие «уютная атмосфера» является расплывчатым, поскольку ассоциации с этим понятием у всех возникают разные. Но это уже вопрос выбора целевой аудитории. Даже если потенциальный гость и выбрал по тем или иным соображениям конкретное предприятие для первого посещения, то это не означает, что он придет в него еще раз.

Анализ современного состояния программ лояльности в ресторанной индустрии выявляет комплекс системных проблем, существенно ограничивающих их эффективность. Основной вызов заключается в структурной разобщенности данных о потребителях, когда информация о поведении гостей фрагментирована между различными цифровыми платформами – системами бронирования, агрегаторами доставки, POS-терминалами и мобильными приложениями. Это создает ситуацию «информационных силосов», при которой ресторан лишен возможности сформировать целостное представление о предпочтениях и паттернах поведения своего клиента [2]. Технологическая несогласованность приводит к невозможности осуществлять комплексный RFM-анализ и точно сегментировать клиентскую базу по уровню лояльности и потенциальной ценности.

Значительным ограничением выступает архаичность методологического подхода к проектированию программ лояльности, которые в большинстве случаев остаются механистическими и транзакционно ориентированными. Преобладают устаревшие модели поощрения, основанные на примитивном накоплении баллов или предоставлении стандартизированных скидок, не учитывающих индивидуальные потребительские предпочтения. Такие системы не создают эмоциональной связи с гостем и легко реплицируются конкурентами, что нивелирует их конкурентное преимущество. Кроме того, наблюдается системный дефицит аналитических компетенций для интерпретации собираемых данных и трансформации их в персонализированные предложения, что приводит к неэффективности маркетинговых коммуникаций и их низкой релевантности для различных сегментов потребителей.

Для наглядной систематизации выявленных проблем целесообразно представить их в виде таблицы 1.

Таким образом, действующие системы лояльности в ресторанах демонстрируют системный кризис, обусловленный технологической разобщенностью, методологической устарелостью и неспособностью трансформировать данные в персонализированные клиентские предложения, что требует фундаментального пересмотра подходов к их проектированию и интеграции в операционную деятельность заведений.

Таблица 1

Классификация ключевых проблем действующих систем лояльности

Сфера возникновения проблемы	Ключевые ограничения и их последствия
Данные и аналитика	- фрагментация данных между изолированными платформами (агрегаторы, POS-системы, приложения) - отсутствие единого клиентского профиля и 360° view потребителя - невозможность построения точных поведенческих моделей и прогнозирования LTV
Технологическая инфраструктура	- несовместимость систем учета и CRM-платформ разных производителей - отсутствие интеграционных решений для консолидации данных в реальном времени - ограниченная функциональность модулей лояльности в стандартных POS-системах
Методология поощрений	- доминирование транзакционных моделей (накопительные баллы, фиксированные скидки) - отсутствие персонализации программ лояльности based on поведенческих паттернов - неспособность создавать эмоциональную привязанность и уникальный клиентский опыт
Коммуникационный контур	- массовый, а не сегментированный характер коммуникаций - нерелевантность предлагаемых акций и промоций индивидуальным предпочтениям гостей

Разработанная модель внедрения клиентоцентричной системы лояльности представляет собой циклический процесс, состоящий из четырех взаимосвязанных этапов, преобразующих данные о цифровом поведении клиентов в персонализированные сервисные решения. Первоначальный этап предполагает создание единого профиля клиента путем интеграции данных из всех каналов взаимодействия – мобильного приложения, системы бронирования столиков, POS-терминалов и платформ доставки. Ключевым инструментом на данной стадии выступает внедрение Customer Data Platform (CDP), которая обеспечивает не только консолидацию разрозненной информации, но и ее очистку, унификацию и обогащение за счет подключения внешних источников данных. На втором этапе осуществляется аналитическая обработка накопленных данных с применением методов RFM-анализа (Recency, Frequency, Monetary) и кластеризации, позволяющих выделить стратегически значимые сегменты клиентов – от высоколояльных VIP-гостей до перспективных новых посетителей с высоким потенциалом LTV.

Для практической реализации модели предлагается система конкретных мероприятий, структурированная в следующей таблице:

Таблица 2

Модель и практические мероприятия по внедрению системы лояльности

Этап модели	Ключевые мероприятия и инструменты
1. Интеграция и консолидация данных	- внедрение CRM-системы с функционалом CDP для создания единого клиентского профиля; - разработка API-интеграций с системами агрегаторов доставки (Яндекс.Еда, Delivery Club); - настройка сквозной аналитики между POS-системой и мобильным приложением ресторана.
2. Аналитика и сегментация	- реализация RFM-анализа для классификации клиентов по уровню лояльности; - внедрение алгоритмов машинного обучения для прогнозирования LTV и выявления паттернов поведения; - создание системы тегирования клиентов по интересам (например, «любитель вина», «веган», «посетитель бизнес-ланчей»).
3. Персонализация взаимодействий	- настройка триггерных коммуникаций по событиям (неявка на бронь, день рождения, отмена заказа); - разработка геймифицированной программы лояльности с персональными заданиями и наградами; - внедрение динамического ценообразования и индивидуальных предложений в мобильном приложении.
4. Оценка эффективности и оптимизация	- мониторинг ключевых метрик: Customer Retention Rate, Average Order Value, Redemption Rate; - проведение A/B тестирования различных механик поощрения внутри сегментов; - регулярный расчет ROI программы лояльности и CLV по клиентским сегментам.

Третий этап модели фокусируется на внедрении персонализированных механик взаимодействия, где особое значение приобретает разработка сценарных коммуникаций, инициируемых конкретными действиями клиента – например, автоматическая отправка персонального предложения при снижении частоты посещений или предоставление эксклюзивного доступа к новым позициям меню для наиболее лояльных гостей. Завершающий цикл этап предполагает создание системы мониторинга ключевых показателей эффективности, включая не только стандартные метрики вовлеченности, но и расчет влияния программы лояльности на жизненный цикл клиента (CLV) и общую рентабельность инвестиций в маркетинг. Реализация предложенной модели позволит ресторанам осуществить переход от массовых программ поощрения к созданию экосистемы сервиса, где каждое взаимодействие с гостем становится основой для долгосрочных и взаимовыгодных отношений.

Заключение. Проведенное исследование демонстрирует, что разработка и внедрение системы лояльности на основе анализа цифрового поведения представляет собой стратегическое решение для ресторанного бизнеса, позволяющую осуществить переход от транзакционных моделей взаимодействия к построению долгосрочных клиентоцентричных отношений. Предложенная модель, интегрирующая этапы консолидации данных, поведенческой аналитики, персонализированных коммуникаций и оценки эффективности, формирует целостный framework для управления лояльностью как динамическим процессом, основанным на измеримых поведенческих паттернах и индивидуальных предпочтениях гостей. Практическая реализация данной модели не только способствует повышению ключевых метрик удержания клиентов и роста их пожизненной ценности, но и создает устойчивое конкурентное преимущество за счет формирования уникального сервисного опыта, который не может быть реплицирован в короткие сроки, обеспечивая тем самым долгосрочную устойчивость и рентабельность ресторанного предприятия в условиях цифровой трансформации индустрии.

Литература

1. Носова Н.С. Лояльность клиентов, или как удержать старых и привлечь новых / Н.С. Носова. – М.: «Дашков и К», Саратов ООО «Анлейс», 2022. – 192с.
2. Сирый В.К. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. Полное практическое руководство / В. Сирый, И. Бухаров, С. Ярков, Ф. Сокирянский. – М.: Эксмо, 2020. – 352с.
3. Молев М.Д. Эффективная сфера услуг в системе базовых факторов устойчивого развития региона: монография / М.Д. Молев, Е.В. Дуванская, Е.С. Алехина. Шахты: ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2021. – 133с.
4. Дуванская Е.В. Роль культуры сервиса на предприятии / Е.В. Дуванская, Т.С. Неплюева. Электронный научно-практический журнал Культура и образование. 2024. № 6 (10). С. 71.
5. Ранде Ю.П. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – №1.
6. Скрынникова И.А. Маркетинг в сфере услуг: Учебное пособие / И.А. Скрынникова. – М.: Изд-во Московского университета, 2021. – 203с.

AI-СТРАТЕГИИ: ПРИМЕНЕНИЕ НЕЙРОСЕТЕЙ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА РЫНКА ДОСТАВКИ ЕДЫ

Е.П. Нехотин

магистрант 2 курса

направление подготовки 43.04.01 «Сервис» НИУ «БелГУ»

Т. Б. Климова

кандидат экономических наук, доцент,

НИУ «БелГУ»

Аннотация: Искусственный интеллект трансформирует конкурентную борьбу на рынке доставки еды. При высокой рыночной активности компании все чаще используют нейросетевые модели для отслеживания изменений и оперативного реагирования. Объединенные архитектуры позволяют не только фиксировать действия конкурентов, но и запускать управленческие сценарии: перераспределение бюджета, запуск акций, корректировку цен. Сравнительный анализ подтверждает их превосходство над традиционными методами по точности, скорости и гибкости. Это открывает новые возможности для автоматизации стратегического маркетинга.

Ключевые слова: искусственный интеллект, рынок доставки еды, конкурентный анализ, нейросетевые модели, цифровой маркетинг, адаптивные стратегии.

Российский рынок доставки еды меняется не по кварталам, а буквально еженедельно. В мегаполисах пользователи делают заказы чаще, в регионах – привыкают к сервисам, конкуренция усиливается повсеместно. Уже в 2023 году, по данным Data Insight, более 60% заведений общественного питания по стране предлагали онлайн-доставку, а общее количество заказов увеличилось более чем на 22% по сравнению с предыдущим годом [2, с. 6-7]. В такой плотной и динамичной среде привычные методы конкурентного анализа теряют свою эффективность: слишком медленно, слишком поверхностно, слишком трудозатратно.

Бизнесу становится важно не просто знать, что делают конкуренты, а понимать – когда и зачем они это делают и главное – как на это можно отреагировать максимально быстро. В этих задачах особую ценность приобретают интеллектуальные решения, которые умеют не только распознавать сигналы рынка, но и интерпретировать их в пользу компании. На первый план выходят гибридные модели, сочетающие алгоритмы предсказания, классификации и анализа поведения.

Речь идёт о нейросетевых системах, построенных не на одном алгоритме, а на объединении сразу нескольких. Такие архитектуры могут включать в себя LSTM, XGBoost, kNN, сверточные сети и деревья решений – каждая модель отвечает за свою «зону ответственности», а итоговая оценка формируется коллективно. За счёт этого повышается точность, устойчивость и масштабируемость анализа. Исследование, проведённое Yaiprasert и Hidayanto, показало, что подобная система в сегменте food delivery позволила добиться точности в 92% при анализе поведения клиентов и конкурентных реакций [1, с. 130].

Компании, использующие подобные архитектуры, получают возможность следить за изменениями в поведении конкурентов практически в режиме реального времени. Запуск рекламной кампании, изменение цен, смена визуального стиля приложения – всё это может быть автоматически зафиксировано, проанализировано и сопоставлено с собственной стратегией.

Умение быстро считывать сигналы и переводить их в действия – сегодня не просто преимущество, а вопрос выживания для digital-сервисов. Условный промокод, который запускает конкурент в понедельник утром, может перераспределить поток заказов уже к обеду. А если зафиксировать это только на следующий день – реакция будет запоздалой. Именно поэтому компании всё чаще внедряют системы, основанные на объединённых нейросетевых архитектурах, которые не просто распознают изменения, а интерпретируют их в контексте текущей маркетинговой стратегии [1, с. 129].

Чтобы определить, насколько эффективны такие решения на практике, было проведено сравнительное моделирование трёх подходов: ручного мониторинга (по принципу «менеджер смотрит глазами»), одиночной модели машинного обучения (логистическая регрессия) и объединённой архитектуры из LSTM, XGBoost и дерева решений. В качестве входных данных использовались открытые цифровые сигналы: баннеры, ценовые акции, визуальные и навигационные изменения на платформах Delivery Club, Яндекс.Еда и UberEats. Всего обработано более 300 рыночных сценариев, каждый из которых представлял собой микроизменение в стратегии одного из игроков [8].

Визуальное сравнение трех подходов к конкурентному анализу представлен на диаграмме (рис. 1).

Как видно, гибридная модель обеспечила почти четырёхкратное ускорение анализа при значительном приросте точности. Устойчивость к «шуму» – то есть способность фильтровать малозначимые события (одноразовые скидки, внешние баги интерфейса, всплески спонтанного спроса) – также оказалась на стороне нейросетевого подхода. Это критично в условиях российского рынка, где внешние и поведенческие факторы часто влияют на результаты не меньше, чем маркетинговые действия [10, с. 48].

Результаты показывают, что переход от наблюдения к интерпретации – это уже не эксперимент, а стратегия, доступная для масштабирования. При грамотной интеграции такая система может стать ядром аналитического блока маркетинга – и принимать решения быстрее, чем это возможно вручную.

Инструмент, который умеет распознать действия конкурента – это полезно. Но инструмент, который сам умеет на них реагировать – это уже технология следующего уровня. В системах на базе объединённых нейросетей маркетинг становится не просто гибким, а самокорректирующимся. Такие решения способны в реальном времени запускать рекламные сценарии, перенастраивать бюджет, менять приоритет каналов или даже изменять содержание офферов. Всё – без участия маркетолога.

На практике это работает следующим образом: если модель фиксирует активизацию конкурента в определённом сегменте (например, запуск акции по бизнес-ланчам), система мгновенно реагирует. Она может предложить схожей аудитории альтернативный оффер, перераспределить

показы на пользователей с высокой вероятностью оттока или активировать push-уведомления. Подобные решения повышают конверсию и минимизируют реакционные задержки [8, с. 3].

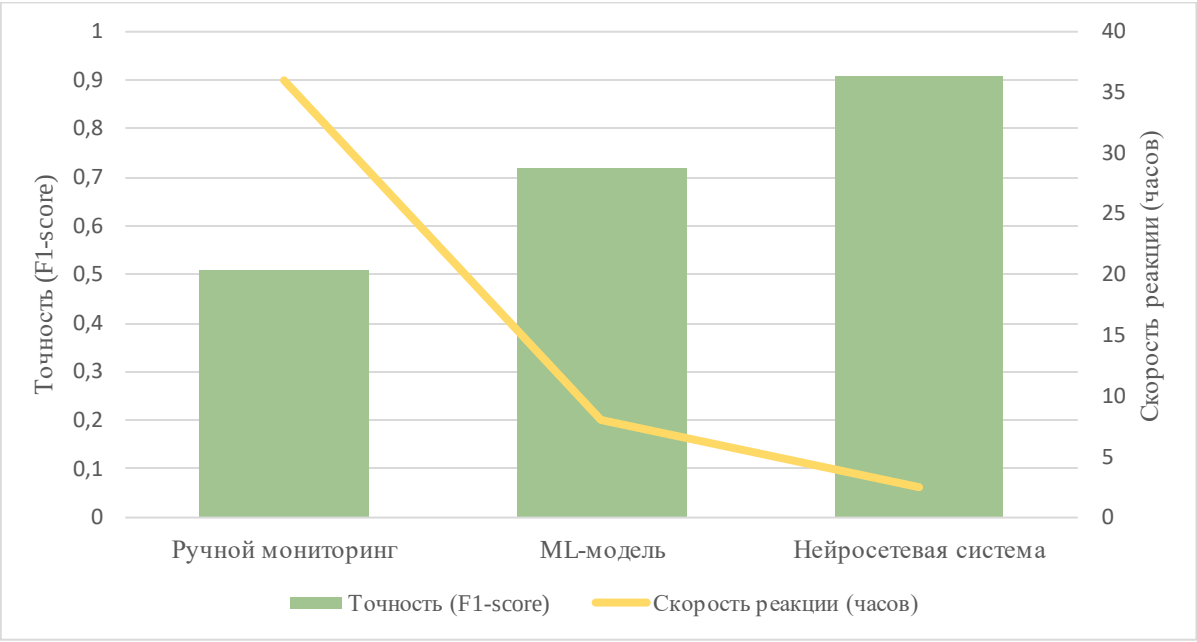


Рис. 1. Сравнение трех подходов к конкурентному анализу [8, 9]

Но корректировка стратегии касается не только рекламных сообщений. В современные AI-системы переходят к следующему шагу – управлению динамическими ценами. Такой функционал реализуется через гибридные модели, способные выстраивать ценовые сценарии в зависимости от внешней активности. В исследовании Nowak и Pawłowska-Nowak предложен алгоритм, позволяющий адаптировать стоимость продукта с учетом рыночной нагрузки, поведения конкурентов и чувствительностей показателей к цене [5, с. 6].

Параллельно нейросети повышают точность прогнозирования спроса. В своей работе, Safonov показал, что в сравнении с классическими методами нейросетевые модели снижают среднюю ошибку в оценке спроса почти в три раза, опираясь на поведенческие и рыночные сигналы, даже без доступа к полным конкурентным данным [6, с. 4]. Это позволяет системам food delivery действовать не постфактум, а с упреждением – моделируя вероятность акций у конкурента и настраивая свое предложение заранее.

В таблице показано, как изменяются ключевые метрики при использовании AI-системы для автоматической корректировки маркетинговых стратегий.

Таблица 1

Динамика ключевых покупателей после внедрения AI-адаптивной корректировки стратегии

Показатель	Без AI-корректировки	С AI-корректировкой
Стоимость привлечения клиента (CРА)	419 Р	289 Р
Конверсия из показа в заказ	4,6%	6,9%
Время реакции на действия конкурентов	24-36 часов	1,5-2 часов

Разница между двумя подходами наглядна. Там, где раньше приходилось ждать аналитики и согласований, теперь работает цикл «сигнал – интерпретация – действие», в котором каждая итерация занимает считанные минуты. Особенно ощутим эффект на уровне бюджета: снижение CРА почти на треть означает, что одна и та же сумма даёт больше реальных клиентов. Это не просто ускоряет работу, а создает новую логику управления – с AI в центре операционного цикла.

Данные отчетов Luma (2025) и Bain (2025) подтверждают, что в 2024-2025 годах внедрение AI-систем позволило мировым компаниям в сегменте доставки еды увеличить эффективность маркетинговых кампаний на 25-32%, а конверсию из показов в заказы, в среднем на 2,4 процентных показателях [3, с. 16-21], [10, с. 10-12]. В отчете Luma отмечается, что компании, использующие интеллектуальные алгоритмы прогнозирования спроса, показывают рост удержания клиентов на 18% по сравнению с теми, кто

полагается на стандартную аналитику. Bain указывает, что ключевой эффект заключается не только в повышении точности прогнозов, но и в скорости реакции – средний цикл принятия решений сокращается на 40%.

Визуальное отображение изменения ключевых метрик эффективности представлено на диаграмме (рис. 2).

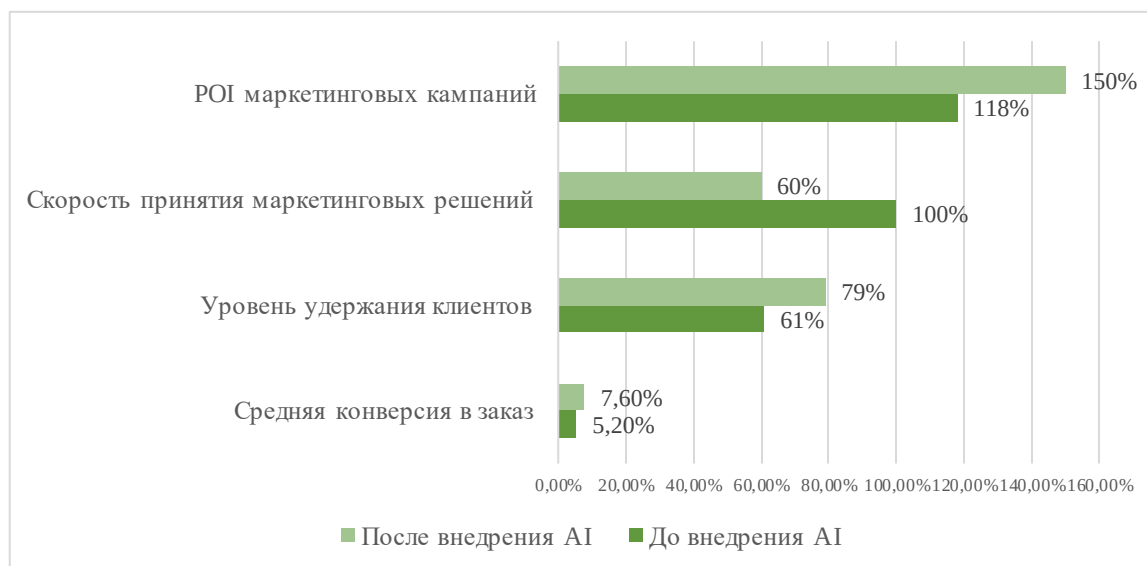


Рис. 2. Изменение ключевых метрик эффективности после внедрения AI-технологий [3, 7]

Кроме того, важно отметить стратегическую составляющую. Современные AI-системы не просто следят за действиями конкурентов – они учатся на них. Модель запоминает, как ведёт себя конкурент в праздники, что он делает в период падения спроса, как он реагирует на локальные акции. Это позволяет не только реагировать, но и прогнозировать – запускать офферы до того, как конкурент вообще заявит о своей активности. Такой уровень предиктивности недоступен без систем, работающих на больших данных и объединённых алгоритмах [1, с. 132], [10, с. 47].

Нейросетевые модели меняют логику маркетинга – от наблюдения к управлению, от реакции к предсказанию. В условиях постоянной активности конкурентов и нестабильного спроса выигрывают те компании, которые строят адаптивную систему, способную действовать на опережение. Цифровой отклик становится новой метрикой эффективности, и тот, кто управляет им быстрее, получает преимущество не только сегодня, но и в стратегической перспективе.

Литература

1. Arora A., Rahman Z. Artificial Intelligence in Food Delivery: A Strategic Perspective // Journal of Service Management. Vol. 34, № 2. Pp. 123-139. [Электронный ресурс] URL.: https://www.researchgate.net/publication/314094299_Information_technology_capability_as_competitive_advantage_in_emerging_markets_Evidence_from_India (Дата обращения 06.10.2025).
2. Data Insight. Доставка еды из ресторанов. Аналитика 2023. 2023. Pp. 1-27. [Электронный ресурс] URL.: https://datainsight.ru/DI_Restaurant_Delivery_2023?ysclid=mcer0ce1k9851936987 (Дата обращения 06.10.2025).
3. Luma. State of Digital 2025. 2025. Pp. 1-90. [Электронный ресурс] URL.: <https://lumapartners.com/wp-content/uploads/2025/05/2y10t5HE7FvOCD1B94F6wvLLubRzkmxFKkRJ9YPrO9RrywRIVP602cBy.pdf> (Дата обращения 11.10.2025).
4. McKinsey & Company. State of Grocery Europe 2024: Signs of Hope. 2024. [Электронный ресурс] URL.: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-2024-signs-of-hope> (Дата обращения 06.10.2025).
5. Nowak M., Pawlowska-Nowak M. Dynamic Pricing Method in the E-commerce Industry Using Machine Learning // Applied Sciences. 2024. Vol. 14. № 24. [Электронный ресурс] URL.: <https://www.mdpi.com/2076-3417/14/24/11668> (Дата обращения 07.10.2025).
6. Safonov K. Neural Network Approach to Demand Estimation and Dynamic Pricing in Retail // arXiv preprint. 2024. Pp. 1-7 [Электронный ресурс] URL.: <https://arxiv.org/pdf/2412.00920> (Дата обращения 07.10.2025).

7. Webster R., Apps C. Bain & Company. Consumer Products Report 2025: Reclaiming Relevance in the Gen AI Era. 2025. Pp. 1-16. [Электронный ресурс] URL.: <https://www.bain.com/insights/consumer-products-report-2025-reclaiming-relevance-in-the-gen-ai-era/> (Дата обращения 11.10.2025).
8. Yaiprasert W., Hidayanto A. N. AI-Driven Ensemble Three Machine Learning to Enhance Digital Marketing Strategies in the Food Delivery Business // Intelligent Systems with Applications. 2023. Vol. 18. Pp. 1-15. [Электронный ресурс] URL.: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667305323000601> (Дата обращения 07.10.2025).
9. Yaiprasert W., Hidayanto A. N. AI-Powered in the Digital Age: Ensemble Innovation Personalizes the Food Recommendations // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2024. Vol. 10. № 1. Pp. 1-12. [Электронный ресурс] URL.: https://www.researchgate.net/publication/379665693_AI-Powered_in_the_Digital_Age_Ensemble_Innovation_Personalizes_the_Food_Recommendations (Дата обращения 07.10.2025).
10. Yalçinkaya A., Albayrak T. A Comparative Analysis of Machine Learning Models for Time Prediction in Food Delivery Operations // Artificial Intelligence Theory and Applications. 2024. Vol. 4. Pp. 43-56. [Электронный ресурс] URL.: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096823000551> (Дата обращения 07.10.2025).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЕЙ В КАЗАХСТАНЕ

Д.С. Пахуашева

*докторант, Алматинский технологический университет
г. Алматы, Республика Казахстан*

Д.Д. Ермакбаева

*доктор PhD, Алматинский технологический университет
г. Алматы, Республика Казахстан*

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы и перспективы устойчивого развития гостиничных сетей в Казахстане в условиях усиливающейся конкуренции и трансформации сферы туризма. Устойчивое развитие гостиничного бизнеса подразумевает не только экономическую стабильность, но и повышение качества сервиса, развитие человеческого капитала и эффективное использование ресурсов. Цель исследования заключается в обосновании направлений стратегического управления устойчивым развитием гостиничных сетей в Казахстане. В работе использованы методы теоретического анализа, сравнения и системного подхода. Проведён анализ состояния гостиничной отрасли, выявлены ключевые барьеры развития, связанные с квалификацией персонала, недостаточной управленческой гибкостью и слабой интеграцией современных технологий. Предложены направления совершенствования стратегического управления гостиничными сетями. Материалы исследования могут быть использованы в деятельности туристских организаций, гостиничных холдингов и учебных заведений сферы сервиса.

