Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского»
(АНО ВО «УМЦ им. В.В. Жириновского»)

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ В РОССИИ И МИРЕ: цивилизационный аспект

Материалы
VII Всероссийской научно-практической конференции

(18 декабря 2025 г.)

Москва
Издательский дом «УМЦ»
2026

УДК 339.9(075.8)
ББК 65.5
С 56

С56 **Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект:** материалы VII Всероссийской научно-практической конференции (18 декабря 2025 г.). — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2026. — 508 с.

ISBN 978-5-908135-62-7

В сборник вошли научные статьи VII Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект». Работы отечественных ученых, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов посвящены рассмотрению направлений совершенствования управления в условиях стратегических вызовов, механизмов и приоритетов государственной политики в сфере экономической безопасности России, цифровой трансформации человека и общества в будущем современного бизнеса.

Издание адресовано научным работникам, преподавателям, аспирантам, магистрантам и студентам высших учебных заведений.

The collection includes scientific articles from the VII All-Russian Scientific and Practical Conference “Modern Trends in Management and Economics in Russia and the World: The Civilizational Aspect.” The works by domestic scientists, teachers, postgraduate students, master’s students, and students are devoted to examining the directions for improving management in the context of strategic challenges, the mechanisms and priorities of state policy in the field of Russia’s economic security, and the digital transformation of the individual and society in the future of modern business.

The publication is addressed to researchers, teachers, postgraduate students, master’s students, and students of higher educational institutions.

УДК 339.9(075.8)
ББК 65.5

Материалы публикуются в авторской редакции. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за подбор и точность приведенных фактов, цитат, собственных имен, статистических данных и прочих сведений.

The materials are being published in the author’s edition. The authors of the published materials bear responsibility for the selection and accuracy of the presented facts, quotations, proper names, statistical data and other information.

ISBN 978-5-908135-62-7

© Коллектив авторов, 2026
© АНО ВО «УМЦ», 2026

Содержание

Секция 1
«Совершенствование управления в условиях стратегических вызовов»

Аманкулыев Э.М.
ЗНАЧЕНИЕ ГЕНЕТИКИ И АГРОБИОТОЛОГИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ И ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ 12

Атаева А.Г., Абдрахманов Р.Р.
ПЕРЕХОД К УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ В СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ РАМКИ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА 14

Левашев О.С.
УНИВЕРСИТЕТ КАК АГЕНТ ЦИВИЛИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ К ГЛОБАЛЬНЫМ ВЫЗОВАМ. 22

Ряжева Ю.И.
ЦИФРОВОЙ РАЗРЫВ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ 28

Бабушкин К.Т.
СОВРЕМЕННАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА РОССИИ 32

Боркова К.А.
О КОРРУПЦИОННЫХ СХЕМАХ В СФЕРЕ ГОСЗАКУПОК И МЕРЫ БОРЬБЫ С НИМИ. 36

Бутенко А.А.
ЧЕСТНОСТЬ КАК СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ: ОТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УМОЛЧАНИЯ К КОЛЛАПСУ ЧЕРЕЗ ДВУЛИЧИЕ. 39

Медведева Л.С., Воронкова Д.Е.
ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ В СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ 48

Ганиев Р.Р.
ИНФРАСТРУКТУРНАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОРОДСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОСТИ И АДАПТИВНОСТИ 52

Дмитрова О.В.
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: АНАЛИЗ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ 56

Егорова Е.А., Розанова С.М., Елизарова Ю.М., Ищенко М.М.
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПРИВЫЧКИ РОССИЯН В 2020–2024 ГГ.: СТРУКТУРА РАСХОДОВ, СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИИ И УСТОЙЧИВОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ. 60

Истратов Д.В.
ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОТВЕТ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА 66

Задумина А.П., Кожухова А.А., Горелкина Е.А., Шехматов Л.М.
ЭКОНОМИКО-РЕСУРСНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ АРКТИКИ. 69