Ключевые слова: устойчивое развитие, стратегическое управление, гостиничные сети, конкурентоспособность, качество сервиса, Казахстан.

Аңдатпа. Мақалада Қазақстандағы қонақ үй желілерінің орнықты дамуының өзекті мәселелері мен мүмкіндіктері қарастырылады. Қонақ үй бизнесінің орнықты дамуы экономикалық нәтижелерге ғана емес, сонымен қатар қызмет көрсету сапасын арттыруға, адами ресурстарды дамытуға және ресурстарды тиімді пайдалануға бағытталған. Зерттеудің мақсаты – Қазақстандағы қонақ үй желілерінің орнықты дамуын стратегиялық басқару бағыттарын негіздеу. Жұмыста теориялық талдау, салыстыру және жүйелік әдіс қолданылды. Қонақ үй индустриясының қазіргі жағдайы талданып, кадрлық мәселелер, басқару жүйесінің жеткіліксіз икемділігі және жаңа технологияларды енгізудің баяулығы сияқты негізгі кедергілер айқындалды. Қонақ үй желілерінің стратегиялық басқаруын жетілдіру бойынша ұсыныстар берілген. Зерттеу нәтижелері туризм және сервис саласындағы ұйымдар үшін тәжірибелік маңызға ие.

Түйінді сөздер: орнықты даму, стратегиялық басқару, қонақ үй желілері, бәсекеге қабілеттілік, қызмет сапасы, Қазақстан.

Abstract. The article examines the problems and prospects of the sustainable development of hotel chains in Kazakhstan under the conditions of increasing competition and transformation in the tourism sector.

Sustainable development in the hotel business implies not only economic stability but also improved service quality, development of human resources, and efficient use of resources. The purpose of the study is to justify strategic approaches to the sustainable development of hotel chains in Kazakhstan. The research is based on theoretical analysis, comparison, and a systemic method. The current state of the hotel industry is analyzed, and key barriers to development are identified, including insufficient management efficiency, low service standards, and limited use of modern technologies. The results can be applied in the activities of tourism organizations, hotel holdings, and educational institutions in the field of service and hospitality.

Keywords: sustainable development, strategic management, hotel chains, competitiveness, service quality, Kazakhstan.

Введение. Развитие индустрии гостеприимства является одним из приоритетных направлений экономической политики Казахстана, так как гостиничные услуги тесно связаны с ростом внутреннего и въездного туризма, развитием регионов и формированием инвестиционной привлекательности страны. В последние годы в Казахстане наблюдается постепенный рост гостиничного бизнеса, в том числе формирование и расширение гостиничных сетей, как международного, так и национального уровня. Однако, несмотря на положительную динамику, уровень конкурентоспособности отечественных гостиничных сетей остается неравномерным, а потенциал развития отрасли используется не в полной мере. В условиях стремительных изменений во внешней среде – цифровизации, глобализации, роста ожиданий клиентов, а также усиления требований к качеству сервиса – устойчивое развитие гостиничных сетей становится важным условием их долгосрочного функционирования и конкурентоспособности. Под устойчивым развитием понимается способность предприятия сочетать экономическую эффективность, ответственность перед клиентами и обществом, а также рациональное использование ресурсов в долгосрочной перспективе.

В научных исследованиях подчеркивается, что устойчивость бизнеса достигается не за счет кратковременных управленческих решений, а на основе стратегического подхода, направленного на системное развитие всех элементов организации. Для гостиничных сетей стратегическое управление выступает инструментом, позволяющим не только укрепить рыночные позиции, но и создать уникальные конкурентные преимущества за счет качества обслуживания, корпоративной культуры, инноваций и эффективного управления ресурсами. В этой связи возникает необходимость исследования стратегического управления устойчивым развитием гостиничных сетей в Казахстане, что позволит найти новые подходы к повышению эффективности их функционирования и адаптации к современным требованиям рынка.

Цель исследования – обосновать направления стратегического управления устойчивым развитием гостиничных сетей в Казахстане.

Задачи исследования: раскрыть теоретические основы устойчивого развития гостиничных сетей; проанализировать текущее состояние гостиничных сетей в Казахстане; выявить основные проблемы и барьеры их развития; предложить направления повышения устойчивости и конкурентоспособности гостиничных сетей на основе стратегического управления.

Объект исследования – гостиничные сети, функционирующие на рынке Казахстана.

Предмет исследования – процесс стратегического управления устойчивым развитием гостиничных сетей.

Теоретические основы устойчивого развития гостиничных сетей. Понятие устойчивого развития первоначально появилось в экологической и социальной экономике, однако со временем прочно вошло и в бизнес-сферу. Согласно современному научному подходу, устойчивое развитие предприятия – это такое развитие, при котором достигается баланс между экономическими результатами, эффективностью внутренних процессов, социальной ответственностью и рациональным использованием ресурсов. Для гостиничных сетей устойчивость является особенно важной, поскольку они работают в конкурентной среде с высокой зависимостью от качества сервисных услуг и репутации.

Устойчивое развитие в гостиничном бизнесе обычно рассматривается через следующие направления:

Экономическая устойчивость. Означает стабильность и предсказуемость финансовых результатов. Для гостиничных сетей это выражается в долгосрочной прибыльности, оптимальном управлении издержками, создании лояльной клиентской базы и способности привлекать инвестиции.

Социальная устойчивость. Связана с отношением к персоналу, качеством обслуживания клиентов и вкладом в развитие общества. Гостиничные сети как работодатели несут социальную ответственность – обеспечивают развитие сотрудников, соблюдают трудовые стандарты, создают комфортные условия для гостей и поддерживают местные сообщества.

Управленческая устойчивость. Характеризуется эффективностью системы управления и принятием взвешенных решений. Для гостиничных сетей важно наличие стратегического планирования, корпоративных стандартов, систем контроля качества, а также устойчивых организационных процессов.

Инновационная устойчивость. В современных условиях конкурентоспособность гостиничных сетей напрямую зависит от способности внедрять инновации: сервисные нововведения, цифровые технологии, современные методы обучения персонала и управления клиентским опытом.

Ученые и специалисты в области гостиничного менеджмента подчеркивают, что устойчивое развитие должно основываться на стратегическом подходе. Управленческие решения должны быть направлены на долгосрочную перспективу, учитывать изменения внутренней и внешней среды, а также сочетать экономические цели с качественным удовлетворением потребностей клиентов.

В международной практике существует множество примеров, когда устойчивое развитие становится основой конкурентной политики гостиничных сетей. Компании, которые последовательно внедряют стандарты качества, развивают персонал, совершенствуют сервис и работают над репутацией бренда, демонстрируют устойчивый рост и высокую лояльность клиентов.

Таким образом, устойчивое развитие гостиничных сетей представляет собой комплексную систему управления, направленную на укрепление позиций компании на рынке и формирование долгосрочной стратегии роста.

Анализ состояния гостиничных сетей в Казахстане. Гостиничная отрасль Казахстана на протяжении последних лет развивается поступательно, что связано с повышением интереса к внутреннему и деловому туризму, а также с государственной поддержкой туристской инфраструктуры. Согласно данным Бюро национальной статистики, за последние пять лет количество гостиниц и других средств размещения выросло более чем на 15 %. Однако увеличение количества объектов не всегда сопровождается ростом качества услуг – во многих регионах остаются проблемы с подготовкой кадров и внедрением современных стандартов управления.

На рынке Казахстана действуют как международные гостиничные сети – Hilton, Marriott, Rixos, InterContinental, так и национальные бренды – Kazzhol, Renion, Rahat Palace, Orry Group. Международные сети, как правило, демонстрируют высокий уровень стандартизации, автоматизацию процессов и устойчивую репутацию. Казахские сети чаще ориентированы на средний сегмент и развиваются преимущественно в крупных городах, сталкиваясь при этом с кадровыми и инфраструктурными ограничениями.

Среди положительных тенденций можно отметить активное внедрение цифровых решений – онлайн-бронирование, электронные платежи, продвижение через социальные сети и партнёрские платформы. Всё больше гостиниц внедряют внутренние программы повышения качества сервиса и обучения персонала. Вместе с тем остаются системные проблемы: высокая зависимость от сезонности, недостаточная квалификация управленческого состава, отсутствие единых стандартов обслуживания и неравномерное развитие гостиничной инфраструктуры между регионами.

Пандемия COVID-19 стала серьёзным испытанием для отрасли, но одновременно подтолкнула её к пересмотру стратегий развития. Многие сети начали переходить к долгосрочному планированию, диверсификации услуг и повышению гибкости бизнес-моделей. В результате именно те компании, которые своевременно адаптировались и вложились в цифровизацию и качество сервиса, смогли удержать рынок и укрепить свои позиции.

Таким образом, гостиничная индустрия Казахстана находится на этапе трансформации: при общем росте рынка сохраняется потребность в усовершенствовании управления, повышении профессиональной подготовки персонала и постепенном переходе к стратегическому управлению устойчивым развитием.

Проблемы и барьеры устойчивого развития гостиничных сетей в Казахстане. Несмотря на положительную динамику развития гостиничной отрасли, устойчивость гостиничных сетей Казахстана ограничивается рядом факторов, которые препятствуют их долгосрочному росту и повышению конкурентоспособности. Эти барьеры можно условно разделить на управленческие, кадровые, экономические и организационно-технологические.

1. Управленческие барьеры. Многие гостиничные сети в Казахстане по-прежнему ориентированы на краткосрочную выгоду и операционную деятельность, не уделяя должного внимания стратегическому планированию. Отсутствие системного подхода к развитию приводит к слабой адаптации компаний к изменениям на рынке и снижает их устойчивость. Нередко наблюдается несогласованность между целями управления и фактическими действиями персонала, что приводит к снижению эффективности работы.

2. Кадровые проблемы. Дефицит квалифицированных специалистов в сфере гостиничного бизнеса остаётся одной из ключевых проблем. Хотя многие учебные заведения готовят специалистов по направлению «туризм» и «гостиничный бизнес», уровень практической подготовки выпускников остаётся недостаточным. Высокая текучесть кадров, низкий уровень мотивации персонала и недостатки в корпоративной культуре негативно сказываются на качестве сервиса.

3. Экономические ограничения. Гостиничный бизнес требует значительных инвестиций как на этапе разработки проекта, так и в процессе эксплуатации. В Казахстане доступ к долгосрочному финансированию ограничен, а банковские кредиты часто имеют высокие процентные ставки. Это замедляет развитие региональных гостиничных сетей и препятствует модернизации существующих объектов. Нередко владельцы откладывают вложения в развитие инфраструктуры и повышение качества услуг из-за финансовых рисков.

4. Технологическая отсталость. Внедрение современных технологий остаётся слабым местом многих отечественных гостиничных сетей. В отличие от международных компаний, где активно используются системы управления бронированием, аналитикой спроса и качеством обслуживания, большинство казахстанских гостиниц всё ещё используют устаревшие методы управления. Это снижает их конкурентоспособность и ограничивает возможности роста.

5. Репутационные риски и низкий уровень стандартизации услуг. Для устойчивого развития важно поддерживать стабильное качество обслуживания и высокий уровень доверия со стороны гостей. Однако отсутствие единых корпоративных стандартов приводит к тому, что уровень сервиса внутри одной сети может существенно отличаться в разных филиалах. Это формирует отрицательный клиентский опыт и снижает лояльность потребителей.

Роль стратегического управления в устойчивом развитии гостиничных сетей. Стратегическое управление играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития гостиничных сетей, поскольку именно оно позволяет выстраивать долгосрочные цели, определять направления развития бизнеса и адаптировать его к изменениям внешней среды. В условиях конкуренции и нестабильности рынка гостиничным сетям необходимо не только поддерживать операционную эффективность, но и выстраивать стратегические приоритеты, ориентированные на непрерывное развитие.

Гостиничные сети, как сложные организационные системы, функционируют в условиях высокой вариативности спроса и зависимости от внешних факторов: сезонности, колебаний деловой активности, международных событий и макроэкономических изменений. В таких условиях отсутствие стратегического управления приводит к ситуативным решениям, ограниченному росту и снижению устойчивости бизнеса. Стратегический подход, напротив, позволяет сформировать конкурентные преимущества за счет чёткого позиционирования на рынке, повышения качества услуг и укрепления бренда.

Роль стратегического управления проявляется в нескольких направлениях:

Формирование стратегии развития сети. Стратегия помогает гостиницам определить долгосрочные приоритеты, такие как расширение сети, развитие клиентских сегментов, укрепление качества обслуживания и внедрение инноваций. Управленческие решения становятся более системными, снижаются неопределенности и риски, повышается согласованность действий на уровне филиалов и подразделений. **Развитие организационной структуры.** Стратегическое управление способствует укреплению управленческой вертикали, определению центров ответственности и распределению функций между головным офисом и гостиницами сети. Гостиничные сети, использующие стратегический подход, формируют устойчивые конкурентные преимущества за счет бренда, качественного сервиса, корпоративных стандартов и репутации. Наличие стратегии позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды: экономические кризисы, снижение турпотока, технологические вызовы и изменения в потребительском поведении.

Таким образом, стратегическое управление является основой устойчивого развития гостиничных сетей. Оно обеспечивает не только планомерный рост и эффективность бизнеса, но и формирует основу для долгосрочного функционирования в условиях конкурентного рынка.

Заключение. Проведённое исследование показало, что устойчивое развитие гостиничных сетей в Казахстане является одной из ключевых задач современной индустрии гостеприимства. Это обусловлено усиливающейся конкуренцией, ростом требований со стороны клиентов и необходимостью обеспечения высокого качества обслуживания. В этих условиях традиционные методы управления оказываются недостаточными, поскольку они ориентированы преимущественно на текущие результаты и не обеспечивают долгосрочную конкурентоспособность.

Анализ состояния гостиничных сетей в Казахстане показал, что отрасль развивается, но сталкивается с рядом проблем, среди которых – недостаточная системность в управлении, дефицит квалифицированных кадров, слабая технологическая база, отсутствие единых стандартов качества и

низкая управленческая гибкость. Эти барьеры ограничивают возможности устойчивого роста и требуют перехода от операционного к стратегическому управлению развитием сети.

Стратегическое управление обеспечивает долгосрочную устойчивость гостиничных предприятий за счет чёткого определения целей, планирования ресурсов, развития корпоративной культуры, внедрения единой системы стандартов обслуживания и постоянного контроля качества. Оно также способствует формированию конкурентных преимуществ, укреплению бренда и повышению удовлетворенности клиентов. В условиях казахстанского рынка стратегическое управление становится не просто элементом эффективности, а необходимым условием выживания и развития гостиничного бизнеса.

Таким образом, устойчивое развитие гостиничных сетей возможно только при комплексном подходе к управлению, основанном на стратегическом планировании, анализе внутренней и внешней среды, развитии персонала и постоянном повышении качества услуг. Полученные выводы подтверждают необходимость дальнейшего изучения современных моделей управления в гостиничном бизнесе и их адаптации к условиям Казахстана. Перспективы исследования могут быть связаны с разработкой методических рекомендаций по внедрению стратегических моделей управления и оценкой эффективности их применения в гостиничных сетях страны.

Литература

1. Мукашева А. С. Развитие гостиничного бизнеса в Казахстане. – Алматы: Экономика, 2023.
2. Сайранбай А. Б. Управление устойчивым развитием предприятий сферы туризма. – Нур-Султан: КазУТБ, 2022.
3. Альжанова Р. К. Экономика сервиса и туризма: учебное пособие. – Алматы: НИЦ Ылым, 2021.
4. Дурович А. П. Организация гостиничной деятельности. – Минск: Новое знание, 2018.
5. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мэйкенз Дж. Маркетинг туризма и гостеприимства. – Москва: Юнити-Дана, 2016.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – Москва: Альпина Паблишер, 2013.
7. Минцберг Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – СПб.: Питер, 2011.
8. Дракер П. Практика менеджмента. – Москва: Вильямс, 2014.
9. UNWTO Tourism Highlights. – World Tourism Organization, 2024.
10. WTTC Economic Impact Report. – World Travel and Tourism Council, 2024.
11. OECD Tourism Trends and Policies. – OECD Publishing, 2023.
12. Stat.gov.kz – Бюро национальной статистики Республики Казахстан (данные гостиничной отрасли, 2022–2024).
13. Бобылев С. Н. Устойчивое развитие: теория и практика. – Москва: Изд-во МГУ, 2019.
14. Шубин А. И. Управление качеством в индустрии гостеприимства. – Москва: Инфра-М, 2017.

ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

М.Р. Перельгин,

*магистрант 2 курса,
кафедра международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

С.Н. Ясенок,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. Данная статья содержит материал, направленный на важность происходящих изменений, основанных на подходах бизнес-анализа, анализа существующих текущих процессов и разработки новых бизнес-моделей. Рассматриваемые принципы ориентированы на клиента, на формирование архитектуры процессов, формирование единых стандартов, касающихся обработки операций, а также непосредственное участие заинтересованных лиц на каждом этапе проекта. Главным

акцентом при этом становится вопрос управления рисками и обеспечение необходимым требованиям на всех этапах формирования бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процессы, операционные процессы, банковский сектор.

Введение. В настоящее время российский банковский сектор переживает период глобальных преобразований, которые вызваны сложностью с учетом геополитического фактора, растущим показателем спроса ожиданий клиентов, а также ускоренными темпами технологических инноваций. Оптимизация банковских операций базируется на применении систематического подхода, приводящего к улучшению ключевых бизнес-процессов для достижения более высокого клиентского опыта и снижения операционных затрат. В современных условиях банки вынуждены не просто автоматизировать имеющиеся процессы, а перестраивать цепочки формирования ценности со времени подачи запроса до момента окончательной регистрации транзакции.

Методы и организация исследования. Основной целью банковских операций является выстраивание доступного операционного режима с применением необходимых бизнес-процессов, обеспечивающего качественный стандарт обслуживания со всеми каналами взаимодействия. Как известно, основной функцией банковского сектора выступает функция формирования кредитных операций – основная функция банковского сектора, которая состоит в предоставлении финансовых услуг физическим и юридическим лицам в форме займов с последующим возвратом [5].

Основной целью кредитных операций является обеспечение доступа клиентов к финансовым ресурсам, которые они могут использовать для финансирования своих целей и потребностей. При этом этапы кредитных операций заключаются в следующем:

- подача заявки: клиент банка подает заявку на получения кредита в банке, предоставляя необходимую информацию о своих доходах и целях кредита;
- оценка кредитоспособности заемщика со стороны банка с учетом выбранных критериев;
- утверждение или отклонение заявки банком;
- погашение заявки клиентом.

Существующие бизнес-процессы во многих банковских структурах зависят от имеющихся сложившихся процедур, определенного фрагментированного взаимодействия между подразделениями и устаревших информационных систем, что порождает возникаю расходных операций на их обработку, порождает задержку в обслуживании клиентов, а также возникновение различных рисков [4].

Бизнес процесс кредитных операций отличается рядом проблемных моментов, на которые стоит обратить внимание и где, в большинстве случаев, есть необходимость их оптимизации (рис. 1).

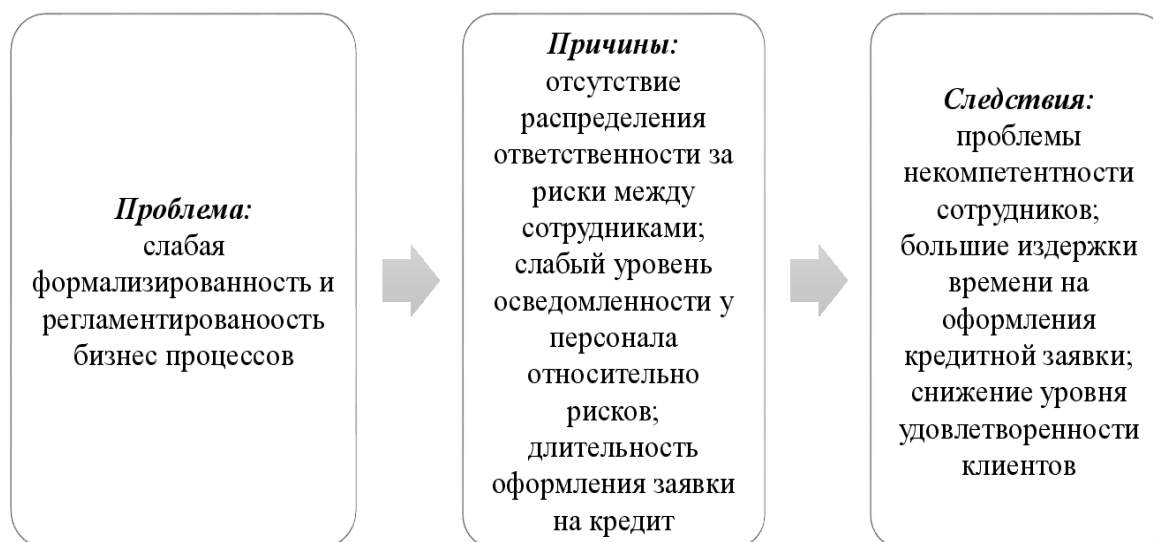


Рис. 1. Необходимость формализации бизнес процессов банка

Проведенные нами исследования в области формирования бизнес-процессов кредитных операций на предприятиях банковского сектора, позволяют выделить следующие проблемы (рис. 2).

На наш взгляд, более глубокой проблемой выступает также невозможность более конкретной и точной проверки предоставляемых клиентом сведений, касающихся вопроса получения кредита. Данная проблема в дальнейшем способствует накоплению задолженности или отказу от выплат по кредиту [3]. Также, многие сотрудники банка не обладают в полной мере необходимой информацией,

касающейся как самого клиента, так и самого бизнес-процесса, поскольку он является сложным и пересекается с другими бизнес-процессами, что по мнению ряда авторов может приводить к нарушению и основного бизнес-процесса и вспомогательных.

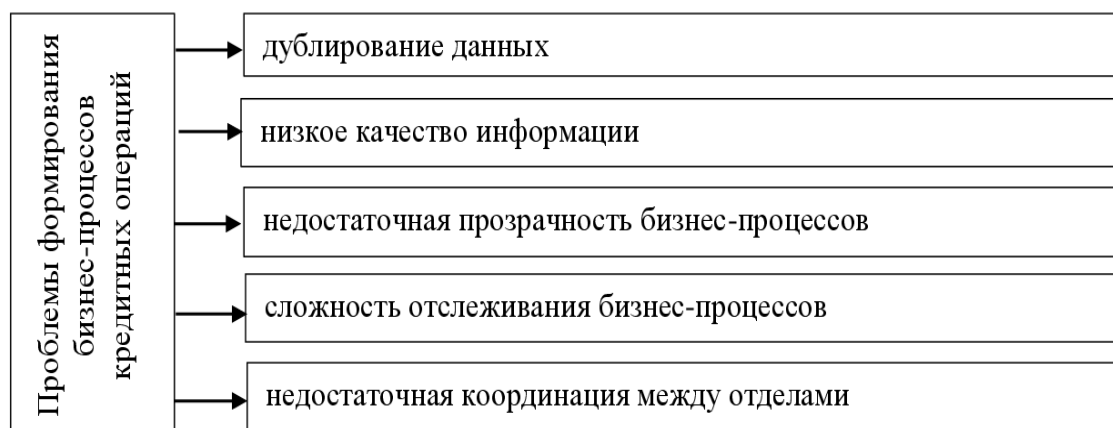


Рис. 2. Проблемы формирования бизнес-процессов кредитных операций

Рассматривая глобальную роль бизнес-процессов в банковском секторе, стоит отметить его систематизацию действий в целях повышения устойчивой эффективности и качества обслуживания клиентов, поскольку только эффективно реализованные процессы могут позволить минимизировать издержки, а также увеличить скорость обработки операций и привести к снижению операционных рисков. Банковские операции находятся в тесной взаимосвязи и функциями фронт-офиса, middle-office и back-office для поддержания беспрепятственной передачи необходимой информации и для согласованности действий. Условия цифровизации при этом требуют тщательного выстраивания бизнес-процессов, учитывая их масштабируемость и гибкость, для оперативного реагирования на потребительские ожидания [1]. Следует помнить, что бизнес-процессы в банке делятся на следующие группы (рис. 3).

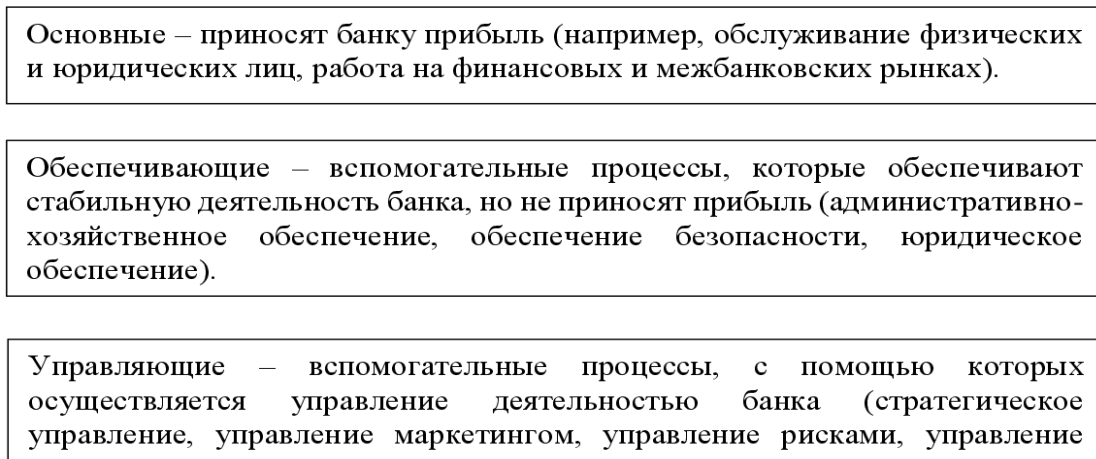


Рис. 3. Бизнес-процессы в банке

Значимой ролью в банковском секторе является формирование единых стандартов, что позволит облегчить процесс обучения персонала и выстроить необходимую систему контроля качества. При этом важно уделить внимание четкому разделению ролей, зоны ответственности и KPI, для объективной оценки показателей результативности [3]. Нельзя не отметить в банковском секторе проблемы по защите данных и требованиям к комплаенсу. Также имеют место быть и проблемы, связанные с сопротивлением изменениям со стороны сотрудников банковской сферы, особенно в настоящий период, опасаясь потери своего рабочего места [2].

Внедрение в банковскую деятельность новых процессов приводит к большим капитальным вложениям на адаптацию ИТ-инфраструктуры и ее соответствие требованиям бизнеса, поскольку искаженные, либо неполные данные могут приводить к ошибкам в диагностике процессов и задержкам при принятии управленческих решений, что, несомненно, скажется и на ухудшении клиентского опыта [1].

Заключение. На основании вышеизложенного материала стоит отметить, что структура и оценка бизнес-процессов определяются целями, для которых они применяются, а оптимизация и регулирование бизнес-процессов выступают одним из важнейших факторов успеха любого коммерческого банка. Необходимо отметить, что постоянная изменчивость требований клиентов, изменчивость рынок способствует появлению новых нормативных документов в регулировании банковского сектора на территории Российской Федерации, что требует постоянного мониторинга и необходимости обновления бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов банка напрямую влияет на его операционную и стратегическую эффективность, что в конечном итоге оказывает существенное влияние на показатели прибыльности. Регулирование бизнес-процессов способствует сокращению времени на обработку операций, уменьшение денежных затрат на единицу бизнес-операции, совершенствование точности данных и прозрачности бизнес-процессов, а также повышение показателя удовлетворенности клиентов и снижение операционных рисков. Данные мероприятия в банковской сфере будут способствовать увеличению возможности при внедрении инновационных сервисов и улучшению верификации платежей.

Литература

1. Акоева, С. В. Совершенствование бизнес-процессов банковского сектора на основе цифровых технологий / С. В. Акоева, А. В. Олисаева // Теоретические и прикладные вопросы экономики, управления и образования: Сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 12-13 июня 2025 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. С. 31-39.
2. Булатова А. И., Шайбакова А. А. Проблемы кредитования в России / А.И. Булатова, А.А. Шайбакова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2013. С. 35-37.
3. Карапетян, Д. Совершенствование бизнес-процессов в банковском секторе / Д. Карапетян, С. Л. Озеров // Корпоративное управление и инноватика в условиях трансформационных процессов: Сборник научных статей Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Инновации в управлении социально-экономическими системами» (RCIMSS-2023), Москва, 25 октября 2023 года. Том 15. Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2023. С. 143-149.
4. Стадник, Ю. С. Организация бизнес-процессов в банковском секторе / Ю. С. Стадник // Молодой ученый. 2020. № 18(308). С. 141-144.
5. Шунина, В. А. Актуализация применения IT-технологий для оптимизации бизнес-процессов банковского сектора / В. А. Шунина // Вестник Национального Института Бизнеса. 2025. № 2(58). С. 335-340.

РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАЗВИТИИ ТУРИЗМА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Е.А. Пискунова

Магистрант направления подготовки 43.04.02 Туризм НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Е.В. Вишневская

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье рассматривается влияние цифровых технологий на развитие туристической отрасли Белгородской области. Анализируются современные тенденции цифровизации туристического сектора, исследуются возможности применения инновационных решений для повышения конкурентоспособности региона на туристическом рынке. Особое внимание уделяется изучению потенциала цифровых инструментов в продвижении туристического потенциала области.

Ключевые слова: цифровые технологии, туризм, Белгородская область, цифровизация, информационные системы, AR/VR, геоинформационные системы, туристическая инфраструктура, инновационное развитие.

Введение. В условиях глобальной цифровизации туристическая отрасль сталкивается с необходимостью трансформации традиционных подходов к организации отдыха и привлечению

гостей. Белгородская область, обладающая значительным туристическим потенциалом, нуждается в системной цифровизации для повышения конкурентоспособности региона. Исследование роли цифровых технологий в развитии туризма Белгородской области представляет собой актуальную и важную задачу, которая может способствовать не только экономическому росту региона, но и повышению качества жизни его жителей. В ходе работы будут рассмотрены ключевые аспекты, связанные с использованием цифровых технологий в туристической сфере, что позволит сформулировать рекомендации по их более эффективному применению в будущем.

Методы и организация исследования. Исследование базируется на комплексном анализе существующих цифровых решений в туристической отрасли региона, статистических данных о развитии онлайн-сервисов, практических кейсов внедрения цифровых технологий и выявленных барьеров цифровизации. Методология включает системный анализ, сравнительный анализ, статистический анализ, а также структурный анализ проблем.

Современный мир переживает эпоху цифровизации, когда информационные технологии проникают во все сферы человеческой деятельности, включая туризм. Цифровые технологии становятся не только инструментом для повышения эффективности бизнес-процессов, но и важным фактором, способствующим развитию новых форматов взаимодействия с клиентами, улучшению качества обслуживания и созданию уникальных туристических предложений. В этом контексте Белгородская область, обладая богатым культурным наследием, живописными природными ландшафтами и разнообразными туристическими ресурсами, имеет все шансы на успешное развитие своего туристического потенциала с помощью цифровых технологий.

Туризм как одна из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики требует постоянного обновления и адаптации к современным условиям. В условиях глобальной цифровизации туристическая отрасль Белгородской области сталкивается с необходимостью трансформации традиционных подходов к организации отдыха и привлечению гостей. Анализ текущего состояния цифровой инфраструктуры региона показывает, что процесс внедрения инновационных решений идёт неравномерно: крупные города и ключевые туристические локации уже демонстрируют определённые успехи, тогда как сельские территории и периферийные маршруты испытывают дефицит современных технологических решений.

На сегодняшний день в Белгородской области реализован ряд значимых цифровых инициатив:

- электронные туристические порталы – официальный сайт регионального туристического центра предоставляет актуальную информацию о маршрутах, событиях и объектах размещения. Однако функционал портала пока ограничен: отсутствует персонализация предложений, интеграция с системами бронирования и мультиязычная поддержка;

- мобильные приложения – отдельные туристические комплексы разработали собственные приложения для навигации и заказа услуг, но их охват остаётся локальным, а совместимость с общеобластными сервисами не налажена;

- цифровые гиды – в музеях и на крупных экскурсионных объектах внедрены аудиогиды и QR-коды с описанием достопримечательностей. Тем не менее, контент зачастую представлен в текстовом формате без мультимедийного сопровождения;

- статистические данные свидетельствуют о постепенном росте доли онлайн-бронирования туристических услуг: за последние три года показатель увеличился с 18% до 32%. Однако это значение существенно ниже среднероссийского уровня (45%), что указывает на нереализованный потенциал цифровизации [1].

Выделим ключевые цифровые технологии и их применение в туристическом секторе.

1. Дополненная и виртуальная реальность (AR/VR). Технология AR уже тестируется на отдельных маршрутах: например, в музее-заповеднике «Прохоровское поле» посетители могут через смартфон увидеть реконструкцию исторических событий. Перспективным направлением является создание VR-туров по закрытым для посещения объектам (подземные штольни Старого Оскола, реставрационные зоны). Однако масштабирование этих решений требует инвестиций в оборудование и разработку контента [3].

2. Геоинформационные системы (ГИС). Внедрение ГИС позволяет визуализировать туристические потоки в режиме реального времени, оптимизировать размещение объектов инфраструктуры (парковки, туалеты, точки питания), прогнозировать нагрузку на природные комплексы (например, в заповеднике «Белогорье»).

На текущий момент ГИС используется фрагментарно – преимущественно для картографирования маршрутов. Полноценная интеграция с системами мониторинга отсутствует.

3. Искусственный интеллект и Big Data. Анализ больших данных мог бы помочь в прогнозировании сезонного спроса, персонализации туристических предложений, выявлении неочевидных связей между событиями и посещаемостью объектов. Пока подобные инструменты применяются лишь в крупных отелях для управления загрузкой номеров.

4. Интернет вещей (IoT). Датчики IoT способны контролировать состояние экотроп, отслеживать заполняемость парковок, регулировать освещение в туристических зонах. Экспериментальные проекты в этой сфере запущены в Белгороде и Губкине, но их тиражирование требует модернизации сетевой инфраструктуры.

Анализ барьеров, препятствующих цифровизации туристической отрасли Белгородской области, демонстрирует наличие комплекса взаимосвязанных системных проблем. Одной из наиболее острых трудностей выступают инфраструктурные ограничения. В сельских районах региона по-прежнему фиксируется критически низкая скорость интернет-соединения, отсутствует развитая сеть точек доступа Wi-Fi, а мобильная связь работает с перебоями. Подобная ситуация фактически блокирует возможность применения онлайн-сервисов почти на 40% перспективных туристических маршрутов, лишая их потенциала цифровой трансформации.

Существенным сдерживающим фактором оказывается и кадровый дефицит в сфере цифровых компетенций. Статистические данные свидетельствуют, что менее трети работников туристических предприятий прошли соответствующее обучение. На практике это означает, что значительная часть гидов и администраторов не обладает необходимыми навыками для работы с современными цифровыми платформами, что затрудняет внедрение инновационных решений на местах.

Не менее значимой проблемой являются финансовые ограничения, с которыми сталкиваются субъекты малого бизнеса в туристической сфере. Небольшие гостевые дома, частные экскурсоводы и локальные туроператоры зачастую не располагают достаточными ресурсами для приобретения и внедрения IT-решений. При этом действующая система государственной поддержки ориентирована преимущественно на крупные проекты, оставляя без внимания потребности малого предпринимательства.

Дополнительным барьером выступает разрозненность информационных ресурсов. Данные о туристических объектах распределены между множеством разнородных систем – муниципальных, частных и региональных. Такое фрагментарное хранение информации создаёт существенные препятствия для формирования единого цифрового пространства, необходимого для комплексного развития отрасли.

Особую озабоченность вызывают вопросы кибербезопасности. Отсутствие утверждённых стандартов защиты персональных данных формирует у потенциальных туристов обоснованные опасения относительно использования онлайн-сервисов. Недоверие к безопасности цифровых платформ становится серьёзным психологическим барьером, сдерживающим распространение электронных услуг в туристической сфере [5].

Таким образом, совокупность этих проблем формирует сложную систему ограничений, требующую скоординированных усилий для преодоления. Решение данных вопросов предполагает не точечные меры, а комплексную стратегию, учитывающую взаимозависимость инфраструктурных, кадровых, финансовых и правовых аспектов цифровизации туризма.

Раскроем потенциал цифровизации для развития туризма. В условиях интенсификации цифровой трансформации экономики актуализируется вопрос о роли информационно-коммуникационных технологий в модернизации туристической отрасли. Системное внедрение цифровых решений способно выступить катализатором качественных изменений, обеспечивая решение ряда стратегических задач, связанных с повышением конкурентоспособности регионального туристского продукта.

Повышение информационной доступности туристских ресурсов является ключевым эффектом цифровизации. Консолидация данных о туристских объектах в единой цифровой платформе с функционалом интерактивных карт, пользовательских отзывов и онлайн-бронирования позволяет радикально сократить транзакционные издержки, связанные с планированием путешествий. Практическим воплощением данного подхода служит проект «Цифровой гид Белгородской области», предусматривающий интеграцию сведений о более чем 200 объектах показа в рамках единого мобильного приложения. Подобная инфраструктура не только оптимизирует процесс принятия решений туристами, но и создаёт предпосылки для формирования прозрачного рынка туристских услуг.

Потенциалом обладает и персонализация туристского опыта посредством технологий искусственного интеллекта. Алгоритмы машинного обучения, анализирующие предпочтения пользователей (включая их интересы, физическую подготовку и финансовые возможности), позволяют

формировать индивидуализированные маршруты. В частности, автоматизированная генерация тематических туров (например, гастрономических) на основе пользовательских предпочтений способствует повышению удовлетворённости клиентов и формированию долгосрочной лояльности. Такой подход трансформирует традиционную модель предоставления услуг, смещая фокус на персонализированное взаимодействие с потребителем [4].

Обязательно нужно рассматривать и оптимизацию логистических процессов в туристской сфере. Интеграция цифровых сервисов с транспортной инфраструктурой – включая системы электронных билетов, актуализированных расписаний и навигационных приложений – позволяет минимизировать нагрузку на ключевые узлы туристской инфраструктуры (железнодорожные вокзалы, автостанции, парковочные зоны у объектов показа). Это не только повышает удобство перемещения туристов, но и снижает операционные издержки, связанные с организацией массовых посещений.

Цифровое сохранение культурного наследия приобретает особую значимость в современном мире. Методы 3D-сканирования архитектурных памятников и формирования электронных архивов обеспечивают долговременную фиксацию объектов, подверженных естественному старению. Практическая реализация данного направления уже начата в регионе: в частности, ведётся оцифровка фресок Свято-Троицкого храма в Валуйках. Подобные инициативы выполняют двойную функцию: с одной стороны, они сохраняют историко-культурное достояние для будущих поколений, с другой – создают основу для виртуальных экскурсий, расширяющих аудиторию потенциальных посетителей.

Цифровизация открывает новые горизонты для развития и событийного туризма. Организация онлайн-трансляций региональных фестивалей (таких как «Белгородская забава» и «Зелёное золото России») позволяет вовлечь в мероприятия виртуальную аудиторию, существенно расширяя географию участников. Это особенно актуально для событий, ограниченных по вместимости или сезонности, поскольку цифровые форматы обеспечивают доступ к культурным событиям для лиц, не имеющих возможности присутствовать лично.

Анализ практических кейсов подтверждает эффективность цифровых решений. Так, проект «Умный маршрут» в Старом Осколе, включающий мобильное приложение с аудиогидом и элементами дополненной реальности, способствовал увеличению посещаемости исторических локаций на 25% в течение полугода. В парке «Ключи» внедрение интерактивных стендов с картой и информацией о тропах снизило число потерявшихся туристов на 40 %. Кроме того, платформа онлайн-бронирования агротуристических услуг позволила повысить загрузку сельских гостевых домов на 18% в межсезонье, демонстрируя потенциал цифровых инструментов для сглаживания сезонных колебаний спроса.

Для перехода к комплексной цифровизации туристической отрасли требуется реализация ряда стратегических мер. Во-первых, необходимо создать региональный центр компетенций по цифровым технологиям в туризме, который будет координировать внедрение инновационных решений. Во-вторых, следует разработать стандарты интеграции данных между муниципальными и частными сервисами, обеспечив совместимость информационных систем. В-третьих, целесообразно запустить программу субсидирования IT-решений для субъектов малого бизнеса, что снизит финансовые барьеры для цифровизации микропредприятий.

Требуется и масштабное обучение персонала туристской сферы: ежегодная подготовка не менее 500 специалистов с цифровыми компетенциями позволит преодолеть кадровый дефицит. Наконец, необходимо обеспечить покрытие сетью 5G ключевых туристских кластеров, создав технологическую основу для внедрения передовых решений (например, сервисов дополненной реальности и IoT-устройств) [2].

Цифровизация туристической отрасли Белгородской области представляет собой многоаспектный процесс, требующий системной координации усилий органов власти, бизнеса и IT-сообщества. При условии последовательной реализации обозначенных мер цифровые технологии могут стать ключевым фактором повышения конкурентоспособности региона на туристском рынке, обеспечивая рост качества услуг, расширение аудитории и устойчивое развитие туристской инфраструктуры [6].

Подводя итог можно говорить о том, что цифровизация туризма в Белгородской области находится на этапе активного становления. Успешная реализация намеченных инициатив позволит увеличить туристический поток на 30–40%, повысить средний чек поездки за счёт дополнительных цифровых услуг, а также сформировать имидж региона как лидера инновационного туризма в ЦФО.

Ключевым условием успеха остаётся системный подход – синхронизация усилий власти, бизнеса и IT-сообщества при фокусе на потребностях конечного пользователя. Только так цифровые технологии смогут стать не просто инструментом модернизации, а основой для создания уникальной туристической экосистемы Белгородской области.

Заключение. Проведенное исследование демонстрирует, что цифровизация туристической отрасли Белгородской области находится в стадии активного формирования, характеризующейся постепенным внедрением инновационных технологий и созданием базовых элементов цифровой инфраструктуры. Выявленные в ходе исследования тенденции указывают на необходимость комплексной модернизации существующих цифровых решений и их интеграции в единую систему. Особую значимость приобретает развитие современных средств коммуникации и подготовка квалифицированных специалистов в сфере цифровых технологий. Перспективным направлением развития выступает внедрение передовых технологических решений, включая искусственный интеллект, дополненную реальность и интернет вещей, способных качественно трансформировать туристическую индустрию региона. Успешная реализация данных инициатив может обеспечить прогнозируемый рост туристического потока на 30–40% в среднесрочной перспективе.

В заключении можно сделать вывод о том, что цифровизация выступает ключевым фактором модернизации туристической отрасли Белгородской области, создавая основу для её устойчивого развития в условиях цифровой экономики при условии эффективной координации всех участников процесса.

Литература

1. Бессонова, М.А. Развитие туристического потенциала региона в условиях цифровизации // Управление в XXI веке: материалы Международной научно-практической конференции / отв. ред. В.М. Захаров. Белгород: ИД «Белгород», 2016. С.13-18.
2. Будущее туризма в России: VR-туры, глэмпинги и космические путешествия / Радиоточка Плюс. 2025.
3. Глушкова, А.С. Использование VR- и AR-технологий в туризме / А.С. Глушкова // КиберЛенинка. 2020.
4. Жабина, С.Г. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в туризме / С.Г. Жабина. М.: Академия, 2018. – 336 с.
5. Костин, К.Б. Развитие международного туризма посредством технологий дополненной реальности / К.Б. Костин. 2019.
6. Сергеева, Е. А. Современные информационно-коммуникативные технологии как фактор роста конкурентоспособности / Е. А. Сергеева // МедиаВектор. – 2022. – № 5. – С. 150-155.

ГАСТРОНОМИЧЕСКИЕ ФЕСТИВАЛИ В КРЫМУ: ОСОБЕННОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ

А. Д. Половнев

магистрант 1 курса

направление подготовки 43.04.02 «Туризм» НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Е.В. Вишневская

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»

Аннотация. Статья посвящена анализу гастрономических фестивалей Крымского полуострова как неотъемлемого элемента туристической привлекательности региона. Рассматриваются ключевые события, такие как "Золотая Балка", "Ялта. ВкусОФест", "Гастролис" и другие, их особенности, культурная и экономическая значимость. Так же внимание уделено возможностям для туристов и перспективам развития гастрономического туризма на полуострове. Материал будет полезен организаторам мероприятий, туристам и всем, кто интересуется гастрономией и путешествиями.

Ключевые слова: гастрономические фестивали, Крым, гастротуризм, крымская кухня, винные фестивали, "Золотая Балка", "Гастролис", "Ялта. ВкусОФест", локальные продукты, гастрономический туризм, крымские вина.

Крым – это не только живописные пейзажи и богатая история, но и уникальная гастрономическая культура. Благодаря разнообразию климатических зон и смешению культур (крымско-татарской, русской, греческой, армянской) местная кухня отличается яркими вкусами и самобытностью. Гастрономические фестивали стали важной частью туристического имиджа полуострова, привлекая гурманов и любителей вина со всей России.

В этой статье рассматриваются самые популярные гастрофестивали южного региона, их особенности и возможности для туристов, а также перспективы развития этого направления.

У гастрономических фестивалей, которые проводятся на территории Крыма есть некоторые особенности. Крымские фестивали еды – это не просто дегустации блюд и напитков, а настоящие праздники, объединяющие кулинарию, традиции и развлечения.

Уникальные продукты и имидж крымских продуктов делают все мероприятия, связанные с кулинарией на территории Крыма особенно привлекательными и интересными.

Во-первых, крымские вина – одно из главных гастрономических богатств региона. Фестивали часто проводятся на винодельнях ("Золотая Балка", "Массандра"). Крымское виноделие насчитывает более 2,5 тысяч лет – первые виноградники здесь заложили еще древние греки. В XIX веке благодаря князю Льву Голицыну (основателю "Нового Света") крымские вина получили мировое признание. «Крым – это солнечный край, где рождаются вина с характером» (Лев Голицын). Среди местных вин можно встретить автохтонные сорта, которые собираются вручную. Такие особенности привлекают людей для исследования гастрономии Крыма в сочетании с винными экспериментами.

Во-вторых, морепродукты – устрицы, мидии, рапаны и черноморская рыба становятся основой для фестивалей в прибрежных городах. Разнообразие морской фауны позволяет придумывать новые кулинарные изыски и улучшать качество уже устоявшихся блюд прибрежной кухни.

Отдельное внимание стоит уделить татарской кухне, основе крымской гастрономии – чебуреки, плов, пахлава и другие блюда представлены на этнических праздниках в Бахчисарае, Симферополе и других городах Крыма. Многие фестивали сопровождаются: народными танцами и музыкой; историческими реконструкциями (например, генуэзские праздники в Судак); ярмарками ремесел.

Основные события проходят с мая по октябрь, когда туристический поток максимален, а фермеры собирают урожай фруктов, овощей и винограда. Чтобы точно попасть в сезон того или иного продукта нужно примерно знать календарь сезонности в Крыму. Большинство кулинарных мероприятий опираются именно на сезонность. Крымская кухня тесно связана с природными циклами: море дарит свежие дары, горные склоны созревают фруктами, а виноградники готовы к сбору в строго определенное время. Чтобы попробовать самое вкусное, важно знать гастрономический календарь полуострова. Май-июнь – для любителей зелени и первых морепродуктов. Июль-август – идеально для фруктов и рыбы. Сентябрь-октябрь – лучший сезон для вина и сыров. Ноябрь-март – время уютной зимней кухни (чай, десертные вина)

Приведем примеры самых популярных и рекомендованных для посещения фестивалей гастрономии на Крымском побережье.

Каждый год в сентябре на берегу Черного моря, среди виноградников Севастополя, проходит один из самых атмосферных гастрономических фестивалей Крыма – «Золотая Балка». Это не просто дегустация вин, а настоящий праздник, где сливаются воедино вкус, музыка и крымский колорит. Фестиваль назван в честь одноименного винодельческого хозяйства, известного своими авторскими винами и необычными экспериментами. Здесь производят вина, которые уже оценили не только в России, но и за рубежом. Особенности виноделия: виноградники расположены на солнечных склонах у бухты; используют автохтонные сорта (Кокур, Саперави) и международные (Шардоне, Пино Нуар); делают игристые вина по классической технологии.

Так же в Ялте проходит «ВкусОФест» – масштабный фестиваль еды, который собирает лучших шеф-поваров, локальных производителей и тысячи гурманов. Это настоящий праздник крымской кухни, где можно попробовать всё – от традиционных татарских блюд до современных гастрономических экспериментов. Масштабный праздник еды проходит в формате open-air на набережной города, включает в себя множество гастрономических зон от крымско-татарской кухни до морепродуктов и фермерских сыров. Блюда, которые стоит попробовать на фестивале: чебуреки по-крымски (янтыки), устрицы из Ласпи и Качивели, черноморская уха, пахлава и баранина на углях.

Самым молодым и амбициозным хедлайнером гастрономических фестивалей Крыма является "Гастролис" – праздник кулинарии и веселья на пляже курорта МРИЯ. Фестиваль проводится уже три года подряд и объединяет в себе гастрономические традиции полуострова, атмосферу курортного отдыха, живой музыки и культуры пляжного веселья. "Гастролис" сочетает в себе высокую кухню и курортный отдых. Это отличная возможность попробовать блюда от топовых шефов, насладиться видами Южного берега Крыма и приобрести гастрономические новинки от местных производителей. Диджеи, артисты, аниматоры курорта создают незабываемые эмоции для посетителей и гостей фестиваля, а носители кулинарного ремесла бьют рекорды и удивляют публику. Например, в 2025 году был приготовлен самый большой (1386 л.) в России томатный суп и внесен в книгу рекордов.

Итак, гастрономические фестивали – это не только развлечение, но и возможность попробовать редкие блюда и вина, научиться готовить у профессионалов, купить фермерские продукты по выгодным ценам, поддержать местных производителей.

В перспективе гастрофестивали в Крыму привлекут международную общественность, расширят свою тематику, прокачают свою инфраструктуру, что сделает их еще более желанными к посещению.

Гастрономические фестивали в Крыму – это вкусный и увлекательный способ познакомиться с культурой полуострова. Они помогают раскрыть потенциал местных производителей и делают регион еще более привлекательным для туристов.

Литература

1. Ермакова С.А. Гастрономический туризм в Крыму: традиции и современность. Симферополь: Крымский издательский дом, 2021. 215 с.
2. Иванова Л.П. «Развитие гастрономических фестивалей как фактор повышения туристической привлекательности региона (на примере Крыма)» // Вестник Крымского университета. Серия: Экономика и туризм. 2022. № 3 (12).
3. Петров В.И., Сидорова М.К. Виноделие Крыма: от античности до наших дней. Издательство «Эксмо», 2020. 180 с.
4. Официальный сайт фестиваля «Ялта. ВкусОФест»: <https://вкусофест.рф> (дата обращения: 05.07.2025).
5. Портал о крымском туризме «Крым 365»: <https://крым-365.рф> (раздел «Гастрономия», дата обращения: 05.07.2025).
6. Постановление Правительства Республики Крым «О развитии гастрономического туризма в 2023–2025 гг.» от 15.03.2023 № 123-РП.
7. Официальный сайт курорта МРИЯ: <https://mriyaresort.com/events/glavnye-sobytiya/gastrolis> (дата обращения: 06.07.2025)

ТУРИЗМ БУДУЩЕГО: ВЫЗОВЫ, ТРЕНДЫ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ

Ф.М. Пулатова

*магистрант кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Ш.Ш. Нурмаатов

*магистрант кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются основные тенденции и вызовы, формирующие развитие туризма в ближайшие 5–10 лет. Особое внимание уделено влиянию технологических, экологических и социальных факторов на индустрию путешествий. Проведён анализ существующих международных исследований (OECD, McKinsey & Company, WTTC, WEF), позволивший выделить ключевые закономерности и прогнозировать направления трансформации туристической отрасли. Дополнительно отмечается роль государственных стратегий и международного сотрудничества в формировании устойчивой туристической политики, а также подчеркивается значимость цифровой грамотности как фактора конкурентоспособности дестинаций.