Загидуллина Ю.Т., Лавриненко В.А., Волков Ю.К., Ищенко М.М.
ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЦЕВ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ВОСТРЕБОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ 72

Карасев А.С.
ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА НА ПРИМЕРЕ КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ 77

Карпов А.А., Круглов И.В., Ищенко М.М.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ АДАПТАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ К СОВРЕМЕННЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ВЫЗОВАМ 82

Кис М.М., Конобеева А.Б.
ПРОЯВЛЕНИЕ ЭЙДЖИЗМА В ТРУДОВОЙ СФЕРЕ 89

Есембекова А.У., Коваль М.П., Милишенко В.С.
ОЦЕНКА РИСКОВ ЮРИДИЧЕСКОЙ СТАРТАП-КОМПАНИИ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ МОШЕННИЧЕСТВА ПРИ СДЕЛКАХ С ВТОРИЧНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ 93

Королев С.Е.
ТРАНСПОРТНАЯ СИСТЕМА РОССИИ И ЕЁ УПРАВЛЕНИЕ 101

Костюк Н.Э.
АНАЛИЗ ПРОБЛЕМНЫХ ЗОН В СИСТЕМЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ФИТНЕС-УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ КЛУБА «LUXURY FITNESS» 107

Крекова О.В., Сазонова А.А.
АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ 112

Крохмаль Н.С., Гогуадзе И.Д., Безушко О.Я.
АДАПТАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ К СТРАТЕГИЧЕСКИМ РИСКАМ И УГРОЗАМ БЕЗОПАСНОСТИ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ 115

Кусняк В.Д., Танасьева Е.Е., Потороча А.В., Ищенко М.М.
ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛИДЕРСТВА В УСЛОВИЯХ ПЕРМАНЕНТНОГО КРИЗИСА: УПРАВЛЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫМИ КОМАНДАМИ В ЭПОХУ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ПОЛЯРИЗАЦИИ 122

Кусняк В.Д., Лобода А.А., Новосельский С.О.
РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ КАК ФАКТОР УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ В РЕГИОНЕ (НА ПРИМЕРЕ Г. НОВОСИБИРСКА) 131

Логвинов В.А.
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РФ: ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ И ПРОБЛЕМЫ 140

Мануйлов Ф.А.
СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАДИКАЛИЗАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ 144

Печенкин Е.А., Носкова Г.В.
РИСКИ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ С СОВЕТСКИМ СОЮЗОМ 150

Рохмистров К.М.
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ФАКТОРЫ 157

Салатин Г.Г.
МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА СТРОИТЕЛЬНУЮ ОТРАСЛЬ 163

Саморукова Г.В., Саморукова Н.В.
РАЗВИТИЕ МАЛЫХ ГОРОДОВ В КОНТЕКСТЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ 170

Семочкина Е.В.
ИНТЕГРАЦИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ТАСК-МЕНЕДЖЕРА В АВТОМАТИЗИРУЮЩИЙ КОМПЛЕКС ПО КРУПНОЙ КОМПАНИИ 179

Скорлуков Г.О., Демочкин М.В., Ищенко М.М.
АКТУАЛЬНАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ РЕГИОНОВ 185

Скрипник М.Р.
АНАЛИЗ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ К СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ. 192

Мухина И.И., Смирнова А.В.9
УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВКАМИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ИНТРАЛОГИСТИКИ 199

Спасенов А.Ю.
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСТОЙЧИВОСТЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ РОССИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕРРИТОРИИ (ДАЛЬНИЙ ВОСТОК И АРКТИКА) 206

Теплов Т.Е., Федотова О.А., Ищенко М.М.
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В МЕНЕДЖМЕНТЕ 210

Тураева Е.П., Коломиец А.И.
ЭПОХА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ САМОИДЕНТИЧНОСТИ: КАК ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ ВЛИЯЮТ НА БИЗНЕС В РОССИИ 218

Федотова О.А., Теплов Т.Е., Ищенко М.М.
ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ДОКУМЕНТАЦИОННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ УПРАВЛЕНИЯ. 223