Ключевые слова: туризм будущего; устойчивое развитие; цифровизация; искусственный интеллект; мегатренд; потребительское поведение; инновации.

Введение. Современный туризм является одной из важнейших отраслей мировой экономики, объединяющей транспорт, гостеприимство, культуру и технологии. По данным Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC, 2023), вклад туризма в глобальный ВВП составляет около 9,2 %. Однако под влиянием цифровизации, изменения климата и новых социальных установок туризм переживает глубокую трансформацию.

В последние годы наблюдается переход от массового потребления к осознанному и устойчивому туризму, рост роли технологий и изменение мотивации путешественников. Настоящее исследование направлено на анализ этих тенденций и прогноз развития индустрии на ближайшие 5–10 лет.

Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации туристических организаций к новым форматам спроса и предложения, основанным на цифровых инновациях, персонализации и устойчивом развитии. Кроме того, современные вызовы, такие как пандемии, политическая турбулентность и изменение климата, требуют пересмотра традиционных моделей управления туризмом и поиска новых инструментов конкурентоспособности.

Методы и организация исследования.

Исследование проведено на основе анализа и синтеза актуальных международных источников и статистических отчётов.

В работе применены следующие методы:

1. Аналитический метод – для изучения отчётов международных организаций (OECD, McKinsey, WTTC, WEF) и выявления общих тенденций.
2. Сравнительный метод – для сопоставления текущего состояния туристической отрасли с прогнозами на среднесрочную перспективу (2025–2035 гг.).
3. Метод контент-анализа – для выделения повторяющихся тем, категорий и закономерностей в экспертных публикациях.
4. Прогностический метод – для определения направлений развития туризма в ближайшие 5–10 лет на основе существующих данных и сценарных моделей.

Организация исследования включала следующие этапы:

1. Сбор и отбор достоверных источников (международные отчёты, аналитические обзоры, статьи в научных журналах и на профессиональных платформах).
2. Обобщение данных и формирование системы трендов и факторов влияния.
3. Интерпретация результатов и построение прогноза для туристической индустрии.

Дополнительно была проведена систематизация факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие туризма, включая институциональные, экономические и социокультурные параметры. Использование междисциплинарного подхода позволило рассмотреть туризм не только как отрасль экономики, но и как социальное явление, формирующее новые модели потребления и поведения.

Согласно докладу OECD «Analysing Megatrends to Better Shape the Future of Tourism», развитие туризма определяется комплексом глобальных мегатрендов:

- Цифровизация – внедрение искусственного интеллекта, больших данных и VR-технологий в туристические процессы;
- Демографические изменения – старение населения и рост числа мобильной молодежи;
- Экологические вызовы – влияние изменения климата на маршруты и сезонность;
- Переосмысление ценностей путешествий – рост интереса к локальному, культурному и оздоровительному туризму;
- Геополитическая нестабильность – фактор, влияющий на безопасность и логистику путешествий.

Эти тенденции подтверждаются исследованием World Economic Forum «Four Scenarios for the Future of Travel and Tourism», где подчеркивается необходимость сочетания инноваций и устойчивости.

По отчёту McKinsey & Company «The State of Tourism and Hospitality 2024», туристическая индустрия демонстрирует полное восстановление после пандемийного спада. Основные тенденции включают:

- рост внутреннего и регионального туризма;
- увеличение популярности коротких, но насыщенных поездок;
- повышенный спрос на персонализированные и гибкие турпродукты;
- расширение сегмента wellness-туризма и «slow travel» (медленные, осознанные путешествия).

Кроме того, на первый план выходят новые формы туризма – цифровой туризм (e-tourism), виртуальные путешествия и гибридные форматы, совмещающие физическое и виртуальное взаимодействие с дестинацией. Появляется понятие «phygital tourism», отражающее синтез цифровых и офлайн-впечатлений, что открывает новые возможности для маркетинга и продвижения.

Ведущие компании адаптируют бизнес-модели, внедряя цифровые решения, а государства акцентируют внимание на устойчивом управлении туристическими потоками.

Технологические инновации становятся основным фактором конкурентоспособности. Отчёт WTTC «Technology Game Changers» выделяет пять направлений (рис.1).

Так, искусственный интеллект (AI) помогает создать индивидуальные маршруты, прогнозировать спрос на услуги. Технологии Big Data анализируют предпочтения и поведение

туристов. Виртуальная и дополненная реальность (VR/AR) – это технологии, способствующие предварительному «погружению» в место назначения. Цифровые двойники (digital twins) помогают моделировать туристическую инфраструктуру, а интернет вещей (IoT) совершенствует работу гостиниц и транспортной инфраструктуры. В совокупности эти технологии изменяют не только форму путешествия, но и способы его восприятия.



Рис. 1. Цифровая трансформация туризма

Особое внимание заслуживает использование искусственного интеллекта в управлении клиентским опытом. Системы AI становятся инструментом прогнозирования спроса, оптимизации цен и автоматизации сервиса. Туристические компании всё чаще используют чат-ботов, виртуальных ассистентов и системы рекомендаций, что повышает уровень персонализации и снижает издержки.

В условиях климатических изменений и роста экологической нагрузки особое значение приобретает устойчивое развитие туризма. По данным APCO Worldwide, 68 % путешественников готовы платить больше за экологичные услуги. В ближайшие годы ожидаются:

- внедрение зелёных стандартов в гостиницах;
- развитие эко- и агротуризма;
- поддержка местных сообществ и культурного наследия;
- использование возобновляемых источников энергии в инфраструктуре.

Параллельно развивается концепция «ответственного туризма», предполагающая минимизацию негативного воздействия на окружающую среду и поддержку локальной экономики. Многие страны разрабатывают национальные стратегии «зеленого туризма», вводят налоговые льготы для экологически ответственных операторов и стимулируют создание устойчивых маршрутов.

На основе анализа вышеуказанных источников можно выделить следующие прогнозные направления развития туризма до 2035 года:

1. Рост внутреннего туризма – около 70 % путешествий будет приходиться на поездки внутри страны.
2. Переход к персонализированному опыту – ИИ-системы будут предлагать маршруты, основанные на эмоциях и интересах пользователя.
3. Расширение рынка wellness-путешествий – спрос на отдых, совмещённый со здоровьем и самопознанием, вырастет на 30–40 %.
4. Энергетическая трансформация транспорта – появление первых коммерческих водородных и электрических самолётов.
5. Смарт-туризм – интеграция данных о потоках, нагрузке и безопасности в режиме реального времени.
6. Рост цифровых кочевников и гибридных туристов, совмещающих работу и путешествия.

Также можно ожидать более тесной интеграции туризма с креативной экономикой – развитием гастрономических маршрутов, арт-резиденций, образовательных программ и культурных фестивалей. Важным фактором станет развитие коллабораций между туристическими организациями, IT-компаниями и государственными структурами. Эти тенденции формируют основу нового типа туризма – интеллектуального, устойчивого и осознанного.

Заключение. Туризм будущего – это сочетание технологического прогресса, экологической ответственности и изменения ценностных установок человека. Наиболее перспективными

направлениями развития в ближайшие 5–10 лет станут цифровизация, устойчивое управление и персонализация опыта путешествий. Однако для реализации этих направлений необходимы системные меры на уровне национальной и международной политики: развитие цифровой инфраструктуры, поддержка малого и среднего бизнеса, повышение квалификации кадров, внедрение стандартов «зеленого туризма».

Стратегическая задача отрасли – найти баланс между экономическим ростом, сохранением культурного наследия и охраной окружающей среды. Только при условии межсекторального сотрудничества, инновационного подхода и глобальной ответственности туризм сможет стать не только экономическим драйвером, но и инструментом гармоничного развития общества.

Литература

1. OECD. Analysing Megatrends to Better Shape the Future of Tourism. Paris, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org> (дата обращения: 03.11.2025).
2. World Economic Forum. Four Scenarios for the Future of Travel and Tourism 2025. Geneva, 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://reports.weforum.org> (дата обращения: 07.11.2025).
3. McKinsey & Company. The State of Tourism and Hospitality 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения: 07.11.2025).
4. World Travel & Tourism Council (WTTC). Technology Game Changers: Future Trends in Travel & Tourism, 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://researchhub.wttc.org> (дата обращения: 08.11.2025).
5. APCO Worldwide. The Future of Global Tourism Must Be Sustainable, 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://apcoworldwide.com> (дата обращения: 08.11.2025).
6. SmartGuide. Tourism Industry Trends 2025: AI, Sustainability & Emerging Travel Norms, 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.smart-guide.org> (дата обращения: 08.11.2025).

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В ВЫБОРЕ СТРАНЫ ОБУЧЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТУДЕНТАМИ

Ю.В. Пушкина

аспирант 1 курса

кафедра «Международного туризма и гостиничного бизнеса» НИУ «БелГУ»,

Университет НИТУ МИСИС,

Старший преподаватель кафедры ИЯКТ

Т. Б. Климова

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры международного туризма

и гостиничного бизнеса

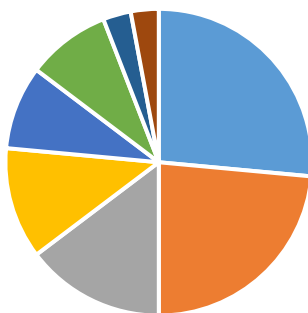
НИУ «БелГУ»

Аннотация: В статье рассматриваются современные тенденции формирования международных потоков студентов и ключевые факторы, определяющие выбор страны и университета для обучения. На основе данных исследования QS Global Student Flows 2025 года анализируются приоритеты обучающихся, среди которых выделяются качество преподавания, безопасность для иностранных студентов, культурная среда, репутация и рейтинги вузов, а также влияние рекомендаций семьи и знакомых.

Ключевые слова: международное образование, студенческая мобильность, выбор университета, качество преподавания, безопасность иностранных студентов, рейтинги вузов, репутация университетов, культурные факторы, трудоустройство выпускников, образовательная политика, Великобритания, США, Россия, Азия, глобальные образовательные тенденции

Введение. Развитие сферы услуг образования зависит от очень многих факторов, и решение куда поехать учиться студент принимает не один месяц, а порой даже годы. Так как же студенты принимают решение куда поехать учиться? Какие факторы играют ключевую роль, и кто влияет на это решение. Согласно июльской статистике QS Global Student Flows, 2025 г., главными аспектами при выборе страны или города обучения для студентов является (рис. 1):

Какие пять факторов наиболее важны для вас при выборе страны обучения?



- Университет имеет высокий рейтинг
- Нравится культура/образ жизни в стране
- Университет с высоким качеством преподавания
- Близость к родной стране проживания
- Университет дает выстроить нетворкинг
- Университет имеет хорошую репутацию как место для учебы
- Наличие друзей и родственников в этой стране
- Рекомендации друзей/близких/агентов

Рис. 1. Факторы влияния (2024-2025 гг., изменение, %)

Методы и организация исследования. Первым фактором, влияющим на выбор университета, является рейтинг. Во всех странах качество образовательных услуг играет ключевую роль при выборе места обучения будущими студентами. Важно, однако, понимать, каким образом образовательные учреждения могут обеспечить стабильно высокий уровень преподавания.

Исследование мнений студентов наглядно демонстрирует отсутствие единодушия относительно критериев, характеризующих отличное образование. Студенты начинают применять более объективные и сопоставимые метрики для оценки уровня преподавания. Это требует от учебных заведений разработки, обоснованных данных, отображающих реальный уровень преподавания (рис. 2):.

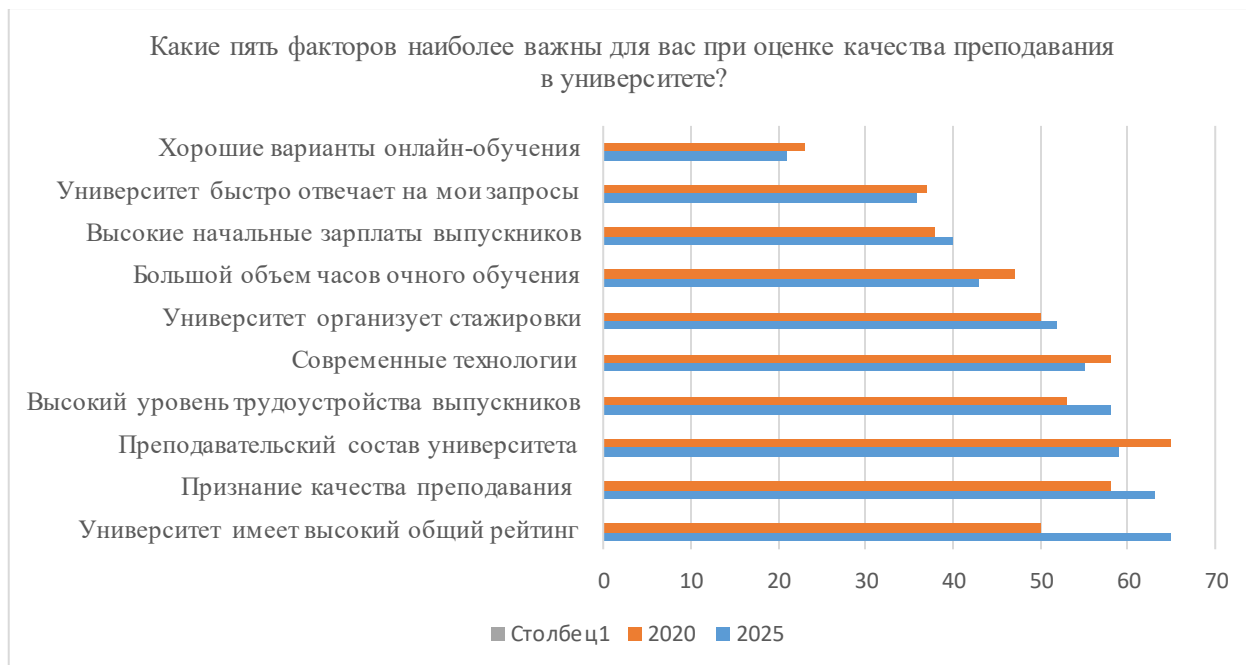


Рис. 2. Оценка требований университета

Будущим студентам нужны правдивые истории и отзывы студентов, которые непосредственно сейчас учатся или отзывы выпускников, поскольку такая информация воспринимается абитуриентами гораздо убедительнее официальной университетской информации, например, с сайта или из официальных источников.

Популярность рейтинговых оценок продолжает расти: 65% опрошенных в 2025 году заявили, что высокие позиции в рейтинге свидетельствуют о высоком уровне преподавания (против 55% в

2020 г.). Доверие к внешним отзывам возросло с 58% до 63%, успех выпускников на рынке труда повысился с 53% до 58%. В то же время восприятие преподавательского состава как индикатора высокого качества сократилось с 65% до 59%, оценка наличия новейших технологий упала с 58% до 55%.

Таким образом, становится очевидным усиление роли конкретных показателей качества и снижение влияния менее осязаемых факторов.

Вторым фактором является то, что выбранный университет должен гарантировать безопасную среду иностранным студентам. Международная студенческая мобильность перешла в новую стадию, характеризующуюся повышенной зависимостью от политических факторов и большей фрагментацией. Американская политика снова влияет на глобальные тенденции миграции студентов, хотя США продолжают оставаться крупнейшим центром притяжения, их лидирующая позиция постепенно ослабевает. Число иностранных обучающихся в Соединенных Штатах, исключая участников программ OPT Optional Practical Training (послеуниверситетская практика), достигло своего максимума в 2016-2017 учебном году и пока не вернулось к этому уровню. После резкого падения, вызванного пандемией COVID-19, начался некоторый подъем в 2021-2022 годах, но общий объем поступления на сегодняшний день еще отстает примерно на 2%.

Последняя волна приема была менее успешной, и без значительных перемен в американской образовательной политике к 2030 году можно ожидать дальнейший спад темпов роста количества зарубежных студентов. Напротив, Великобритания, улучшившая условия работы выпускников и ожидающая прихода правительства, благоприятствующего иностранным обучающимся, скорее всего, станет главным бенефициаром этой ситуации среди четырех ключевых образовательных государств. Согласно модели GSF (Global Schools Forum), численность британских студентов к концу десятилетия должна достичь отметки около 900 тысяч человек против текущих 700 тысяч.

Несмотря на последние ужесточения визовых процедур и мер контроля качества, Австралия сохраняет привлекательность для обучающихся, благодаря близкому расположению к азиатскому региону и сравнительно устойчивым правилам пребывания. Канада вместе с Австралией останется важным международным образовательным центром, хотя суммарная доля четверки главных стран в общем объеме международного рынка поступающих сократится с нынешних 40% до примерно 35% к 2030 году.

Среди пятнадцати основных принимающих стран к 2030 году Турция, Объединенные Арабские Эмираты, Малайзия и Япония, вероятнее всего, поднимутся на одну ступень вверх, а Нидерланды, напротив, спустятся на одну позицию ниже. Наиболее значительные перемены коснутся России, которая упадет сразу на три ступени, заняв десятое место вместо седьмого. Это связано с проблемами безопасности, ухудшением имиджа и трудностями логистики вследствие текущего конфликта, уже приведшими к значительному снижению численности иностранных студентов в стране.

Такие регионы, как Ближний Восток и Восточная Азия, демонстрируют активный рост и становятся новыми центрами образовательного притяжения. Страны региона, включая Индию, Саудовскую Аравию, Южную Корею, ОАЭ и Гонконг, увеличивают инвестиции в международную образовательную инфраструктуру, разрабатывают англоязычные международные учебные программы и расширяют международное сотрудничество или запускают сетевые программы. Эти государства ориентируются на увеличение доли собственных университетов в международном образовании, снижая зависимость от традиционных западных вузов. Хотя уровень прироста населения и объема иностранных студентов здесь тоже начнет замедляться ближе к 2030 году, он все равно превысит средние мировые показатели. Геополитическая неопределенность остается ключевым фактором риска для привлекательности этих рынков.

Третьим фактором является культура и образ жизни страны в которой находится предполагаемый университет. Культура и образ жизни страны существенно влияют на выбор места обучения студентами. Этот выбор обусловлен рядом важных факторов, подтвержденных исследованиями и статистическими данными:

1. Качество жизни и комфорт проживания. Исследование QS Graduate Survey (2023) показало, что большинство студентов придают особое значение таким аспектам как стоимость жилья, безопасность, экологичность и качество городской среды.

2. Безопасность и стабильность. Отчеты Международной ассоциации страхования студентов (IISA) подтверждают, что высокий уровень криминалитета снижает интерес студентов к обучению в определенных странах.

3. Социальные нормы и традиции. Исследования Института Гэллапа указывают на прямую связь между культурными особенностями страны и удовлетворенностью студентов жизнью в чужой среде. Поэтому во многих университетах есть подготовительные отделения, где рассказывают о ценностях жителей, о культуре и правилах поведения.

4. Языковой фактор. Анализ Центра изучения мировых миграций свидетельствует, что владение иностранными языками играет ключевую роль в выборе направления обучения. Например, около 60% студентов из Центральной и Восточной Европы рассматривают обучение в англоговорящих странах, таких как США, Великобритания и Канада. Далее уже страны где есть англоязычные программы.

5. Дружелюбие и открытость местного сообщества. Согласно результатам опроса, проведенного Британским советом среди иностранных студентов, отношение жителей напрямую влияет на впечатления обучающихся из-за рубежа и определяет их восприятие страны обучения.

6. Согласно данным Евростата, возможность доступа к активному отдыху и разнообразной культурной жизни повышает привлекательность страны для иностранных студентов. Так, Швейцария пользуется популярностью среди европейских студентов благодаря высокому уровню жизни и широким возможностям для отдыха и путешествий.

7. Стоимость жизни. Организация экономического сотрудничества и развития ежегодно публикует отчет о стоимости жизни в странах-участниках. Высокие расходы делают престижные университеты США и Великобритании менее привлекательным вариантом для студентов с ограниченными финансовыми возможностями.

Выбор страны для обучения определяется комплексом характеристик, отражающих сочетание комфорта, доступности и потенциала личного и карьерного роста. Культурные особенности, общие социальные условия и экономические возможности создают основу для успешного опыта зарубежного обучения. Приведенные выше статистические данные подтверждают важность учета всех перечисленных факторов при принятии решений.

Четвертый фактор, который оказывает большое влияние – это репутация Университета. Университет должен иметь хорошую репутацию как место для учебы. Как было сказано ранее, стремление студента к избранной профессии и искренняя увлеченность предметом остаются ключевым критерием выбора образовательного пути. Тем не менее ясно, что стремление к знаниям само по себе перестало быть единственной движущей силой для современных обучающихся. Современные экономические условия и растущие расходы на жизнь заставляют молодых людей чаще учитывать перспективы профессиональной карьеры при принятии решения о специализации и месте учебы. Несмотря на сохранившуюся потребность в отзывчивых и доброжелательных преподавателях с развитой эмпатией и педагогическим тактом, а также потребность в качественных лекциях, сегодняшние студенты рассчитывают на образовательный процесс, направленный на формирование профессиональных компетенций и продвижение по карьерной лестнице.

Ранее в большинстве стран мира именно личные предпочтения были основным аспектом при поступлении на учебу. Но в течение последних пяти лет важность личного интереса снизилась: в 2020 году этот показатель составлял 61%, тогда как к 2025 году упал до 50%.

Пятый фактор – это внимание к высокому качеству преподавания. Если раньше личный интерес преобладал над прочими факторами такими как страна, преподаватели и выпускники, то теперь он постепенно уступает лидирующую позицию перед такими показателями, как востребованность дипломированных специалистов и престиж учебного заведения. Таким образом квалификация преподавателей непосредственно влияет на успех освоения учебной программы и дальнейшее трудоустройство. Особенно стал заметен спад значимости личного интереса среди обучающихся в Африке, где наблюдается переход к более рациональному подходу, ориентированному на возврат вложений через успешное трудоустройство выпускников

И последний фактор, который влияет на выбор страны обучающимся это рекомендация знакомых или родственников (рис.3):

Роль рекомендаций близких стремительно возрастает: количество кандидатов, полагающихся на советы родственников и друзей, в последние годы увеличилось с 24% до 29%. Студенты активно консультируются с семьей при принятии решений о дальнейшем обучении. Среди иностранных студентов число тех, кто обращается за рекомендациями к родителям, поднялось с 64% до 70%, а доля ищущих совета у братьев и сестёр увеличилась с 30% до 35% по сравнению с 2020 годом. Семья становится более весомым и заслуживающим доверие источником советов при поиске подходящего университета.

Общение с консультантами школы или тьюторами также приобрело популярность: процент обратившихся вырос с 40% до 45%, подчеркивая ценность квалифицированного мнения по вопросам высшего образования. Навигаторы поступления и ярмарки университетов продолжают оставаться одним из ключевых каналов информации, отметив полезность этого формата отметили 35% респондентов.



Рис. 3 Консультации при выборе университета

Совет опытных выпускников приобретает большее значение при влиянии на выбор кандидата: этот показатель увеличился с 21% до 25% с 2020 года. Общение с иностранными студентами стало лидером предпочтений: в 2025 году 49% посчитали такую коммуникацию наиболее ценной частью маркетингового взаимодействия университетов.

Для повышения привлекательности вузам необходимо организовать площадки для коммуникации потенциальных студентов с действующими обучающимися и выпускниками, поэтому практически в каждом вузе создаются эндаумент фонды или фонды выпускников. Абитуриенты значительно больше оказывают доверие живым отзывам, нежели официальным сообщениям самих организаций. Важнейшими элементами информирования являются качественные характеристики профессорско-преподавательского состава (ППС), программы практик, стажировок и сотрудничество с работодателями. Полагаясь на опыт почти половины опрошенных, эти факторы играют решающую роль при формировании представления о вузе.

Закключение. Исследование тенденций среди международных студентов выявляет существенное смещение приоритетов при выборе учебного заведения. Современные студенты ориентируются не столько на личные интересы, сколько на объективные показатели, такие как качество преподавания, перспективы трудоустройства после окончания вуза и безопасность среды проживания. Политические обстоятельства существенно влияют на перераспределение студенческих потоков, воздействуя на привлекательность разных стран. Так, несмотря на сохраняющуюся популярность США, наблюдается постепенное снижение числа иностранных студентов, тогда как Великобритания демонстрирует рост своей привлекательности. Для России прогнозируется понижение в рейтингах привлекательности для иностранных студентов из-за проблем с безопасностью и логистикой, что подчеркивает необходимость активных мер по улучшению условий привлечения и удержания талантливых зарубежных студентов. Таким образом, понимание новых трендов и адаптация национальной образовательной системы к меняющимся условиям являются важнейшими факторами успеха в глобальной конкуренции за лучших студентов.

Литература

1. Global Student Flows July 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: официальный сайт QS (<https://www.qs.com/>), дата обращения – 2025.
2. International Association of Insurance Students Report. 2022. – Международная ассоциация страхования студентов, отчет за 2022 год.
3. Gallup World Poll. 2022. – Исследование института Gallup, мировые опросы 2022 года.
4. Centre for Global Migration Studies. 2023. – Аналитика мировых миграций, 2023 год.
5. British Council Student Experience Survey. 2022. – Отчет Британского совета по опыту иностранных студентов, 2022 год.
6. Eurostat Quality of Life Indicators. 2023. – Показатели качества жизни от Евростата, 2023 год.
7. OECD Better Life Index. 2023. – Индекс лучшей жизни от Организации экономического сотрудничества и развития, 2023 год.