Харебин А.В., Лобков К.Ю.
АКТУАЛЬНОСТЬ СОЗДАНИЯ КЛАСТЕРА В РАМКАХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БЕСПИЛОТНЫХ АВИАЦИОННЫХ СИСТЕМ. 229

Хасаметдинов И.Р., Гагарина М.В.
ВЛИЯНИЕ МАРКЕТПЛЕЙСОВ НА РАЗВИТИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА 233

Хищенко И.А., Носкова Г.В.
РОСАТОМ И РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОТРАСЛЕЙ В РОССИИ. 240

Секция 2
«Механизмы и приоритеты государственной политики в сфере экономической безопасности России»

Ведерникова Е.В.
БРИКС: ВЕКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ 250

Пастухов А.Л.
АРХИТЕКТУРА БЕЗОПАСНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ. 256

Семочкина Е.В.
УКРЕПЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ САЙТА, СОЗДАННОГО НА CMS, — ВАЖНОЕ ЗВЕНО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ 261

Горчаг К.Л., Безушко О.Я.
НЕВИДИМЫЕ УГРОЗЫ: КАК ВЫГОРАНИЕ, СТРЕСС И СОЦИАЛЬНЫЕ КРИЗИСЫ РАЗРУШАЮТ НАШУ ЖИЗНЬ И ЭКОНОМИКУ 266

Добряхина П.М., Чучукина А.И., Ермолаева Е.В., Безушко О.Я.
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ КАК ВЫЗОВ БЕЗОПАСНОСТИ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ: НОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПАРАДИГМЫ В РОССИИ И МИРЕ 272

Дорцев А.Д.
ПРАВОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПАРИРОВАНИЯ ГИБРИДНЫХ УГРОЗ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОПК В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ 280

Михалев Д.А.
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИИ В КОНТЕКСТЕ ЦИВИЛИЗАЦИОННЫХ РАЗЛИЧИЙ СОВРЕМЕННОГО МИРА 289

Петрова М.С.
ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ 2020-2024 293

Приходько М.Н.
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНОВ В РОССИИ 298

Рябова Е.А., Побудилов Т.А., Калинин Н.А.
ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В ЭПОХУ ГИБРИДНЫХ ВОЙН 303

Софронов М.А.
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПК КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ПРАВОВЫЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В НОВЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ 307

Супрун А.А., Басырова Э.И.
ПРОЧНЫЙ ФУНДАМЕНТ: НА ЧЕМ СТРОИТСЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИИ СЕГОДНЯ 315

Харитонов П.Г., Лафазан А.Ф.
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ 319

Хищенко И.А., Коломиец А.И.
КАК ГОСУДАРСТВО ОКАЗЫВАЕТ НЕФИНАНСОВУЮ ПОДДЕРЖКУ БИЗНЕСУ 324

Хищенко И.А., Печенкин Е.А., Павлова А.И.
ЛОГИСТИКА ГРУЗОПЕРЕВОЗОК И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ТЕРРИТОРИИ АЛЯСКИ 330

Секция 3
«Будущее современного бизнеса:
цифровая трансформация человека и общества»

Аманкулыев Э.М.
РУССКИЙ ЯЗЫК — ОДИН ИЗ ЯЗЫКОВ МИРА 342

Гаврилюк М.В.
ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС БУДУЩЕГО:
МЕЖДУ ТЕХНОЛОГИЯМИ, ЧЕЛОВЕКОМ И СОЦИАЛЬНЫМИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ 344

Володина О.А., Володина В.А.
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ
ПРОЦЕССОВ 350

Демин А.С., Михайлова М.В., Демина С.А.
ДИСТАНЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО
МЕДИЦИНСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ 355

Зубов С.В.
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМ
ОСВОЕНИЯ РОССИЙСКОГО КРАЙНЕГО СЕВЕРА 362

Киселев И.В.
УНИВЕРСИТЕТАМ НЕОБХОДИМ СУВЕРЕНИТЕТ ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА 371