8. QS Graduate Survey. 2023. – Исследование QS по опыту выпускников, 2023 год.

9. Optional Practical Training (OPT) description – [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uscis.gov/opt>, дата обращения 2025.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ АВТОМАТИЧЕСКОГО СОЗДАНИЯ ВИЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТА В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЕ

А.Р. Рыжова

*магистрант кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Научный руководитель: И.В. Богомазова

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры международного
туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается потенциал использования технологий искусственного интеллекта для автоматического создания визуального контента в туристическом бизнесе. Автор представляет основные преимущества, а также существующие ограничения и риски при внедрении технологий, также рассмотрена необходимость контроля и соблюдения брендинга. Особое внимание уделено потенциалу искусственного интеллекта в туризме, возможности значительно оптимизировать маркетинговые процессы и расширить диапазон создаваемого материала.

Ключевые слова: искусственный интеллект, туристический бизнес, визуальный контент, маркетинг, брендинг, нейросеть, автоматизация, генерация изображений.

Введение. Визуальный контент стал важным инструментом в маркетинге турпродуктов, помогая привлечь клиентов и повысить продажи. В условиях высокой конкуренции на российском рынке необходимы быстрые и качественные материалы, что становится возможным благодаря автоматизации с помощью искусственного интеллекта. С его помощью существует возможность создавать привлекательные изображения и видеоролики без существенных затрат времени и ресурсов, что важно для эффективной работы туристических фирм. Целью исследования является выявить возможности и особенности использования технологий искусственного интеллекта для автоматического создания визуального контента в туристической индустрии, а также оценить их влияние на эффективность маркетинговых кампаний.

Методы и организация исследования. Роль искусственного интеллекта в автоматизации и оптимизации процесса создания визуального контента в туристическом бизнесе становится все более значимой. Традиционные методы производства изображений, видеороликов и рекламных материалов требуют много времени, ресурсов и участия специалистов – фотографов, дизайнеров и монтажеров. В результате такие процессы нередко затягиваются, а их стоимость значительно возрастает. Использование нейросетей меняет ситуацию, переводя эти процессы в автоматическую и более эффективную фазу.

Функции искусственного интеллекта позволяют автоматизировать подготовку визуальных материалов без потери качества. Нейросети способны самостоятельно генерировать изображения достопримечательностей, природных ландшафтов или интерьеров отелей, основываясь на больших массивах данных. Такой подход ускоряет пополнение базы визуального контента, избавляя от необходимости постоянных поездок или долгих фотосессий в реальных локациях.

Современные технологии искусственного интеллекта предоставляют широкий набор инструментов для автоматического создания визуального контента, что значительно меняет подходы к формированию маркетинговых материалов в туристическом бизнесе. Благодаря этим методам, создание привлекательных изображений и виртуальных презентаций становится быстрее, дешевле и более гибким.

Методы автоматического создания визуального контента для туристической фирмы основаны на использовании современных технологий искусственного интеллекта, которые позволяют максимально упростить и ускорить процесс производства привлекательных изображений и видеоматериалов.

Один из популярных подходов – генерация фотографий достопримечательностей, отелей, природных ландшафтов и туристических локаций. Такие изображения создаются с помощью нейросетевых моделей, особенно генеративных состязательных сетей, которые обучаются на больших массивах реальных фотографий и способны создавать новые, реалистичные картинки, не отличимые от настоящих. Это дает возможность быстро пополнять визуальный фонд компании свежими материалами, зачастую даже без необходимости ездить на съемки в конкретные места [4].

Важным методом является создание 3D-рендеров и виртуальных туров. Такие технологии позволяют моделировать интерьеры отелей, достопримечательности и природные зоны в трехмерном формате. Искусственный интеллект помогает автоматизировать моделирование, экономя время, которое раньше тратилось на ручную работу дизайнеров и 3D-дизайнеров [2].

В результате получаются полноценные виртуальные туры, которые в последние годы стали востребованными инструментами для привлечения туристов. Люди могут виртуально пройтись по местам, посмотреть отели и окрестности, не выходя из дома.

Еще одной составляющей является автоматическая обработка и редактирование изображений. Искусственный интеллект способен выполнить цветокоррекцию, ретушь и добавление эффектов значительно быстрее и точнее, чем это делается вручную.

Алгоритмы могут улучшить качество снимков, исправить освещение, убрать недостатки или подчеркнуть детали, делая визуальный контент более привлекательным для потенциальных клиентов.

Все эти методы совместно позволяют туристической фирме регулярно обновлять и расширять свою визуальную базу, создавая контент, который вызывает интерес и стимулирует клиентов к покупке, при этом затрачивая на это гораздо меньше времени и ресурсов.

С помощью искусственного интеллекта возможно быстро генерировать яркие и запоминающиеся визуальные материалы, которые привлекают внимание потенциальных клиентов. Алгоритмы могут самостоятельно подобрать дизайн, стилистику и добавить необходимые текстовые элементы, исходя из темы поездки или акции. Это значительно ускоряет процесс подготовки рекламных кампаний и позволяет туристической фирме получать свежие маркетинговые материалы в короткие сроки, а также создавать уникальные и актуальные предложения для своей аудитории.

Для создания изображений используются как бесплатные, так и платные нейросети. Выбор сервиса зависит от конкретных задач. Для получения реалистичных изображений высокого разрешения подходят модели, способные создавать качественные изображения, а для художественных или стилизованных работ предпочтительнее использовать инструменты с расширенными настройками жанров, эффектов и абстракций. Основные нейросети, используемые в бизнес среде:

- MidJourney – это генеративная нейросеть, которая создает уникальные картинки по текстовому описанию. Обычно применяется для разработки концепт-артов, брендовых иллюстраций и креативных визуальных материалов;

- Gmini – инструмент от Google, предназначенный для обработки и генерации текстов, кода, изображений и других данных. Его можно интегрировать с различными сервисами Google;

- DeepSeek Chat – AI-ассистент, разработанный китайской компанией, специализирующийся на анализе данных, работе с большими объемами документов и создании точных текстов. Особенно полезен в случаях, когда требуется глубокая обработка информации и решение сложных задач.

Преимущества использования искусственного интеллекта для создания визуального контента включают следующие пункты:

1. Снижение времени и затрат – автоматизация процессов значительно сокращает сроки подготовки материалов и снижает расходы на привлечение специалистов, аренду оборудования и другие ресурсы.

2. Возможность быстрого реагирования на тренды – искусственный интеллект позволяет оперативно создавать актуальный контент, соответствующий последним рыночным и клиентским запросам, что помогает оставаться конкурентоспособной на российском рынке.

3. Масштабируемость и автоматизация процессов – технологии позволяют легко увеличивать объем создаваемого контента без дополнительных затрат на человеческий ресурс, обеспечивая постоянное обновление материалов.

4. Создание уникальных и привлекательных изображений, корректирующих визуальную стратегию – алгоритмы помогают формировать оригинальные изображения и видео, которые максимально соответствуют имиджу компании и стимулируют интерес клиентов.

Интеграция данных и автоматические пайплайны играют ключевую роль в массовом производстве визуального контента для туристических компаний, особенно в современном мире, когда

потребительский спрос быстро меняется и требует постоянных обновлений [1]. В первую очередь, интеграция данных означает объединение различных информационных источников:

- фотографии популярных туристических направлений;
- текущие отзывы;
- рейтинги клиентов;
- геолокационные метки;
- отчеты о погоде и даже;
- трендовые темы в социальных сетях.

Все эти данные собираются и структурируются с помощью специальных инструментов, что позволяет создавать максимально релевантный и актуальный визуальный контент.

Автоматические пайплайны – это цепочки алгоритмов, которые запускаются без участия человека. Как только система получает новую информацию или обновленные данные, она автоматически перерабатывает их, создает новые изображения, видео или графические материалы, а иногда сразу публикует их в соцсетях или на сайте компании [3]. Такой непрерывный цикл помогает туристической фирме поддерживать свежесть контента без необходимости постоянно нанимать дизайнеров или фотографов.

В результате скорость производства визуальных элементов увеличивается, а число создаваемых материалов существенно растет.

Примером такого автоматизированного процесса может стать ситуация, когда фирма занимается продвижением популярных курортов в России. В системе собираются свежие фотографии с отдыха, отзывы посетителей, благодаря анализу данных появляется понимание, какие места сейчас наиболее интересны туристам. На основе этих данных создаются разные вариации визуальных роликов и статичных изображений с помощью искусственного интеллекта. Этот контент затем автоматически публикуется во Вконтакте, других платформах или на официальном сайте.

Так, например, в 2022 году по данным АНО «Национальный центр развития туризма» российские туристические агентства начали активно внедрять автоматизированные пайплайны для ежедневного обновления контента, что помогло увеличить вовлеченность аудитории примерно на 20%. Эти системы позволяют быстро подстраиваться под тренды, актуализировать рекламные материалы и привлекать новых клиентов без лишних затрат времени и ресурсов.

Использование технологий искусственного интеллекта для автоматического создания визуального контента в туристическом бизнесе сталкивается с рядом существенных ограничений и вызовов. Несмотря на то, что нейросети способны значительно ускорить производство материалов и снизить затраты, есть области, где его возможности пока ограничены. В таблице 1 представлены основные ограничения и вызовы при использовании искусственного интеллекта в создании визуального контента в туристическом секторе.

Таблица 1

Основные ограничения и вызовы при использовании искусственного интеллекта в создании визуального контента в туристическом секторе

Ограничения и вызовы	Описание
Качество и реализм изображений	Генерация изображений, которые выглядят натурально и привлекательно, все еще остается сложной задачей. Создаваемый контент может выглядеть неестественно или содержать аномалии, что снизит доверие со стороны аудитории.
Этические вопросы и авторское право	Использование искусственного интеллекта для создания визуального контента вызывает споры по поводу авторства и прав на сгенерированные изображения. Также существуют риски использования недобросовестных или контрафактных материалов.
Контроль качества и брендинг	Автоматические системы требуют постоянного мониторинга и корректировки для соблюдения стандартов бренда. Без контроля, сгенерированные материалы могут не соответствовать фирменному стилю или восприниматься недооформленными.

Несмотря на широкие возможности, технологии нуждаются в дальнейшей доработке и строгом контроле. На данный момент алгоритмы могут создавать визуальные материалы, которые выглядят естественно на первый взгляд, однако при этом часто возникают дефекты, в том числе неправильные пропорции, артефакты, искажения или нереалистичные сцены. Это особенно критично для

туристических компаний, где визуальный аспект играет важнейшую роль в привлечении клиентов. Улучшение технических характеристик и обучение моделей на большем объеме разнообразных данных поможет повысить качество создаваемого контента, однако полностью избавиться от подобных недостатков пока сложно.

Использование нейросетей вызывает вопросы о том, кто владеет авторскими правами на сгенерированные изображения, поскольку в большинстве случаев создаются они на базе существующих фотографий и данных. Это порождает риски нарушения авторских прав, а также споры о подлинности и прозрачности контента. Для решения этих проблем необходимы четкие правовые рамки и регламенты, регулирующие использование искусственного интеллекта, а также внедрение практик этичного использования технологий.

Автоматизированное создание визуального материала без контроля зачастую приводит к тому, что полученные материалы не соответствуют фирменному стилю, цветовым схемам или общей концепции бренда. Это может снизить уровень доверия клиентов и ухудшить имидж фирмы. Поэтому такие системы должны включать стадии интеграционной проверки, редактуру и утверждение дизайнов специалистами, чтобы сохранить единообразие и привлекательность визуальных материалов.

Таким образом, важным аспектом является создание гибких систем, в которых автоматические процессы дополняются человеческим контролем и экспертной оценкой. Исходя из этого, можно максимально уменьшить риски потери качества, возникновения правовых конфликтов и сохранения фирменного стиля. Эти направления требуют активных инвестиций и междисциплинарных исследований, чтобы искусственный интеллект стал еще более эффективным и безопасным инструментом в визуальном маркетинге туристической сферы.

Заключение. В настоящее время технологии позволяют с высокой скоростью и меньшими затратами производить большой объем визуального контента, что особенно важно для туристических компаний, стремящихся постоянно обновлять свой маркетинговый материал и привлекать новых клиентов. Возможности автоматической генерации изображений и видео помогают быстро реагировать на меняющиеся тренды, актуализировать рекламные кампании и удерживать интерес аудитории. Однако уровень качества и реалистичности создаваемых изображений всё ещё требует доработки.

Литература

1. Балев, Н.Н. Анализ и разработка создания PR стратегии в туризме с использованием искусственного интеллекта / Н.Н. Балев, О.Ю. Зевеке // Гостиничное дело. 2024. № 7. С. 456-461.
2. Новиков, Д.О. Искусственный интеллект в туризме: возможности использования и направления совершенствования законодательства // Д.О. Новиков // Туризм в современном мире: проблемы и перспективы : Сборник статей по материалам XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Тула, 12 декабря 2024 года. – Тула: Тульский государственный университет, 2025. С. 127-133.
3. Питько, О.А. Визуальный контент в продвижении компании в сети интернет / О. А. Питько // Экономика и предпринимательство. 2024. № 10(171). С. 741-744.
4. Расулова, Н. Связь инноваций в туризме с искусственным интеллектом / Н. Расулова // Экономика и социум. 2024. № 10-2(125). С. 841-846.

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УСЛУГ АУТСОРСИНГОВОГО КОНТАКТ-ЦЕНТРА

С.Д. Рыжова,
*магистр кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*
Научный руководитель: О.К. Слинкова,
*доктор экономических наук,
профессор кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема формирования эффективной системы показателей для оценки и контроля качества услуг аутсорсингового контакт-центра. В рамках

исследования рассматриваются специфические особенности аутсорсинговой модели предоставления услуг, которые обуславливают повышенные требования к системе контроля их качества. В работе предложена комплексная методика, основанная на процессном и стейкхолдерском подходах, которая включает этапы идентификации ключевых заинтересованных сторон и их требований, анализа бизнес-процессов контакт-центра, формирования сбалансированной системы показателей, а также внедрения механизмов сбора данных и обратной связи. Разработанная методология позволяет создать прозрачную, объективную и многоаспектную систему оценки, ориентированную не только на операционную эффективность, но и на достижение стратегических целей клиента-заказчика, что является критически важным фактором долгосрочного и успешного партнерства в сфере аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинговый контакт-центр, оценка качества услуг, ключевые показатели эффективности (KPI), методология, стейкхолдеры, бизнес-процессы, сервисный уровень, клиентоориентированность.

Введение. Современная рыночная среда характеризуется высокой конкуренцией и ростом требований потребителей к качеству сервиса. В этих условиях многие фирмы прибегают к аутсорсингу, передавая функции клиентского сервиса специализированным компаниям – контакт-центрам. Эффективность такого партнерства напрямую зависит от способности заказчика объективно оценивать и контролировать качество предоставляемых услуг. Однако формирование релевантной системы показателей контроля качества для аутсорсингового контакт-центра сопряжено с рядом методологических сложностей.

Основная проблема заключается в необходимости одновременного учета интересов нескольких сторон: клиента-заказчика, конечных потребителей (абонентов) и самой компании контакт-центра. Традиционные системы показателей, фокусирующиеся исключительно на операционной эффективности (например, среднее время обработки вызова), являются недостаточными. Они не отражают такие ключевые аспекты, как влияние работы контакт-центра на бизнес-показатели заказчика, уровень лояльности абонентов и стратегическую ценность партнерства. Существующие подходы зачастую фрагментарны и не предлагают целостной методологии, адаптированной именно под специфику аутсорсинговой деятельности, где провайдер и заказчик являются независимыми юридическими лицами, связанными договорными отношениями.

Целью данного исследования является разработка комплексной методологии формирования системы показателей для оценки и контроля качества услуг аутсорсингового контакт-центра, позволяющей интегрировать операционные, качественные и стратегические метрики в единую систему управления. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: выявить ключевые заинтересованные стороны и их требования к качеству сервиса; проанализировать сквозные бизнес-процессы контакт-центра; предложить структуру сбалансированной системы показателей; определить механизмы сбора данных, контроля и корректирующих воздействий.

Методы и организация исследования. Методологической основой исследования выступили системный, процессный и стейкхолдерский подходы. Системный подход позволяет рассматривать контакт-центр как сложную систему, которая взаимодействует с клиентами в удаленном формате посредством телефонной связи. Процессный подход фокусируется на анализе сквозных бизнес-процессов оказания услуги. Стейкхолдерский подход является ключевым для идентификации всех заинтересованных сторон и формализации их требований, что особенно важно в контексте аутсорсинга [7].

Разработанная методология включает несколько последовательных этапов. Далее будет рассмотрен каждый из них.

Первый этап включает в себя идентификацию и анализ стейкхолдеров. Ключевыми группами являются: клиент-заказчик (его интересуют рост лояльности клиентов, снижение затрат, увеличение продаж), конечные абоненты (их требования касаются скорости, компетентности и удобства решения вопросов), управляющая компания контакт-центра (заинтересована в операционной эффективности, рентабельности и развитии персонала), а также агенты (операторы) контакт-центра, для которых важны условия труда и карьерный рост. На данном этапе проводится детализация требований каждой группы через интервью, анализ договоров и изучение отраслевых стандартов [8].

Второй этап подразумевает анализ и моделирование бизнес-процессов контакт-центра. Необходимо выделить ключевые процессы, такие как входящее/исходящее обслуживание, обработка жалоб, консультирование, продажи, а также поддерживающие процессы: обучение персонала, управление качеством, IT-обеспечение [5]. Для каждого процесса определяются критические точки контроля, где качество услуги может быть измерено наиболее объективно.

Третий, центральный этап – формирование сбалансированной системы показателей. Предлагается структурировать все метрики по четырем взаимосвязанным блокам.

Блок «Операционная эффективность» включает традиционные количественные показатели: Service Level (уровень сервиса, например, 80% вызовов, отвеченных в первые 20 сек.), Average Handling Time (среднее время обработки контакта), First Contact Resolution (разрешение при первом обращении). Эти показатели важны для оценки производительности и планирования ресурсов [4].

Блок «Качество сервиса» фокусируется на качественных характеристиках [1]. Сюда входят результаты мониторинга разговоров по чек-листам, включающим оценку коммуникативных навыков, соблюдения скриптов и глубины решения проблемы, а также конфиденциальности персональных данных клиентов [2]. Важнейшим показателем является Customer Satisfaction Score (CSAT), измеряемый через опросы абонентов непосредственно после контакта, а также Net Promoter Score (NPS), оценивающий лояльность [6].

Блок «Эффективность для бизнеса заказчика» является дифференцирующим элементом для аутсорсинговой модели. Он связывает работу контакт-центра с бизнес-результатами клиента. Показатели этого блока формируются индивидуально для каждого заказчика и могут включать: конверсию по исходящим кампаниям, количество успешно решенных жалоб, приводящих к сохранению клиента, снижение количества повторных обращений по одному вопросу.

Блок «Развитие и операционная устойчивость» оценивает потенциал контакт-центра. Это показатели текучести кадров, уровня профессиональной подготовки агентов, количества часов обучения на сотрудника, а также стабильности ИТ-инфраструктуры (например, uptime- системы).

Четвертый этап – разработка механизмов внедрения и контроля. Определяются источники данных для каждого показателя (например, данные автоматической call-системы, CRM, системы опросов, отчеты супервайзеров). Устанавливаются целевые значения (таргеты) и допустимые отклонения по каждому KPI, которые фиксируются в Соглашении об уровне услуги (SLA) [3]. Формируется регламент отчетности: периодичность, форматы отчетов, ответственные лица. Важным элементом является создание цикла непрерывного улучшения на основе регулярного анализа отклонений, их причин и выработки корректирующих мероприятий.

Заключение. В результате проведенного исследования была разработана комплексная методология формирования системы показателей для оценки качества услуг аутсорсингового контакт-центра. Ее ключевое отличие от фрагментарных подходов заключается в целостности и системности, основанной на интеграции стейкхолдерского и процессного анализа. Предложенная методика позволяет перейти от узконаправленного контроля операционных параметров к многоаспектной оценке, которая учитывает не только внутреннюю эффективность провайдера, но и прямую ценность его услуг для бизнеса заказчика, а также удовлетворенность конечного потребителя.

Внедрение такой системы показателей создает прозрачную и объективную основу для управления отношениями между заказчиком и аутсорсинговой компанией. Она способствует переходу от модели простого исполнения к стратегическому партнерству, где контакт-центр становится активным участником в достижении бизнес-целей клиента. Дальнейшие исследования в данной области могут быть связаны с разработкой отраслевых стандартов, а также с адаптацией предложенной методологии для оценки качества услуг в условиях внедрения новых технологий, таких как чат-боты на основе искусственного интеллекта и системы анализа больших данных для прогнозирования обращений [9].

Литература

1. «О защите прав потребителей»: Закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 01.05.2024) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 3. – Ст. 140.
2. «О персональных данных»: федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (действующая редакция от 24.02.2024) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 25.05.2024).
3. Иванова, М.С. Методология формирования ключевых показателей эффективности (KPI) для контакт-центров / М.С. Иванова, С.П. Петров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 1. – № 9. – С. 105–113.
4. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 320 с.
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 498 с.
6. Коротков, Э.М. Управление качеством услуг на основе процессного подхода / Э.М. Коротков // Стандарты и качество. – 2020. – № 4. – С. 64–68.
7. Огнев, Д.В. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Д.В. Огнев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 278 с.

8. Рекомендации по стандарту ISO 10004:2018 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению» [Электронный ресурс] // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. URL: <https://www.gost.ru/> (дата обращения: 25.05.2024).

9. Семенова, А.А. Разработка системы оценки качества услуг аутсорсингового контакт-центра на основе стейкхолдерского подхода / А.А. Семенова // Цифровая трансформация экономики и промышленности: сборник трудов IV Международной научно-практической конференции, СПбПУ, 15–16 ноября 2022 г. / под ред. В.В. Окрепилова. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – С. 245–251.

ТУРИЗМ БУДУЩЕГО: ВЫЗОВЫ, ТРЕНДЫ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ

Э.Э. Саитова,

студентка колледжа «БГПУ им. Акмуллы»

Е.В. Ахметшина,

преподаватель в колледже «БГПУ им. Акмуллы»

Аннотация. В статье рассматривается трансформация индустрии туризма под влиянием глобальных вызовов современности, технологических прорывов и изменений в потребительском поведении. Анализируются ключевые тренды, такие как устойчивое развитие, гиперперсонализация и цифровизация, а также выявляются системные закономерности, определяющие облик туризма в ближайшие десятилетия. Особое внимание уделяется противоречиям между ростом мобильности и необходимостью минимизации антропогенной нагрузки на планету.

Ключевые слова: туризм будущего, индустрия туризма, трансформация туризма, путешествия будущего, отрасль туризма

Введение. Туризм, как одна из крупнейших и наиболее динамичных отраслей мировой экономики, находится в состоянии перманентной эволюции. Однако сегодня темпы и глубина изменений достигли критической отметки. Пандемия COVID-19 выступила в роли мощного катализатора, обнажив уязвимости системы и ускорив внедрение новых моделей. Но за «шоком» пандемии стоят более фундаментальные силы: климатический кризис, цифровая революция, сдвиг в ценностных ориентациях общества. Будущее туризма – это не просто появление новых направлений или сервисов, это системная перестройка всей парадигмы путешествий, где традиционное понятие «отдых» будет переосмыслено через призму устойчивости, опыта и технологий. Цель данной статьи – выявить и проанализировать ключевые вызовы, тренды и закономерности, которые будут формировать ландшафт туризма в обозримом будущем.

1. Глобальные вызовы для индустрии туризма

Прежде чем говорить о трендах, необходимо понять те ограничения и проблемы, которые задают рамки для развития отрасли.

1.1. Экологический вызов и изменение климата

Туризм одновременно является жертвой и виновником климатических изменений. Авиация, круизные лайнеры, интенсивное использование ресурсов в отелях создают значительный углеродный след. В ответ на это растет давление со стороны регуляторов, общественности и самих туристов. Отрасль столкнется с необходимостью:

Декарбонизации: Переход на экологичные виды топлива, электрификация транспорта, внедрение систем компенсации выбросов CO₂.

Сохранения биоразнообразия: Преодоление модели массового туризма, ведущей к деградации экосистем, и переход к природоохранным форматам (например, эко-туризм).

Управления ресурсами: Внедрение циркулярной экономики в отельном и ресторанном бизнесе (снижение потребления воды, переработка отходов).

1.2. Перенасыщенность и овертуризм

Феномен овертуризма – переизбытка туристов в отдельных локациях (Венеция, Барселона, Прага) – порождает социальное напряжение, разрушает объекты культурного наследия и снижает качество опыта для всех участников. Это ставит перед менеджерами направлений сложную задачу: как

распределить потоки, управлять спросом и продвигать менее известные территории, не теряя в доходах.

1.3. Геополитическая и экономическая нестабильность

Пандемии, военные конфликты, экономические кризисы и торговые войны делают мировую туристическую систему крайне уязвимой. Это заставляет игроков искать большую гибкость и отказоустойчивость: развивать внутренний туризм, диверсифицировать направления.

1.4. Технологические риски и кибербезопасность

Грубая цифровизация делает туризм мишенью для кибератак. Утечки персональных данных, платежных реквизитов, сбои в работе бронирующих систем могут нанести колоссальный репутационный и финансовый ущерб компаниям.

2. Ключевые тренды, формирующие туризм будущего

Ответом на эти вызовы становятся новые тренды, которые уже сегодня меняют поведение потребителей и бизнес-модели компаний.

2.1. Устойчивый и ответственный туризм (Sustainable & Responsible Tourism)

Это не просто мода, а становящийся мейнстримом императив. Он проявляется в:

Осознанном выборе: Туристы отдают предпочтение отелям с «зелеными» сертификатами, авиакомпаниям с программами компенсации выбросов, локальным гидам и производителям.

Медленному туризму (Slow Travel): Отказ от гонки по достопримечательностям в пользу глубокого погружения в культуру одного региона, часто с использованием наземного транспорта.

Волонтерском туризме (Voluntourism): Совмещение отдыха с участием в социальных или экологических проектах.

2.2. Гиперперсонализация и ценности опыта (Experiences)

Эпоха стандартизированных пакетных туров уходит в прошлое. На смену приходит философия «travel as a lifestyle». Тренды:

Цифровые помощники: Искусственный интеллект (ИИ) анализирует данные пользователя (историю поиска, поведение в соцсетях) и предлагает уникальные, релевантные именно ему маршруты и активности.

Эмоции вместо вещей: Поколения Y и Z ценят не материальные сувениры, а уникальные впечатления – мастер-класс у местного шефа, ночевка в бивуаке с видом на северное сияние, приватная экскурсия в закрытый музей.

Тематические путешествия: Нишевый туризм, сфокусированный на конкретном хобби (гастрономия, вино, астрофотография, литература).

2.3. Цифровая трансформация и бесшовность (Seamless Travel)

Технологии устраняют физические и административные барьеры:

Биометрия: Распознавание лица заменяет паспорт, посадочный талон и ключ от номера отеля, создавая беспрерывный (seamless) путь от аэропорта до гостиницы.

Дополненная (AR) и виртуальная реальность (VR): AR-гиды в музеях, VR-туры для «примерки» направления перед покупкой путешествия.

Умные направления (Smart Destinations): Интеграция данных о транспорте, размещении, событиях в единую платформу для эффективного управления потоками и повышения комфорта туристов.

2.4. Работа и отдых: рост популярности «блеш-туризма» (Bleisure) и цифровых кочевников (Digital Nomads)

Стирание границ между работой и отпуском – мощный тренд. Все больше людей совмещают путешествия с удаленной работой. Это порождает спрос на:

Коливинги и коворкинги: Отели и хостелы, адаптированные для долгосрочного проживания и продуктивной работы.

Долгосрочные визы для цифровых кочевников: Многие страны (Эстония, Португалия, Грузия) уже ввели специальные визы для привлечения этой категории путешественников.

3. Системные закономерности развития

За отдельными трендами и вызовами прослеживаются глубинные закономерности, определяющие долгосрочный вектор развития.

3.1. Закономерность «глокализации»

Глобализация в туризме не отменяется, но приобретает новую форму – «глокализацию» (глобальное + локальное). Туристы хотят пользоваться глобальными сервисами (поиск билетов, бронирование жилья), но при этом жаждут аутентичного, глубоко локального опыта. Успех будет за

теми компаниями и дестинациями, которые смогут предложить «местный дух» при «глобальном уровне» сервиса.

3.2. Закономерность смещения ценности в сторону B2B2C и платформ

Ценность мигрирует от традиционных туроператоров к технологическим платформам, которые контролируют прямое взаимодействие с клиентом (Booking.com, Airbnb, TripAdvisor). Возникает модель B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer), где отдельные сервисы (экскурсии, трансферы, страховки) интегрируются в крупные платформы, становясь для пользователя частью единого бесшовного путешествия.

3.3. Закономерность «демассификации»

Массовый конвейерный туризм постепенно уступает место кастомизированным, нишевым и распределенным моделям. Вместо того чтобы везти миллионы людей в одни и те же точки, индустрия будет учиться распределять потоки по менее известным регионам, в межсезонье и на основе индивидуальных предпочтений. Это ответ одновременно и на овертуризм, и на запрос на уникальность.

3.4. Закономерность растущей роли безопасности во всех ее аспектах

Безопасность перестает быть лишь медицинской или криминальной категорией. Она становится комплексной: экологическая безопасность (чистота воздуха и воды), цифровая безопасность (защита данных), психологическая безопасность (предсказуемость и надежность сервиса). Дестинации и компании, способные гарантировать этот комплексный пакет безопасности, получат значительное конкурентное преимущество.

Заключение. Туризм будущего – это сложная, многогранная экосистема, находящаяся в диалектическом противоречии. С одной стороны, технологический прогресс и глобализация делают путешествия более доступными, персонализированными и комфортными. С другой – экологические и социальные ограничения требуют от индустрии сдержанности, ответственности и перераспределения ресурсов.

Успеха этой новой реальности будет определяться не столько размером инвестиций, сколько способностью всех участников рынка – от национальных правительств до локальных гидов – к адаптации и кооперации. Ключевым навыком станет умение балансировать между противоположностями: глобальным и локальным, технологичным и человеческим, доступным и устойчивым. Туризм будущего – это не просто отрасль экономики, а своего рода зеркало, в котором отражаются главные вызовы и достижения человеческой цивилизации. Его дальнейшее развитие будет напрямую зависеть от того, насколько успешно мы сможем решить глобальные проблемы и переосмыслить наши отношения с планетой, культурой и друг с другом.

Литература

1. UNWTO (Всемирная туристская организация ООН). (2021). Tourism in the 2030 Agenda. Отчет о Целях Устойчивого Развития в туризме.
2. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, Tourism and Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19. Journal of Sustainable Tourism.
3. Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and sentiment analysis: A holistic approach to transforming the traveler journey. In Information and Communication Technologies in Tourism.
4. Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J. N., & Perles-Ivars, Á. F. (2021). Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? Current Issues in Tourism.
5. Cohen, S. A., Hopkins, D., & Hall, C. M. (2020). The evolution of bleisure travel: A new trend in the tourism industry. Tourism Management Perspectives.
6. Future Foundation. (2022). The Future Traveller Tribes 2030. Отчет для Amadeus IT Group.
7. Dredge, D., & Gyimóthy, S. (2017). The Collaborative Economy and Tourism: Critical Perspectives, Theoretical Claims and Case Studies. Springer.
8. The Economist Intelligence Unit (EIU). (2023). The Next Wave: How Travel and Tourism Will Transform in the Coming Decade.
9. Euromonitor International. (2023). Top 100 City Destinations Index. Анализ городского туризма и проблемы овертуризма.
10. McKinsey & Company. (2022). The state of tourism in 2022: Seven trends that will shape travel in the year ahead. Обзор рыночных трендов после пандемии

РАЗРАБОТКА АУТЕНТИЧНОЙ КОНЦЕПЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

А.И. Сапегина,
*магистр кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*
Научный руководитель: Е.В. Вишневская,
*доцент кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается важность создания уникальной и системной концепции предприятия общественного питания как ключевого фактора успеха в конкурентной среде. Основное внимание уделяется маркетинговому, технологическому, организационному и дизайнерским аспектам разработки аутентичной концепции. Для исследования применялся комплекс методов, включающий анализ целевой аудитории, конкурентной среды, технологических процессов и социокультурных особенностей. В результате разработана структура эффективной концепции с учетом современных тенденций в индустрии, что обеспечивает конкурентоспособность и устойчивое развитие предприятия. Выводы статьи подчеркивают необходимость комплексного и творческого подхода к формированию аутентичной концепции, обязующие к постоянной адаптации и совершенствованию.

Ключевые слова: предприятие общественного питания, аутентичная концепция, маркетинговое исследование, дизайн интерьера, меню, целевая аудитория, технологические требования, финансовое планирование.

Введение. В современной индустрии общественного питания успех предприятия напрямую зависит от уникальности и аутентичности его концепции. Аутентичная концепция – это не просто стиль оформления или выбор меню, а комплексное и системное решение, объединяющее маркетинговые, технологические, организационные и дизайнерские аспекты. В условиях растущей конкуренции и изменения предпочтений потребителей именно аутентичность становится ключевым фактором привлечения и удержания клиентов. Цель данной статьи – подробно раскрыть процесс разработки аутентичной концепции предприятия общественного питания, выделить основные методы исследования и организации, а также представить рекомендации для успешного внедрения такой концепции.

Методы и организация исследования. Разработка аутентичной концепции требует применения комплексного научного и практического подхода.

Маркетинговый анализ. Исследование рынка, изучение потребностей и предпочтений целевой аудитории, анализ конкурентной среды. В этом этапе определяется портрет типичного клиента, его ожидания, финансовые возможности и стиль жизни. Также анализируется месторасположение предприятия и доступность для посетителей.

Технологический и организационный анализ. Разработка технологических требований к помещению, оборудованию и процессам обслуживания. Здесь учитываются нормы санитарии, стандарты качества, особенности технологического процесса приготовления блюд. Организация работы коллектива и распределение функциональных зон в помещении также критичны для реализации концепции.

Социокультурный анализ. Оценка культурных, исторических и социальных особенностей региона, что помогает сформировать аутентичную атмосферу заведения, отражающую конкретные традиции или тематические идеи.

Инновационные подходы. Включение современных тенденций, таких как экологичность, здоровое питание, локальные продукты и авторская кухня, что способствует повышению привлекательности концепции. Организационно процесс исследования включает сбор информации (опросы, интервью, анализ вторичных данных), систематизацию и моделирование концепции с учетом всех выявленных факторов. Важна работа мультидисциплинарной команды, включающей маркетологов, технологов, дизайнеров и управленцев, чтобы создать целостную и жизнеспособную концепцию.

Основные элементы аутентичной концепции:

Тип и категория предприятия: выбор направления (кафе, ресторан, фастфуд, тематическое заведение) с четким позиционированием.

Целевая аудитория: определение демографических, поведенческих и социально-культурных характеристик гостей.

Меню и ассортимент: подбор уникальных блюд, отвечающих концепции, с акцентом на аутентичность вкуса и подачи.

Дизайн и атмосфера: оформление интерьера и экстерьера в стиле, который подчеркивает уникальность и создает неповторимый опыт.

Обслуживание: стандарты сервиса, профессионализм персонала, отдельные фишки обслуживания, усиливающие общую концепцию.

Ценовая политика и финансовое планирование: формирование конкурентных и обоснованных цен, расчет бюджета и прогнозирование развития.

Заключение. Разработка аутентичной концепции предприятия общественного питания – сложный, многогранный процесс, который требует глубокого анализа рынка, творчества и системного подхода. Внедрение такой концепции позволяет создать уникальное заведение, способное выделиться на рынке, привлечь и удержать клиентов, а также обеспечить устойчивое развитие. При правильном подходе аутентичность становится залогом успешного функционирования и роста предприятия в условиях высокой конкуренции.

Литература

1. К.: Концепция предприятия общественного питания // Scienceforum.ru, 2014.
2. Что такое концепция ресторана // Frost26.ru, 2025.
3. Особенности проектирования предприятий общественного питания // CyberLeninka, 2014.
4. Организация общественного питания // CyberLeninka, 2025.
5. Проектирование ресторанов и кафе // Osnova.org.ru, 2024.

ФОРМУЛА УСПЕХА: КЛЮЧИ К ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

О.К. Слинкова,

*доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры
международного туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

А.М. Слинков,

*канд. экон наук, доцент, начальник отдела проектной работы,
ФГБОУ ВО «РГСУ»*

Аннотация. Тема трудовой мотивации сохраняет свою актуальность в науке и практике, а в гостиничном бизнесе приобретает особое значение в связи с высокой клиентоориентированностью бизнеса и прямой зависимостью качества обслуживания клиентов от уровня удовлетворенности работников трудом. В статье рассматриваются два вида трудовой мотивации – внешней и внутренней, приводятся примеры позитивной и негативной практики построения систем трудовой мотивации сотрудников отелей, делается вывод о необходимости сбалансированного подхода с учетом использования инструментов внешней мотивации и внутренних мотивов работников.

Ключевые слова: трудовая мотивация, гостиничные предприятия, внутренняя мотивация, внешняя мотивация.

Введение. Современный мир предъявляет особые требования к мотивации сотрудников гостиничного бизнеса, делая упор на создании уникальной атмосферы гостеприимства и заботы о гостях [3, с. 55]. Ведь помимо предоставления удобных номеров и качественных услуг питания, основное лицо гостиницы – это персонал, ежедневно работающий с клиентами лицом к лицу. От уровня мотивации работников зависят такие важные показатели, как частота повторных визитов, положительные отзывы и рейтинги в поисковых системах, что непосредственно отражается на доходах учреждения. Поэтому вопрос о грамотной системе мотивации сотрудников выходит далеко за рамки простого управления персоналом и превращается в залог выживания и развития любого гостиничного объекта. Вместе с тем, исследователи отмечают: «Несмотря на обстоятельство, что в настоящее время как в научной среде, так и в бизнес-среде признается важность подсистемы мотивации персонала, однако достаточно часто на российских предприятиях ее эффективность недооценивается» [4, с. 17]. Это объясняет необходимость и актуальность обращения к рассматриваемой в статье тематике.

Методы и организация исследования. Рассмотрим подробнее, почему эта тема настолько важна. Во-первых, динамика рынка туристического бизнеса меняется стремительно: растет

конкуренция, увеличиваются ожидания потребителей, усложняются запросы постояльцев. Число путешествующих россиян увеличилось практически втрое за последнее десятилетие, причем значительная часть предпочитает останавливаться в небольших семейных отелях, предлагающих индивидуальный подход и уютную обстановку. Но чтобы привлечь и удержать такую аудиторию, владельцы объектов вынуждены вкладывать серьезные усилия в поддержание высоких стандартов обслуживания, которые невозможны без хорошо замотивированного персонала. На это указывают многие исследователи [1, 8, 9].

Рассмотрим особенности трудовой мотивации применительно к гостиницам. Существуют два ключевых вида мотивации: внешняя и внутренняя. Внешнюю мотивацию составляют традиционные методы поощрения – денежные выплаты, премии, доплаты за переработки и штрафы за несоблюдение дисциплины. Такая форма мотивации достаточно проста и понятна большинству сотрудников, но она же обладает существенным минусом: зависимостью исключительно от размера денежного вознаграждения. То есть, вне зависимости от любви к делу, основная движущая сила такого сотрудника – это размер ежемесячного оклада. Этот факт неоднократно доказывался научными исследованиями и практическим опытом европейских стран, где давно ведется статистика зависимости уровня удовлетворенности сотрудников и частоты их уходов с работы от величины зарплатных выплат. Так, например, исследования И.Л. Пономаренко и Л.Б. Кадышевой показали, что «...рост значимости внешней мотивации приводит к снижению удовлетворенности работой» [5, с. 144]

Существует и другой вид мотивации – внутренняя. Она возникает естественным путем, исходя из осознания собственной значимости и личной причастности к успеху заведения. Здесь ключевыми факторами выступают профессиональное удовлетворение, радость от полученных благодарностей клиентов, гордость за высокое качество предоставляемых услуг. Управление персоналом на основе внутренней мотивации представляет собой более сложную задачу, требующую высокой квалификации управленческого персонала. Но зато, как отмечает С.М. Голдобин: «Ее преимущества – в повышении результативности и эффективности процессов за счет более полного раскрытия потенциала работника, в первую очередь творческого, снижения затрат на контрольный аппарат, повышение прозрачности производственного процесса» [2, с. 146].

Важным инструментом развития внутренней мотивации сотрудников гостиничного бизнеса может стать создание условий для карьерного роста, что особенно актуально для молодых сотрудников, стремящихся развиваться профессионально. Ярким примером может послужить московский бизнес-центр «Холидей-инн» (Holiday Inn Moscow Suschevsky), который активно реализует программу наставничества, позволяя начинающим сотрудникам изучать тонкости работы старших коллег и расти вместе с организацией.

И все же отметим, что списывать со счетов внешнюю мотивацию работников отечественных гостиничных предприятий пока еще рано: денежные вознаграждения играют существенную роль в желании работать качественно и эффективно. Впрочем, это отмечают и зарубежные специалисты: «Сотрудники в гостиничном бизнесе часто руководствуются внутренними мотивами, такими как независимость в работе и возможности для роста, но внешние факторы, такие как конкурентоспособная оплата труда, также играют важную роль» [10, с. 317]. Поэтому важно обеспечивать сбалансированный подход к формированию внешней и внутренней мотивации сотрудников гостиничного бизнеса. Эффективное управление мотивацией сотрудников гостиничного бизнеса предполагает признание трудовых заслуг работников и адекватное вознаграждение за труд.

Хорошим примером является опыт японских мини-отелей *рёкан*, где служащие работают годами и искренне гордятся традиционными японскими обычаями приема гостей. В такой среде важен правильный баланс между внутренними и внешними стимулами, поскольку чрезмерное увлечение одними деньгами может разрушить внутреннюю мотивацию, превращая деятельность сотрудников в механистичный процесс.

Продолжая тему, рассмотрим и негативные моменты существующей практики построения систем трудовой мотивации на предприятиях гостеприимства. Часто встречаются случаи, когда руководство пытается сэкономить на расходах, лишая сотрудников достойной зарплаты и необходимых социальных гарантий. В результате неизбежно наступает усталость, падает настроение, замедляется реакция на нужды гостей, растут жалобы постояльцев, ухудшается общая репутация заведения. Пример подобного негативного сценария ярко иллюстрирует недавний случай крупного московского отеля «Космос», получившего шквал негативных отзывов после массового сокращения штата и отказа от ряда социальных обязательств.

Таким образом, мотивация сотрудников гостиниц является неотъемлемым компонентом успешного функционирования бизнеса. Без достаточной мотивации невозможно добиться высокого

уровня обслуживания, надежного имиджа и положительного отклика гостей. Еще раз подчеркнем, что ключ к успеху лежит в сбалансированном подходе, объединяющем как материальные, так и нематериальные стимулы, заботу о комфорте сотрудников и внимательное отслеживание их нужд и потребностей. Тогда гостиничное предприятие сможет не только держаться на плаву, но и уверенно выйти вперед, завоевав прочные позиции на сложном и конкурентном рынке.

Важно подчеркнуть, что даже самая простая и знакомая процедура может сыграть решающую роль в восприятии качества услуг клиентами. Вспомним старую добрую историю знаменитого американского ресторана Howard Johnson's: когда один из ресторанов решил заменить традиционный медленный приём заказов бумажными карточками на электронное табло, клиенты были приятно удивлены скоростью и точностью подачи блюд. Аналогично и в гостиницах: любая мелочь, будь то улыбающийся администратор или отзывчивый консьерж, воспринимается гостями как проявление заботы и уважения, усиливая чувство комфорта и благодарности.

Но вернёмся к сути нашего разговора – мотивации сотрудников. Как мы говорили ранее, внешние и внутренние стимулы одинаково важны. Внешние представляют собой прямые материальные блага: достойная заработная плата, медицинское страхование, социальные пакеты, бонусы и премии, а также разнообразные моральные стимулы [6, с. 113]. Эти составляющие крайне необходимы, но не достаточны для долгосрочного удержания и эффективного использования персонала. Большее значение приобретает внутреннее стремление к самовыражению, чувству сопричастности к процессу, удовольствие от работы и гордость за выполненные обязанности. Парадоксальный феномен счастья состоит в том, что людям важно не только получать хорошее денежное вознаграждение, но и чувствовать смысл и значимость своей деятельности.

Поэтому одна из ключевых задач руководства – научиться вдохновлять своих сотрудников, прививая им искреннее чувство гордости за выполненную работу [7, с. 32]. В качестве примера можно привести небольшой семейный отель на юге Италии, где владелец, пожилой итальянец Карло ди Сантини, лично занимается подбором и воспитанием каждого сотрудника. Он регулярно устраивает встречи, выслушивает пожелания и делится собственным жизненным опытом. Результат очевиден: несмотря на скромные размеры отеля, рейтинг его неизменно держится на высоком уровне, а количество постоянных клиентов растёт из года в год.

Ещё один важный аспект мотивации – это чувство стабильности и защищённости. Многие опытные менеджеры утверждают, что главное забота сотрудника – уверенность в завтрашнем дне. Даже небольшие регулярные прибавки к зарплате или система скидок на проживание привлекают внимание персонала сильнее, чем одноразовые крупные выплаты. Исследователи из Гарвардской школы бизнеса провели эксперимент, сравнивая два варианта стимулирования: крупную премию в конце года и небольшие ежемесячные прибавки. Оказалось, что второй вариант эффективнее поддерживает положительный настрой сотрудников и уменьшает склонность к уходу с работы.

Немаловажную роль играет и творческая свобода. Позволяя сотрудникам проявить инициативу, предлагая оригинальные решения и принимая активное участие в процессах улучшения качества обслуживания, администрация получает мощный импульс к развитию и укреплению внутренней мотивации. Некоторые крупные гостиничные сети идут ещё дальше, устраивая конкурсные программы на лучший проект по обслуживанию клиентов, приносящий дополнительную пользу предприятию. Победителей ждут почётные награды и ценные призы, а сама идея транслируется остальным сотрудникам, пробуждая азарт и желание повторить успех.

Рассматривая тему трудовой мотивации, нельзя обойти стороной один деликатный аспект – негативное воздействие неправильной мотивации. Нередко руководство вынуждено прибегать к жёстким мерам наказания за невыполнение установленных стандартов обслуживания. Безусловно, дисциплинарные взыскания нужны, но их избыток способен вызвать обратный эффект: подавленность, апатию, потерю инициативы и творчества. Классический пример такого ошибочного подхода продемонстрировал один российский бюджетный отель, чьи суровые правила привели к резкому росту недовольства среди сотрудников и последующему массовому уходу квалифицированных кадров.

Заключение. Подводя итоги, подчеркнем: мотивация сотрудников гостиничного бизнеса – это сложный, многослойный механизм, который требует постоянной настройки и тщательного анализа. Невозможно построить идеальную схему раз и навсегда, потому что гостиничный рынок постоянно развивается, меняются запросы клиентов, появляются новые технологии и развиваются социально-экономические условия. Лишь внимательность и чуткое наблюдение позволят выработать оптимальный подход, подходящий конкретному заведению и его сотрудникам.

В завершение приведем несколько рекомендаций по построению оптимальной системы мотивации сотрудников.

Во-первых, необходимо внимательно изучить потребности и интересы сотрудников и выбрать правильные инструменты мотивации. Молодёжь, скорее всего, заинтересуется дополнительными скидками на проживание, бесплатными уроками иностранного языка или посещениями мастер-классов по кулинарии. Люди старшего возраста предпочтут медицинскую страховку, компенсацию транспортных расходов или увеличенный отпуск. Чем точнее подобран стимул, тем выше отклик со стороны сотрудников.

Во-вторых, большое значение имеет создание доброжелательной атмосферы в коллективе. Сотрудники чувствуют себя комфортно, когда руководитель открыто признаёт их вклад в успех заведения, прислушивается к предложениям и охотно делится знаниями и опытом. Хорошо зарекомендовали себя тимбилдинги, выездные занятия и неформальные вечеринки, позволяющие укрепить дружеские связи и взаимопонимание в команде.

В-третьих, – это установление разумных норм и ограничений. Очень легко перегрузить сотрудников огромным количеством обязанностей, забыв об отдыхе и восстановлении сил. Последствия могут оказаться печальны: низкая производительность, плохое самочувствие, потеря мотивации и частые болезни. Необходима гибкая система распределения задач, обеспечивающая ротацию и возможность замены, позвольте сотрудникам брать отпуска вовремя и полноценно отдыхать.

Наконец, следует уделять пристальное внимание индивидуальным особенностям сотрудников. Каждый человек уникален, и только личный подход обеспечит максимальный эффект от вложений в его развитие и благополучие. Регулярные доброжелательные беседы с сотрудниками, как и проводимые специальные опросы, помогают уточнить их потребности и стремления, помочь в преодолении трудностей и достижении поставленных целей.

В завершение хотелось бы напомнить известную истину: счастливые сотрудники – довольные клиенты. И напротив, сотрудники, работающие без удовольствия и вдохновения, оказывают непосредственное отрицательное влияние на восприятие услуг клиентами. Поэтому только инвестируя щедро и мудро в своих сотрудников, создавая для них привлекательные условия труда, давая почувствовать ценность и нужность работы каждого, можно получить заслуженную благодарность от гостей и дополнительный источник прибыли для бизнеса.

Литература

1. Барило Л.В., Кожанова И.А. Проблемы формирования эффективной системы мотивации в гостиничном бизнесе // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т. 18. № 5. С. 186–199. DOI: 10.5281/zenodo.14957188.
2. Голдобин С.М. Управление персоналом на основе внутренней мотивации // Мир экономики и управления. 2024. Т. 24. № 2. С. 134–150. DOI 10.25205/2542-0429-2024-24-2-134-150.
3. Грудистова Е.Г. К вопросу о развитии коммуникативных компетенций специалистов сервиса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. Т. 7. № 3. С. 55-70.
4. Жукова М.А., Жуков В.А. Система мотивации персонала в гостиничном бизнесе // УПИРР. 2022. № 5. С. 16–21.
5. Пономаренко И.Л., Кадышева Л.Б. Внешняя мотивация как фактор неудовлетворенности профессиональной деятельностью // Гуманитарные науки. 2024. № 3 (67). С. 141-146.
6. Слинков А.М. Формирование системы морального стимулирования к труду: инновационный подход // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2011. № 1. С. 112-115.
7. Слинкова О.К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты. Братск, ГОУ ВПО «БрГУ», 2005. – 194 с.
8. Цевелев В.В., Ежеля Л.В., Кузнецова А.Ю. Влияние системы мотивации труда в гостиничном бизнесе на эффективность деятельности организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 1 (55). С. 40-49.
9. Чуваткин П.П., Курникова Е.В. Исследование влияния различных факторов на мотивацию персонала предприятий гостеприимства // Вестник академии знаний. 2021. № 6 (5). С. 348-355.
10. Schermerhorn Jr. J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. Management. John Wiley and Sons Inc., 2018.

РОЛЬ НКО И МСП В РАЗВИТИИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

М.А. Фильчева,
*магистрант I курса,
кафедра международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

С.Н. Ясенюк,
*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье исследуется трансформирующая роль некоммерческих организаций и субъектов малого предпринимательства в развитии туристической индустрии Белгородской области в условиях импортозамещения и санкционного давления. Выявлены ключевые тенденции и перспективы развития агротуризма, военно-исторического туризма и создания инновационных турпродуктов. Особое внимание уделено механизмам государственно-частного партнерства в контексте реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2035 года.