Портнова Г.А., Янов Р.В.
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОЙ КОНЦЕССИИ
КАК ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА 374

Абдрафиков К.А., Федотов К.Д.
ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПАССАЖИРОВ
И АВИАПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА 380

Абдурахманова А.И.
РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ 384

Аркадьев В.А., Хабибуллина Д.И., Бикмаева А.Д.
НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ 388

Болдурец Ю.А.
КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
КАК ОСНОВА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ 391

Буракова Д.А., Беляева К.С., Безушко О.Я.
БИЗНЕС-МОДЕЛИ «С ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМ БАЛАНСОМ»:
КАК РЕГЕНЕРАТИВНЫЕ ПРАКТИКИ В БЖД СОЗДАЮТ НОВУЮ
СТОИМОСТЬ 396

Грахов В.П., Кислякова Ю.Г., Мохначев С.А., Бяков Е.С.
ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ
ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ 402

Васильева А.А., Фомичева Н.С.
ВНЕДРЕНИЕ ПЕРЕДОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ 406

Данилина О.А., Бураев Ф.В.
ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ 412

Енгибарян М.М., Бармута К.А.
ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ПО КАТЕГОРИЯМ И ПРОФЕССИЯМ С УЧЕТОМ ПОТРЕБНОСТИ РЕГИОНА 416

Зелинская В.В., Фомичева Н.С.
ВЛИЯНИЕ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ТРАНСФОРМАЦИЮ ТРУДОВЫХ РОЛЕЙ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ 421

Зубко А.Д., Глотова А.С.
АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ 424

Клещева П.Р., Глотова А.С.
УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК: САНКЦИОННЫЕ РИСКИ И НОРМАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ 429

Кобрин М.С.
РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ СОЗДАНИЯ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ERP-СИСТЕМЫ 433

Ковшова М.В.
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ 439

Ковышкина И.П.
ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА: ИНТЕГРАЦИЯ ОЦЕНКИ ИБ-ЗРЕЛОСТИ И МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЗАЩИТЫ ЧЕЛОВЕКА И ПРОИЗВОДСТВА В ЭПОХУ ТРАНСФОРМАЦИИ 444

Луговских А.Э.
НООНОМИКА, КАК СИСТЕМА САМОДИАГНОСТИКИ И СОЦИАЛЬНОГО САМОИСЦЕЛЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ 448

Мальцев А.В., Иванова С.С., Кисляков А.А., Мохначев С.А.
СМЕТА НА ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБНАРУЖЕНИЯ ПРОТЕЧЕК В ИНДИВИДУАЛЬНОМ ТЕПЛОВОМ ПУНКТЕ МНОГОКВАРТИРНОГО ДОМА 457

Микулич Д.С., Фомичева Н.С.
АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ «ГЛОНАСС» 463

Османов А.Р., Митронова А.С.
РЕКЛАМА И ЭТИКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭПОХИ 468

Охота Ю.А., Куричков Д.О.
МОШЕННИЧЕСТВО В СФЕРЕ КОМПЬЮТЕРНОЙ ИНФОРМАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ КОНСТРУИРОВАНИЯ, ТОЛКОВАНИЯ И ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ 471

Павлова А.Н.
УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ ВО ВЗАИМОСВЯЗИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ 477
Самсонов П.А.
МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ЭТИЧНОЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ПРЕОДОЛЕНИЕ НЕСБАЛАНСИРОВАННЫХ ДАННЫХ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ 480
Семочкина Е.В.
ДИАГРАММЫ «КАРТА СИСТЕМ» ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ, ВЫПУСКАЮЩЕЙ КНИГИ 484
Федоров И.А., Киселев И.А., Новосельский С.О.
ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КРЕДИТНЫХ РЕЙТИНГОВ ОРГАНИЗАЦИЙ . . 490
Хайретдинов А.М.
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ: АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ 495
Яппаров А.Р., Иванова С.С., Кисляков А.А., Мохначев С.А.
ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЕКТНО-СТРОИТЕЛЬНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ 500

Секция 1

«Совершенствование управления в условиях стратегических вызовов»