Ключевые слова: некоммерческие организации (НКО), малое предпринимательство (МСП), туристическая индустрия, Белгородская область, агротуризм, военно-исторический туризм, государственно-частное партнерство.

Введение. В условиях продолжающихся геополитических трансформаций и усиления роли внутреннего туризма в Российской Федерации, регионы все больше внимания уделяют использованию внутренних ресурсов для социально-экономического развития. Белгородская область, обладающая значительным историко-культурным и природно-туристическим потенциалом, стала центром развития местной туристической инфраструктуры. Ключевыми драйверами этой трансформации являются некоммерческие организации и субъекты малого предпринимательства, роль которых существенно возросла в последние годы. В то время как МСП вносят непосредственный вклад в экономическую сферу туризма, предоставляя услуги и создавая рабочие места, НКО способствуют вовлечению местного сообщества, сохранению культурного наследия и устойчивому развитию.

Методы и организация исследования. Актуальность исследования подчеркивается национальной стратегией России по развитию внутреннего туризма, особенно в условиях международных санкций и ограниченного доступа к традиционным выездным направлениям. Анализ современного состояния туристической индустрии Белгородской области позволяет выделить ключевые направления в развитии внутреннего туризма: традиционный приоритет – развитый ещё с советских времён патриотический туризм, а также событийный, сельский и гастрономический виды туризма. Среди новых развивающихся направлений – железнодорожный туризм – плод активного сотрудничества с РЖД, и промышленный, ставший для региона изюминкой года [1]. Все направления предполагают активное сотрудничество с НКО и МСП.

Патриотический туризм в Белгородской области связан с местами боевой славы, прежде всего Курской битвы, и включает в себя такие объекты, как Музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление», мемориальный комплекс «Прохоровское поле», Музей бронетанковой техники и другие. Основные направления – посещение военных мемориалов, музеев, связанных с Великой Отечественной войной, и знакомство с историей региона. НКО разрабатывают автобусные и пешие туры, которые охватывают ключевые места, связанные с Курской битвой и другими событиями, формируя единую историю региона. БРОО Историческое общество «Ратник», помимо фестивалей и туристических маршрутов проводит просветительскую деятельность, научные конференции, исторические исследования, популяризируя туризм в регионе.

В 2024-2025 годах наблюдается качественно новый этап развития сельского туризма, характеризующийся созданием комплексных продуктов, сочетающих аграрные, образовательные и рекреационные компоненты. В Белгородской области нет конкретной НКО, специализирующейся на агротуризме, однако развитием этой сферы занимаются частные предприятия и объекты, например, экофермы, сыроварни и усадьбы. Можно также выделить региональные организации, поддерживающие сельское хозяйство, и парки с возможностями для отдыха на природе, такие как «Ключи» и «Пилогино».

Следует выделить следующие задачи НКО, позволяющие создавать благоприятные условия для развития туризма в Белгородской области (рис. 1).

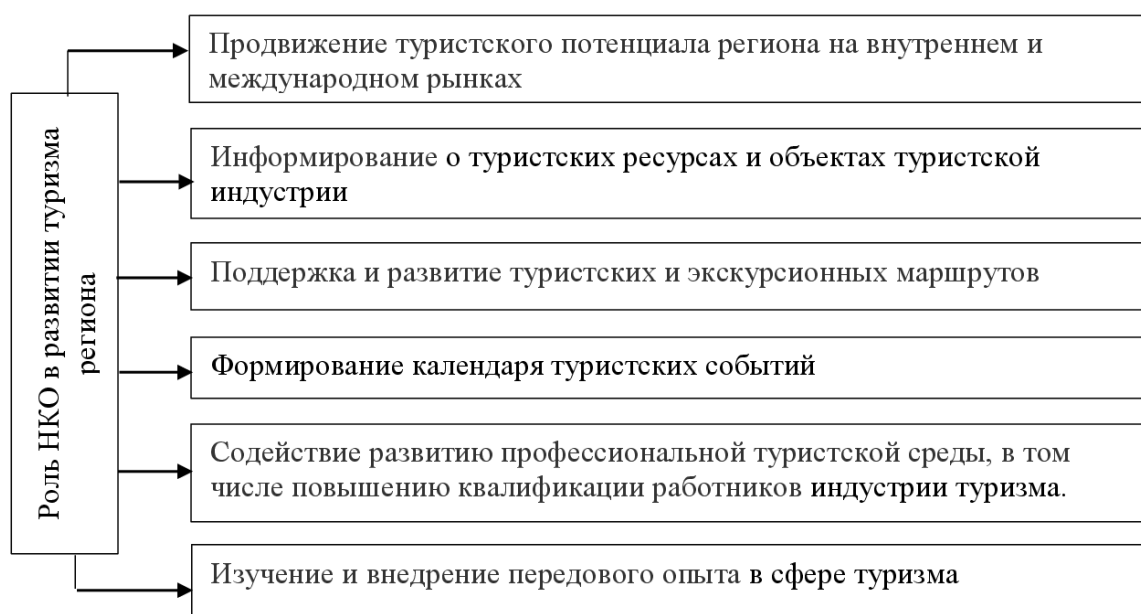


Рис. 1. Задачи НКО в формировании благоприятных условий развития туризма в Белгородской области [2]

Особенностью развития агротуризма в регионе стало посещение фермерских хозяйств, мастер-классы по традиционным ремеслам и дегустация локальной продукции. Финансовая поддержка в рамках программы «Развитие сельского туризма» позволяет субъектам МСП модернизировать инфраструктуру и создать новые рабочие места [3, 6].

Гастрономический туризм в России набирает все большую популярность, в Белгородской области находится в стадии формирования, в отличие от известных гастрономических центров, таких как Ростовская или Калининградская области. АНО «БЕЛОГОРЬЕ» предлагает гастрономические фестивали, которые привлекают туристический поток в регион. Взаимодействуя с МСП разработан гастрономический тур по Белгородской области – дегустация ремесленных сыров, вина, вареников и национальных напитков.

Таким образом, субъекты малого предпринимательства активно участвуют в создании сопутствующей инфраструктуры: частные мини-отели, сувенирные мастерские, предприятия питания.

Значимой тенденцией, наблюдавшейся в 2022-2025 годах, является более тесная интеграция МСП и НКО в программы государственной поддержки. В рамках «Стратегии развития туризма Белгородской области до 2030 года» МСП, связанных с туризмом, получают субсидии, покрывающие до 70% расходов на развитие инфраструктуры туризма, до 50% на строительство быстровозводимых модульных отелей. В рамках регионального проекта «Новые возможности» в сфере туризма и развития городской среды за период с 2022 по 2025 годы МСП получили гранты на общую сумму более 21 млн. руб. Аналогичным образом, НКО привлекают средства в регион через гранты из различных фондов, в том числе из Фонда президентских грантов на реализацию проектов развития туризма, основанного на местных сообществах.

Таким образом, с уверенностью можно подчеркнуть важность МСП в туристическом развитии региона, реализующих следующие функции (рис. 2).

Эффективность взаимодействия НКО и МСП подтверждается статистическими данными: в 2024 году туристический поток в Белгородскую область увеличился на 28% по сравнению с 2023 годом, а совокупный доход от туристической деятельности достиг 5,8 млрд рублей.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о качественной трансформации туристической индустрии Белгородской области, где некоммерческие организации и субъекты малого предпринимательства становятся драйверами создания инновационных турпродуктов. Ключевыми факторами успеха являются:

- эффективное государственно-частное партнерство, обеспечивающее синергию ресурсов;

- кластерный подход к развитию туристической инфраструктуры;
- сохранение и актуализация культурно-исторического наследия.

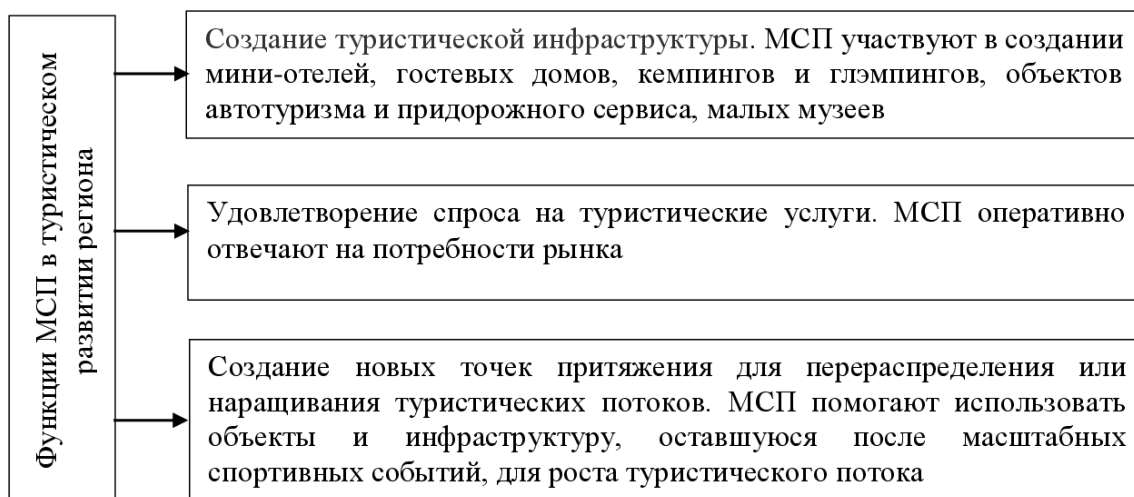


Рис. 2. Функции МСП в туристическом развитии региона [4]

Перспективы развития связаны с дальнейшей диверсификацией турпродукта, углублением специализации малых предприятий и созданием межрегиональных туристических кластеров. Опыт Белгородской области может быть тиражирован в других регионах Российской Федерации, что будет способствовать достижению целей, установленных Стратегией развития туризма до 2035 года

Литература

1. БелПресса «В поисках фишек. Как в Белгородской области развивают внутренний туризм» 25.12.2023 г.
2. Полухина, А. Н. Перспективы кластерно-сетевого взаимодействия бизнеса и НКО в туристской сфере / А. Н. Полухина // Фундаментальные исследования. 2016. № 2-2. С. 425-429.
3. Трехдневный патриотический маршрут по местам памяти и силы <https://xn--b1afab9anqdfdg9c.xn--p1ai/article/belgorodskaya-cherta-17-21-vek>
4. Туренко, В. В. Роль малого и среднего предпринимательства в развитии регионального туризма: возможности и барьеры в российской практике / В. В. Туренко, И. Ю. Морозов // ЛОМОНОСОВ: сборник статей XVII Международного конкурса молодых учёных, Пенза, 25 августа 2025 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. С. 36-38.
5. Историческое общество «Ратник» <https://ratnik-31.ru/about/obshhestvennoe-priznanie/>
6. Ямщиков, А. С. Государственная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в сфере туризма / А. С. Ямщиков, Е. Ф. Карабицина // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т. 18, № 1(110). С. 99-107.

РОЛЬ HR-ДЕПАРТАМЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

К.В. Фомин,

*магистрант I курса,
кафедра международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

С.Н. Ясенюк,

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В последнее время процессы управления человеческими ресурсами выстраиваются все чаще как система взаимосвязанных HR-процессов. И в данной связи становится очевидным выделение ключевой позиции HR-департамента как основополагающего при формировании HR-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процессы, HR-процессы, HR-департамент, прием и подбор персонала.

Введение. В современный период достаточно велика важность системы управления бизнес-процессами в области приема и отбора персонала, поскольку эффективные процессы, происходящие в HR-отделе компании призваны сокращать время на такие операции как: операции по найму персонала, операции по снижению затрат на подбор кандидатов, операции по повышению качества принятых сотрудников в организацию.

Четко выстроенные бизнес-процессы предполагают гораздо более точную оценку компетенций, нежели чем функциональные процессы в организации, способствуя при этом взаимодействию с культурой компании, что в дальнейшем счете обеспечивает повышение ее производительности и снижению текучести кадров.

Методы и организация исследования. В последнее время в деятельности любого предприятия большое внимание уделяется кадровым вопросам, поскольку улучшение HR-процессов обладают перспективой на долгосрочные преимущества и имеют большое влияние на формирование стратегии организации в части повышения производительности HR-отдела.

Бизнес-процессы HR-отдела ложатся в основу управления всего жизненного цикла сотрудника, поэтому очень важно определить его конкретные процедуры, начинающиеся на этапе найма персонала и заканчивающиеся на этапе увольнения. Невозможно недооценивать значение данных процессов для поддержания и сохранения рабочей среды в деятельности компании. В данный момент многие организации концентрируют свои усилия на следующих моментах улучшения рассматриваемых бизнес-процессов (рис. 2.1) [3].

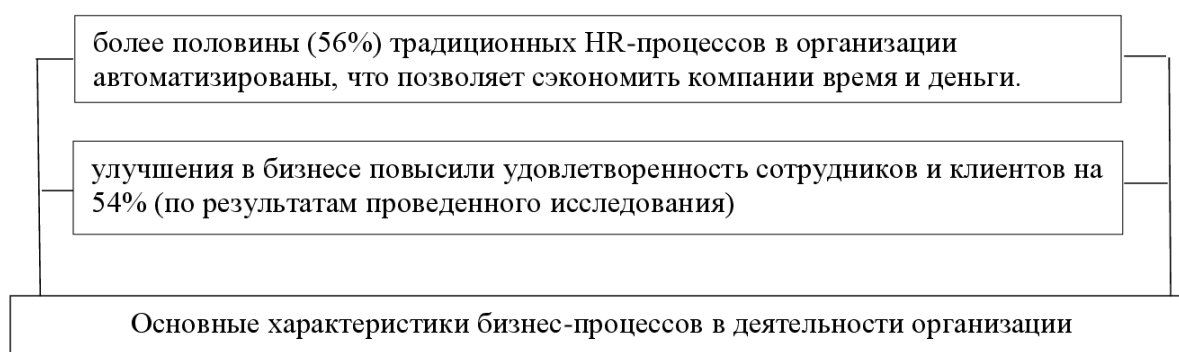


Рис. 1. Основные характеристики бизнес-процессов в деятельности компаний

Как известно, основной целью HR-отдела выступает обеспечение соответствия кадровых ресурсов стратегическим целям компании и формирование благоприятной рабочей среды и обстановки в компании. Шаги и операции бизнес-процесса могут включать следующие этапы: определение потребности в новых кадрах, разработка профиля должности, размещение вакансий, подбор и оценка кандидатов, проведение интервью, принятие решения о найме, оформление трудовых отношений и ввод персонала в должность [1].

Бизнес-процесс поиска, подбора и найма персонала включает девять этапов (рис. 2).

Необходимо отметить, что бизнес- процесс найма персонала в среднем в деятельности ООО «Лимкорм Групп» занимает от трёх до восьми недель в зависимости от сложности позиции. Нами сформированы этапы рекрутмента и их описание, на которых необходимо в компании зафиксировать свое внимание, в целях сокращения хронометража на его выполнение (рис. 3).

Дополнительно, HR-отдел отвечает за организацию обучения, оценки эффективности работы сотрудников и программы по удержанию талантов.

Для измерения и контроля может использоваться ряд ключевых показателей эффективности (KPI), таких как [5]:

- скорость закрытия вакансий;
- уровень текучести кадров;
- удовлетворенность сотрудников и количество тренингов, проведенных в году.

Постоянный анализ данных и отзывов помогает HR-отделу внести изменения в процесс, чтобы оптимизировать управление человеческими ресурсами и достичь поставленных целей.

Этап 1. Подача заказчиком в департамент управления персоналом заявки на подбор кандидата. Процесс рекрутинга начинается с заполнения заказчиком (руководителем структурного подразделения) бланка заявки на подбор кандидата.

Основными требованиями при этом являются:

- 1) опыт работы;
- 2) владение необходимыми навыками;
- 3) знание иностранного языка (на некоторых позициях).

В заявке отмечаются также предпочтения по полу и возрасту кандидата. Заполненную заявку визирует директор предприятия.

Этап 2. Поиск/подбор персонала.

Этап 3. Первичный отбор персонала на заявленную вакансию. Благодаря налаженной работе в соответствии с планом привлечения персонала мы ежедневно получаем поток резюме кандидатов. Все они анализируются, информация о соискателях заносится в базу данных. Если кандидат соответствует основным требованиям должности, рекрутер проводит с ним предварительное собеседование по телефону.

Этап 4. Психологическое тестирование (если предусмотрено). По результатам тестирования психолог департамента управления персоналом дает заключение, в котором отражается соответствие психологических особенностей кандидата требованиям вакантной должности, его сильные и слабые стороны, возможные трудности при адаптации на новом рабочем месте.

Этап 5. Собеседование с линейным менеджером.

Этап 6. Проверка информации о кандидате службой безопасности (СБ) компании. Если линейный менеджер по результатам собеседования принимает положительное решение, рекрутер передает информацию о соискателе (копия бланка «Анкета кандидата») в службу безопасности компании. Специалист СБ в течение трех рабочих дней обязан провести проверку этих данных и предоставить заключение в департамент управления персоналом. При положительном отзыве кандидат допускается на следующий этап процедуры подбора.

Этап 7. Проверка рекомендаций. Специалист департамента управления персоналом собирает (уточняет) рекомендации с предыдущих мест работы соискателя: занимаемая им должность, функциональные обязанности, профессиональный уровень, характеристика со стороны бывших коллег, причины увольнения и т. п.

Этап 8. Принятие решения о приеме кандидата

Этап 9. Оформление на работу. Если соискатель соответствует всем требованиям должности, руководитель структурного подразделения согласовывает с ним дату фактического выхода на работу.

Рис. 2. Схема бизнес-процесс поиска, подбора и найма персонала [2]

Оптимизация HR-процессов повышает не только эффективность, но также способствует формированию позитивной рабочей культуры, в конечном итоге приводящее к экономии средств и лучшему соответствию требованиям [4].

Оптимизируя HR-процессы в деятельности ООО «Лимкорм Групп», делая упор на поиске талантов, управлении эффективностью и планировании преемственности, становится возможным формирование обоснованных решений, опираясь на данные реального времени:

- об эффективности сотрудников;
- пробелах в навыках и будущих потребностях.

Все вышеизложенное позволит выявлять и развивать необходимые таланты, поддерживающие стратегические цели бизнеса.



Рис. 3. Этапы выполнения бизнес-процесса HR-отдела

Кроме того, усовершенствованные HR-процессы улучшают взаимодействие между HR и руководством за счет прозрачных и практических метрик по тенденциям рабочей силы, продуктивности и развитию сотрудников. Это позволяет быстрее реагировать на потребности бизнеса, адаптировать планы под изменяющиеся приоритеты и интегрировать HR-стратегии в общую бизнес-стратегию.

Заключение. Улучшенные HR-процессы способствуют снижению количества ошибок и административной работы, что приводит к значительной экономии средств. Автоматизация HR-систем и рутинных задач сокращает время отклика HR на запросы сотрудников, освобождая команду для фокусирования на стратегических мероприятиях и взаимодействии с руководством и сотрудниками.

Литература

1. Картушина, Е. Н. Стратегическая роль HR-службы в бизнес-процессах организации / Е. Н. Картушина // Сборник научных статей. Институт экономики, управления и сервиса. Тамбов: Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, 2017. С. 78-83.
2. Космин, А. Д. Эффективность работы HR-службы в условиях кризиса / А. Д. Космин, В. А. Ванев // Российское предпринимательство. 2010. № 1-1. С. 91-97.
3. Самородская, Н. Г. Новые направления в работе HR-менеджеров / Н. Г. Самородская // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях: Сборник

материалов VI Международной научно-практической конференции, Москва, 29 ноября 2023 года. Москва: Московский экономический институт, 2023. С. 664-672.

4. Федоренко, А. С. Проектирование HR-бизнес-процесса «обучение персонала»: кейс ПАО Сбербанк России как пример «лучшей практики» / А. С. Федоренко, Е. В. Лысенко // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. 2019. № 6. С. 352-365.

5. Федорова, А. Р. Система KPI в сфере HR менеджмента / А. Р. Федорова // Hypothesis. 2020. № 4(13). С. 19-24.

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКЕ

М.А. Черных,

магистрант 1 курса, гр. 09002536, НИУ «БелГУ»

Е.В. Нежелченко,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»

Аннотация. В статье представлен теоретический обзор исследования вопросов повышения конкурентоспособности коммерческих организаций в сервисной экономике. Продемонстрированы причины актуальности изучения обозначенного вопроса. Визуально отображен практический подход отечественных исследователей по вопросам направлений повышения конкурентоспособности организаций сферы сервиса; обозначены составляющие алгоритма определения стратегии расширения доли рынка; расписаны аспекты решения проблем, связанные с конкурентоспособностью компаний сервисной экономики; составлена пирамида основных организационных мероприятий повышения уровня конкурентоспособности коммерческих организаций индустрии услуг.

Ключевые слова: конкурентоспособность, коммерческие организации, конкуренция, сервисная экономика.

Введение. Современные реалии российского рынка демонстрируют его нестабильность и неустойчивость, поскольку он находится под влиянием различных факторов (экономических, социальных, политических). Комплекс данных факторов формирует процесс необходимой оценки коммерческих организаций сервисной экономики текущих и перспективных возможностей развития, а также конкурентного статуса (преимуществ). Конкурентоспособность коммерческих организаций индустрии сервиса характеризуется возможностью создать условия формирования низких затрат, уникальных предложений, качественного сервиса, своевременного вывода услуг на рынок. На основании этого целесообразно разрабатывать различные подходы повышения уровня конкурентоспособности коммерческих фирм индустрии сервиса, которая выступает как специфическая отрасль общественного воспроизводства.

Методы и организация исследования. Представленная тематика исследования вопросов повышения конкурентоспособности предприятий сервисной деятельности на сегодняшний день актуальна по следующим причинам:

- во-первых, это причина усиления конкуренции: именно положение уровня конкуренции в современных рыночных условиях оказывает влияние на осуществление деятельности фирмы. Конкуренция позволяет совершенствовать ассортимент услуг, систему ценообразования, формировать и развивать стратегию маркетинга;

- во-вторых, причина роста предпочтений клиентов: предпочтения по вопросам качества обслуживания характеризуются тенденцией роста, поэтому целесообразно совершенствовать сервис для повышения уровня конкуренции;

- в-третьих, бизнес-среда сервисных услуг характеризуется стремительным развитием. В короткий срок времени сфера сервиса должна удовлетворять базовый комплекс потребностей. Поэтому важной задачей такого рода компаний выступает – быть лучшими.

Следует отметить, что повышение конкурентоспособности коммерческих организаций в сервисной экономике опирается на ряд внешних и внутренних факторов, характеризующих результативность деятельности компаний на рынке (рис. 1.).

Учитывая опыт отечественных исследователей, подчеркнем комплекс направлений повышения конкурентоспособности организаций сферы сервиса (рис. 2).

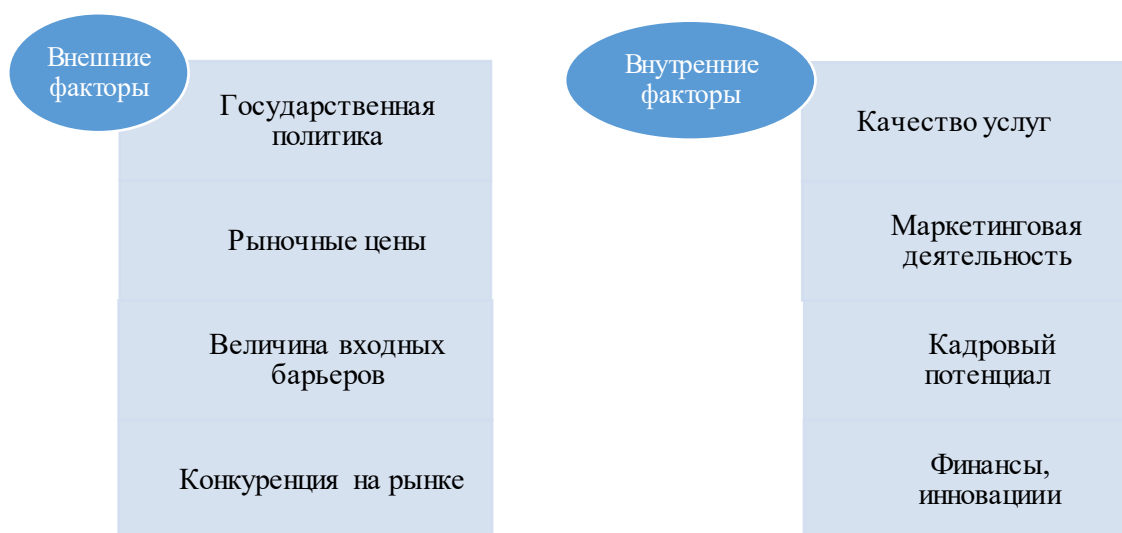


Рис. 1 Факторы повышения конкурентоспособности коммерческих организаций в сервисной экономике

Направления повышения конкурентоспособности	1. Своевременная модернизация оборудования.
	2. Формирование и развитие кадрового потенциала.
	3. Использование маркетинга для увеличения информированности рынка.
	4. Создание условий для снижения затрат.
	5. Увеличения показателя рентабельности услуг.
	6. Мониторинг финансового положения.
	7. Организация сервисного обслуживания высокого уровня.

Рис. 2 Практический подход отечественных исследователей по вопросам направлений повышения конкурентоспособности организаций сферы сервиса

Исследователь института сферы обслуживания и предпринимательства ДГТУ (г. Шахты) Онипко Е. верно отмечает, что в последнее время прослеживается тенденция роста организаций малого бизнеса. Среди большого числа компаний сервиса сложно определить комплекс уникального рода особенностей бизнес-деятельности, который позволит обеспечить стабильную клиентскую базу, и при этом гарантию финансового результата [4].

Следует подчеркнуть, что особенности деятельности сервисных организаций не могут держаться длительное время, поскольку фирмы аналогичной деятельности (конкуренты) будут копировать бизнес-преимущества (идеи). Поэтому компаниям необходимо будет искать новые подходы в повышении конкурентного статуса.

Считаем верную позицию, что основные пути в закреплении конкурентного статуса (позиции) заключаются в следующих позициях (рис. 3).

Как считает исследователь Муромского института Бессарабова Н.В. [1], основные пути решения проблем, связанные с повышением конкурентоспособности компаний заключаются в следующих аспектах (рис. 4).

Важно отметить, что для руководства организаций сервисной деятельности целесообразно отслеживать различные изменения, происходящие в хозяйственной деятельности, и, на основании изменений, уже осуществлять преобразование имеющейся бизнес-среды.

Опираясь на труды автора Дарбаева А.Е. [2] отметим основной ряд принципов методологического подхода к повышению уровня конкурентоспособности коммерческих организаций:

1. Процесс обеспечения конкурентоспособности фирмы включает обеспечение конкурентоспособности услуг.
2. Формирование критериев конкурентоспособности коммерческих организаций должно опираться на горизонт планирования и систему менеджмента.
3. Оперативный уровень конкурентоспособности характеризует совокупный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг.
4. Тактический уровень конкурентоспособности обозначается в рамках финансового состояния организации, представлен комплексным коэффициентом.
5. Инвестиционная привлекательность характеризует стратегический уровень конкурентоспособности коммерческой организации.

Определение
стратегий
расширения
доли рынка

1. Стратегия престижных товаров, услуг.

2. Стратегия снижения издержек.

3. Стратегия инноваций.

4. Стратегия интенсивной рекламы.

Рис. 3 Составляющие позиции алгоритма определения стратегии расширения доли рынка

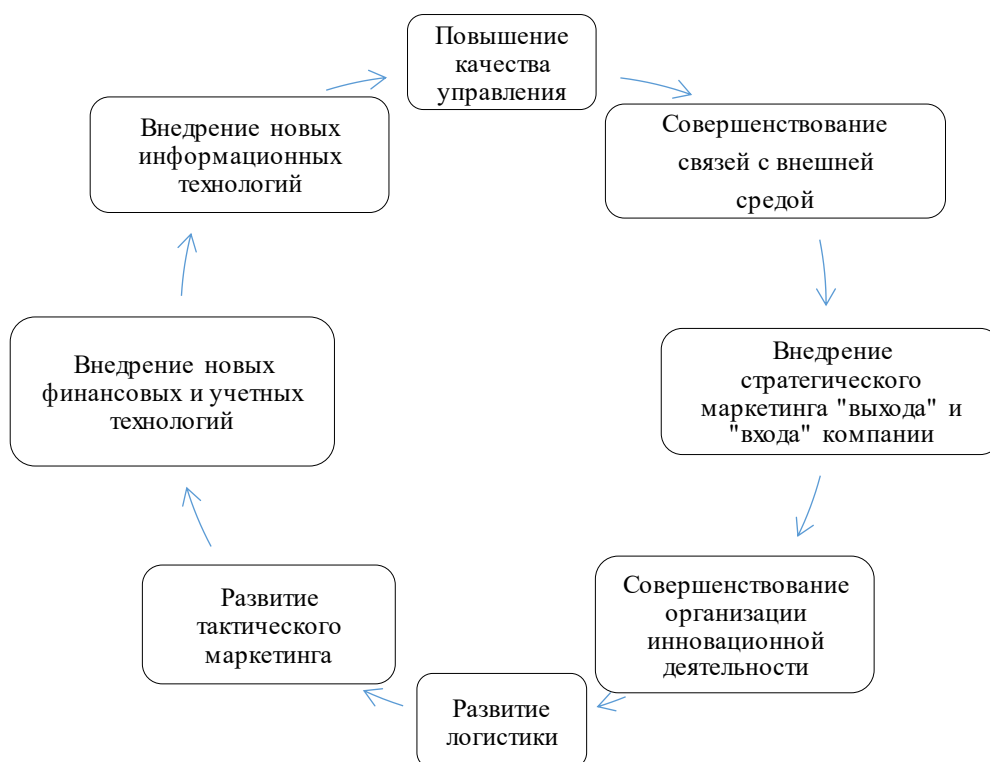


Рис. 4 Позиции решения проблем, связанные с конкурентоспособностью компаний сервисной экономики

Иллюстративно представим на следующем рисунке пирамиду организационных мероприятий, которые могут позволить повысить уровень конкурентоспособности (рис. 5).

Что касается приоритетности услуг, то здесь целесообразно отметить перспективу развития коммерческих организаций с целью повышения конкурентоспособности автоматизацию процессов обслуживания, а именно процесс цифровизации. Непосредственно, могут возникнуть и такие риски, как финансовые, информационная безопасность, человеческие, организационные, автоматизации. Но

положительные эффекты формируют следующие перспективные аспекты для компаний сервисной экономики:

- улучшенный процесс качества оказания услуг;
- персонализированный сервис;
- онлайн-платформы предоставляют улучшенный доступ;
- появляются новые бизнес-модели;
- стимулируется развитие инновационных технологий.

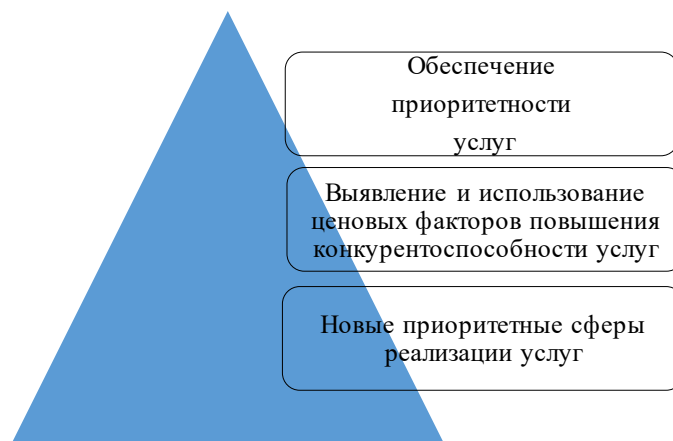


Рис. 5 Пирамида основных организационных мероприятий повышения уровня конкурентоспособности коммерческих организаций индустрии сервиса

Согласимся с отечественными учеными [5], что в целом, можно отметить, что цифровая трансформация позволяет изменить характер функциональной деятельности организаций сервисной экономики с позитивными последствиями для потребителей, что отражается на уровне конкурентоспособности.

Заключение. В завершении исследования отметим, что повышение конкурентоспособности – неизбежный процесс любой коммерческой организации сервисной экономики. Именно за счет этого компания процветает, остается «на плаву» в сложных рыночных условиях, формирует себе перспективы развития на долгосрочный период. Отметим, что процесс развития коммерческих организаций в сервисной экономике на сегодняшний день взаимосвязан с цифровизацией и инновациями. Эти составляющие сегодня выступают ведущими векторами успешного развития организаций сервиса. При этом, надо учитывать, что особенность компаний индустрии сервиса заключается в интеграции с другими отраслями экономики. В повышении конкурентоспособности важная роль отводится стратегическому подходу, который направлен на укрепление конкурентных преимуществ.

Литература

1. Бессарабова Н.В. Основные направления повышения конкурентоспособности торговой организации [Электронный ресурс] // sec2_par4.pdf
2. Дарбаева А. Е., Шестакова Е. В. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий сферы сервиса // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. №47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-sfery-servisa> (дата обращения: 07.11.2025).
3. Морозова И.М., Лазутина А.Л., Сафатова К.С., Паленова Т.В. Экономический потенциал коммерческой организации сферы услуг: содержание и оценка // Московский экономический журнал. 2022. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskij-potentsial-kommercheskoy-organizatsii-sfery-uslug-soderzhanie-i-otsenka> (дата обращения: 06.11.2025).
4. Онипко Е. Н. Пути усиления конкурентной позиции предприятия сферы услуг // Форум молодых ученых. 2017. №11 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-usileniya-konkurentnoy-pozitsii-predpriyatiya-sfery-uslug> (дата обращения: 07.11.2025).
5. Пилявский В. П., Любарская М. А., Шаптала А. В. Роль цифровой трансформации в развитии предприятий сферы услуг на современном этапе // ЭВ. 2020. №2 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsifrovoy-transformatsii-v-razvitii-predpriyatiy-sfery-uslug-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 07.11.2025).

СООТНОШЕНИЕ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ НА РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫХ КОМПЛЕКСОВ

С.А. Шерстюк

ст. преп. Приднестровского Государственного
Университета им. Т.Г. Шевченко

Аннотация. В статье проанализированы группы внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на развитие региональных туристско- рекреационных комплексов. Автор приходит к выводу, что каждый регион имеет индивидуальные особенности развития туризма, следовательно, при формировании программ развития туризма необходимо учитывать влияние указанных групп факторов на конкретный регион.

Ключевые слова: регион, туристско- рекреационный комплекс, внешние и внутренние факторы, программа развития туризма.

Введение. Туризм оказывает значительное комплексное влияние на социально-экономическое развитие государств и регионов. Многие страны, включая Российскую Федерацию, рассматривают туризм как приоритетную отрасль в концепции программ перспективного развития [1]. Учитывая разный уровень социально экономического развития того или иного региона, его географическое положение, наличие в нем тех или иных туристско- рекреационных ресурсов, важной задачей становится разработка программ целевых программ развития туризма (комплексных или нишевых). В этой связи особое внимание стоит уделить анализу факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на развитие регионального туризма. По мнению Ю.А. Лебедевой, именно региональное управление туристской деятельностью имеет приоритетное значение, поскольку каждый конкретный регион имеет свои региональные особенности [2, С.144].

Методы и организация исследования. В последние годы проблематике изучению региональных факторов развития туризма уделяют внимание такие ученые, как Зотов В.Б., Лебедева Ю.А., Гладкий А.В., Меметов А.Р. и другие ученые. Проанализировав современные научные взгляды на влияние региональных туристско-рекреационных комплексов (ТРК) на экономику регионов, можно выделить две основные группы факторов, определяющих это влияние: внутренние факторы и внешние.

К внутренним факторам можно отнести факторы, воздействующие на региональное развитие туризма, находясь непосредственно внутри туристско- рекреационного комплекса как составной части социально- экономической системы. К ним относятся:

Факторы эффективности регионального менеджмента в области туризма, к которым относятся:

- Координация деятельности всех заинтересованных в развитии ТРК сторон (стейкхолдеров);
- Разработка и реализация целевых программ развития туризма;
- Система подготовки кадров для индустрии туризма региона;
- Разработка и внедрение маркетинговых стратегий по продвижению регионального туризма.

Технологические факторы, среди которых:

Внедрение цифровых платформ в экономические процессы внутри региона [4, С.15];

Наличие цифровых туристских маркет-плейсов;

Наличие инструментов электронной навигации с указанием туристских достопримечательностей;

«Диджитализация» туристских маршрутов, музейных экскурсий, наличие электронных туристских приложений и т.д.

Обеспечение доступной и устойчивой интернет-связью [3, С.140].

Инфраструктурные факторы, среди которых:

Объекты гостиничной индустрии на территории региона.

Объекты общественного питания и развлечения.

Транспортная инфраструктура (аэропорты, вокзалы, автомобильные дороги, велосипедные дорожки и т.д.).

Центры обслуживания туристов.

Банковская инфраструктура.

К внешним факторам относятся те факторы, которые влияют на развитие регионального туризма, находясь за пределами туристско-рекреационного комплекса. К таким факторам относятся:

Природно- географические факторы, среди которых:
Наличие природных достопримечательностей на территории региона;
Экологическая ситуация в регионе, благоприятная для развития туризма;
Локализация предприятий туристского сектора на относительно небольшой территории с различными достопримечательностями;

Культурно- исторические факторы, среди которых:
Наличие культурно- исторических достопримечательностей;
Культура и традиции местного населения;
Особенности исторического развития региона.

Социально-экономические факторы, среди которых:
Общий уровень развития экономики региона;
Наличие стимулирующих механизмов для развития туристского бизнеса;
Условия функционирования бизнес- среды в регионе.
Благосостояние местного населения, способного приобретать туристские услуги на территории региона;

Демографические факторы, среди которых:
Численность экономически- активного населения региона (в т.ч. занятого в сфере туризма);
Национальный состав населения региона
Миграционные процессы, происходящие в регионе

Геополитические факторы, среди которых:
Международное признание территории и ее границ;
Наличие (отсутствие) неурегулированных вооруженных конфликтов;
Внешнее финансирование некоммерческих организаций внутри региона, направленное на дестабилизацию в обществе.
Участие государства в международных интеграционных процессах (BRICS, ОДКБ, СНГ, ШОС и др).

Для улучшения наглядности, факторы, влияющие на развитие ТРК как составной части региональной экономической системы можно представить в виде схемы (рис. 1).



Рис.1. Факторы, влияющие на развитие ТРК в социально - экономической системе региона (составлено автором).

Заключение. Таким образом, можно сделать вывод, что функционирование туристско-рекреационного комплекса в социально-экономической системе региона на современном этапе во многом обусловлен влиянием комплекса групп различных групп факторов, как внутренних, так и внешних. Негативное влияние на ТРК хотя бы одной из представленных групп факторов может привести к снижению туристской активности в регионе и, как следствие, к заметному уменьшению экономического эффекта от регионального туризма. Это доказывает, что к развитию региональных туристско-рекреационных комплексов необходимо подходить всесторонне, формируя единую региональную туристскую политику.

Литература

Официальные документы

1. Выступление В.В. Путина на расширенном заседании Государственного совета «О стратегии развития России до 2020 года»/ Электронный ресурс/ <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/24825> Дата обращения 24.09.2024г

Статьи в сборнике трудов.

2. Лебедева, Ю. А. Факторы развития туризма на региональном и муниципальном уровне / Ю. А. Лебедева // Муниципальная академия. – 2019. – № 4. – С. 144-149. – EDN HZSYLP.

3. Меметов, А. Р. Э. Факторы, влияющие на инновационное развитие туризма / А. Р. Э. Меметов, М. Н. Стефаненко // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2021. – № 1(71). – С. 138-142. – DOI 10.34771/UZCEPU.2021.71.1.027. – EDN ZCSRIS.

4. Пустовойтенко С. И. Общие факторы трансформации туристских потоков в условиях современного развития туризма // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. – 2019. – №. 10. – С. 12-26.

ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ СЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А. В. Шишнякова

*магистрант кафедры международного туризма
и гостиничного бизнеса, НИУ «БелГУ»*

Т. Б. Климова

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса*

Аннотация. Цифровая зрелость становится ключевым фактором устойчивого развития предприятий сферы сервиса в условиях цифровой трансформации экономики. Одним из определяющих элементов цифровой зрелости выступают технологии бизнес-аналитики (BI), которые позволяют компаниям системно работать с данными, оптимизировать процессы и принимать стратегически обоснованные решения. В статье рассмотрена концепция цифровой зрелости, определено место бизнес-аналитики в её структуре, предложена модель оценки цифровой зрелости сервисных компаний и дана практическая интерпретация уровней зрелости с точки зрения внедрения BI.

Ключевые слова: цифровая зрелость, бизнес-аналитика, цифровая трансформация, BI, стратегия, сервис, цифровизация, управление изменениями.

Введение. Цифровая трансформация в последние годы охватила практически все отрасли экономики, включая сферу сервиса – от гостиниц и ресторанов до клиник, салонов красоты и образовательных центров. Уровень цифровой зрелости предприятия определяет его способность адаптироваться к изменениям, использовать данные для принятия решений и достигать устойчивого конкурентного преимущества.

Методы организации исследования. Бизнес-аналитика (BI) занимает ключевое место в системе цифровой зрелости, так как обеспечивает «цифровой интеллект» компании, позволяя превращать данные в актив. Несмотря на широкое признание значимости BI, степень её внедрения в малом и среднем бизнесе в сервисной сфере остаётся частичной. В данной статье предлагается системный подход к оценке цифровой зрелости сервисных компаний и определению роли BI в формировании стратегического потенциала [2, С. 303].

Цифровая зрелость – это степень готовности организации к эффективному использованию цифровых технологий в ключевых аспектах своей деятельности. Она отражает уровень интеграции IT-решений в стратегию, процессы, культуру и управление персоналом.

По современным моделям (например, Deloitte, Capgemini), цифровая зрелость включает ряд основных компонентов, которые отражены на рисунке 1.



Рис. 1. Компоненты цифровой зрелости

Бизнес-аналитика занимает ключевое место в модели цифровой зрелости организации, поскольку именно она обеспечивает превращение данных в стратегический ресурс управления. Если цифровые технологии формируют инфраструктуру бизнеса, то ВІ является его «аналитическим ядром», обеспечивающим способность компании осмысленно использовать накопленную информацию для принятия эффективных управленческих решений.

Современные исследования показывают, что уровень цифровой зрелости напрямую коррелирует со степенью развития аналитической функции предприятия. Компании, находящиеся на низких уровнях зрелости, как правило, ограничиваются сбором первичных данных без их системной обработки и интерпретации. Напротив, организации, достигшие высоких уровней цифровой зрелости, интегрируют ВІ во все ключевые процессы – от маркетинга и продаж до управления персоналом и стратегического планирования.

С точки зрения модели цифровой зрелости, бизнес-аналитика выполняет несколько взаимосвязанных функций:

- 1) информационно-диагностическую;
- 2) аналитико-оценочную;
- 3) прогностическую;
- 4) стратегическую.

В модели цифровой зрелости ВІ выступает сквозным элементом, объединяющим три ключевых измерения: технологическое, управленческое и культурное. В технологическом аспекте ВІ связывает отдельные ИТ-системы предприятия, создавая единую экосистему данных. В управленческом аспекте ВІ обеспечивает поддержку принятия решений на всех уровнях – от операционного до стратегического. В культурном аспекте ВІ формирует новую парадигму управления, где приоритет отдается решениям, основанным на данных.

В стратегическом контексте бизнес-аналитика становится инструментом институционализации цифровой трансформации.

Цифровая зрелость предприятия в сфере сервиса отражает не только наличие современных технологий, но и способность системно использовать цифровые инструменты для стратегического управления, повышения эффективности и устойчивости бизнеса. В современных условиях именно способность работать с данными становится ключевым критерием конкурентоспособности, а бизнес-аналитика – инструментом, который связывает технологическое развитие с реальными управленческими решениями.

Развитие цифровой зрелости предприятия представляет собой поэтапный процесс перехода от фрагментарного использования технологий к формированию целостной цифровой экосистемы, где данные становятся стратегическим активом. Бизнес-аналитика играет в этом процессе двойную роль. С одной стороны, это технологическая платформа, обеспечивающая сбор, обработку и визуализацию данных; с другой – это управленческая концепция, формирующая культуру принятия решений на основе объективных показателей, а не интуиции.

Для понимания вклада BI в развитие организации целесообразно рассмотреть, как уровень аналитической зрелости компании соотносится с этапами её цифрового развития (табл. 1).

Таблица 1

Этапы внедрения BI в зависимости от зрелости

№ уровня	Уровень цифровой зрелости	BI-инфраструктура	Управленческие решения
1	Начальный	Нет централизованных данных	Интуитивное принятие решений
2	Фрагментарный	Excel, разрозненные отчёты	Отчётность по запросу
3	Операционный	Простые BI-инструменты (Power BI)	Регулярная аналитика, dashboards
4	Стратегический	Интеграция BI с ERP/CRM	KPI-ориентированное управление
5	Цифровой лидер	BI + AI/ML + Big Data	Прогнозная аналитика, автоматизация решений

На начальном уровне предприятия зачастую не обладают централизованными источниками данных: отчёты формируются вручную, часто с задержками и ошибками, что затрудняет объективную оценку деятельности. Решения в таких компаниях принимаются интуитивно, без опоры на системный анализ. На втором уровне появляются элементы автоматизации, например, использование Excel и простейших отчётных шаблонов. Однако данные остаются разрозненными, а аналитика не интегрирована в управленческие процессы.

Переход на третий уровень характеризуется внедрением базовых BI-инструментов, таких как Power BI, Tableau или Google Data Studio, что позволяет формировать наглядные панели мониторинга (dashboards) и автоматизировать регулярную отчётность. Руководители начинают опираться на данные при принятии решений, анализируют ключевые показатели (KPI), оценивают динамику спроса и выручки.

На четвёртом уровне зрелости BI становится частью корпоративной экосистемы: интегрируется с CRM, ERP и другими информационными системами предприятия. Аналитика охватывает не только текущие результаты, но и прогнозирование, моделирование сценариев, анализ unit-экономики. На этом этапе компания начинает использовать BI как инструмент стратегического планирования и управления ресурсами.

Высший уровень цифровой зрелости предполагает активное использование технологий машинного обучения (ML) и анализа больших данных (Big Data). BI-платформы объединяются с предиктивными алгоритмами, что позволяет прогнозировать поведение клиентов, динамику продаж, уровень загрузки персонала и оборудования. Решения принимаются не только на основе анализа прошлых данных, но и с учётом вероятностных сценариев будущего развития. Таким образом, BI становится не просто инструментом контроля, а системой интеллектуальной поддержки управленческих решений.

На практике бизнес-аналитика выполняет роль катализатора цифровой трансформации, формируя внутреннюю культуру работы с данными. В сервисных компаниях это проявляется через внедрение инструментов мониторинга клиентского опыта, анализ отзывов и лояльности, оптимизацию маркетинговых кампаний, анализ продаж по категориям и регионам. Например, BI-система может выявить неэффективные услуги или периоды снижения спроса, что позволяет своевременно корректировать ценовую или промоциональную стратегию.

Кроме того, BI способствует росту прозрачности управления: владельцы и топ-менеджеры получают доступ к данным в режиме реального времени, что делает управление более гибким и оперативным. В долгосрочной перспективе это ведёт к повышению стратегической устойчивости бизнеса, снижению неопределённости и улучшению финансовых результатов.

Чтобы определить уровень цифровой зрелости и выстроить стратегию её повышения, сервисной компании необходимо провести самооценку по ряду ключевых направлений: стратегия и лидерство, процессы, данные и аналитика, ИТ-инфраструктура, культура и персонал [3, С. 375]. Каждое из направлений оценивается по шкале от начального уровня (отсутствие системности и осознанной цифровой стратегии) до уровня цифрового лидерства (интеграция BI, автоматизация процессов, использование предиктивной аналитики). Такая модель позволяет определить, на каком этапе развития находится предприятие, и какие направления требуют приоритетного внимания. Например, если данные хранятся в разных таблицах, а аналитика проводится вручную, то речь идет о

низком уровне зрелости. Если же компания применяет BI-платформы (например, Power BI, Tableau), строит автоматические отчёты, интегрирует источники данных и отслеживает KPI в режиме реального времени – она находится на пути к стратегическому управлению.

Переход между уровнями цифровой зрелости требует не только финансовых инвестиций, но и изменений в корпоративной культуре и организационной структуре. Для начала компания должна провести аудит текущего состояния: определить, какие данные собираются, кто отвечает за их обработку, как они используются в управлении. Далее следует определить стратегические цели внедрения BI, например, повышение эффективности маркетинга, снижение операционных затрат, улучшение клиентского опыта. На основе этого разрабатывается дорожная карта цифрового развития, включающая выбор BI-платформы, поэтапную интеграцию систем и обучение сотрудников.

Важную роль играет человеческий фактор: внедрение BI требует формирования новой культуры принятия решений, основанной на фактах. Персонал должен уметь не только пользоваться аналитическими инструментами, но и интерпретировать полученные данные, формулировать гипотезы и принимать решения на основе цифр. Поэтому повышение аналитической грамотности сотрудников является необходимым условием для роста цифровой зрелости.

Особое значение имеет поддержка руководства. Без участия топ-менеджмента и осознанного стратегического запроса на аналитику внедрение BI часто сводится к формальному отчёту, не влияющему на реальную управленческую практику. Только при активной вовлеченности руководства аналитика становится инструментом развития, а не просто вспомогательной функцией [1, С. 140].

Заключение. Бизнес-аналитика представляет собой не просто технологическое решение, а фундаментальный элемент стратегии цифрового развития предприятия. Её внедрение позволяет компаниям переходить от интуитивного и реактивного управления к системному и прогнозному подходу, основанному на данных. Для сервисных организаций, деятельность которых напрямую зависит от оперативности, качества обслуживания и точного понимания клиентских потребностей, BI становится неотъемлемым инструментом стратегической устойчивости и цифровой зрелости.

Литература

1. Гилева Т. А. Инструменты стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде / Т. А. Гилева // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 2. С. 138-154.
2. Краковская И. Н. Об оценке цифровой зрелости, готовности и рисков цифровой трансформации предприятий / И. Н. Краковская // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : Сборник трудов VIII Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 13–14 апреля 2023 года / Научн. ред. В.М. Ячменевой, редколлегия: М.В. Высочина, А.А. Антонова, Р.А. Тимаев. Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. С. 302-305.
3. Мухин В. В. Нивелирование проблем бизнес-процессов цифровой трансформации предприятий сервиса / В. В. Мухин, А. Ю. Шевяков // Технологии менеджмента в современной экономике: тенденции и перспективы : Материалы V Международной научной конференции. В 3-х томах, Ростов-на-Дону, 13–15 марта 2025 года. Ростов-на-Дону – Таганрог: Южный федеральный университет, 2025. С. 372-378.

*Научное электронное издание
сетевого распространения*

ЭКОНОМИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНГРЕСС

Сборник научных работ по итогам
комплексного Международного мероприятия

(г. Белгород, 13–14 ноября 2025 г.)

Публикуется в авторской редакции

Выпускающий редактор: В.С. Берегова

Подписано к использованию 24.12.2025.
Гарнитура Times New Roman. Объем издания – 14,9 МБ
Оригинал-макет подготовлен в ЦПП ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ»
308015 г. Белгород, ул. Победы, 85. Тел.: 30-14-48