УДК 005.5

Аманкулыев Эсэн Мухаммедович
Преподаватель, Туркменский сельскохозяйственный институт,
г. Дашогуз, Туркменистан

Amankuliev Esen Mukhammedovich
Lecturer, Turkmen Agricultural Institute,
d. Dashoguz, Turkmenistan

ЗНАЧЕНИЕ ГЕНЕТИКИ И АГРОБИОТОЛОГИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ И ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация: Широкое использование новых инноваций в области генетики и агробиотехнологии приведет к повышению продовольственной безопасности в мире, сокращению потерь урожая, повышению продуктивности растений, более экономичному сельскому хозяйству, повышению почвенной и водной безопасности, уменьшению экологического ущерба, продолжению ведения сельского хозяйства с меньшими потерями из-за глобального климата, появлению новых экспортных путей в экономике стран, улучшению качества питания населения, усилению мер профилактики заболеваний, предоставлению возможности фермерам среднего класса добиваться высоких результатов даже в странах с различным климатом, восстановлению природы и расширению зеленых зон, увеличению биоразнообразия.

Ключевые слова: генетики и агробиотологии, новых инноваций в области генетики и агробиотехнологии, важных инноваций в сельскому хозяйству.

THE IMPORTANCE OF GENETICS AND AGROBIOLOGY IN AGRICULTURE AND FOOD SECURITY

Abstract: The widespread use of new innovations in genetics and agrobiotechnology will lead to increased global food security, reduced crop losses, increased plant productivity, more efficient agriculture, improved soil and water security, reduced environmental damage, continued farming with fewer losses due to the global climate, the emergence of new export routes for national economies, improved nutrition, strengthened disease prevention measures, the ability of middle-class farmers to achieve high results even in countries with different climates, the restoration of nature and the expansion of green spaces, and increased biodiversity.

Key words: genetics and agrobiotechnology, new innovations in genetics and agrobiotechnology, important innovations in agriculture.

Генетика и агробиотехнология играют важную роль в сельском хозяйстве и обеспечении продовольственной безопасности. Для начала давайте разберёмся, что такое генетика. Генетика — это основной раздел биологии, изучающий наследственность и изменчивость живых организмов. Другими словами, генетика изучает, как признаки передаются из поколения в поколение, почему дети похожи или отличаются от своих родителей.

Также важно знать, что такое агробиотехнология. Агробиотехнология — это отрасль науки и техники, использующая живые организмы, генетическую информацию и молекулярные методы для повышения урожайности, качества, устойчивости и питательной ценности сельского хозяйства и производства продуктов питания. Это комплекс инноваций, основанных на знании биологических систем и направленных на улучшение состояния сельскохозяйственных культур, скота и почвы. Агробиотехнология и генетика тесно связаны.

Агробиотехнология — это практическое применение новейших достижений генетики и биологии в сельском хозяйстве. Научные и технологические инновации в этой области приводят к росту производства и снижению ущерба окружающей среде и что самое главное, они укрепляют продовольственную безопасность.

Некоторые из наиболее важных инноваций, используемых в настоящее время в мире:

1. Более точные и безопасные формы редактирования генома включают: (CRISPR-Cas12, Cas13) — это нововведение создает более быстрые и точные мутации в растениях.

Редактирование оснований и редактирование праймов позволяют модифицировать ДНК, не разрезая её. В результате растения становятся более устойчивыми к холоду, засухе и вредителям, повышают урожайность и облегчают выращивание.

2. Генетически модифицированные суперкультуры — характе-ристики культур, созданных с помощью этой инновации.
   Засухоустойчивость — способность растения расти при высоких температурах. То есть повышенная устойчивость растения к нехватке воды, возникающей при высоких температурах.
   Является увеличение содержания белка и витаминов в зерновых культурах — что позволяет получать более качественную муку и хлебобулочные изделия из нее.
   Сильный иммунитет к вредителям и болезням — это нововведение привело к созданию «умных» томатов, которые могут самовосстанавливаться.
3. Искусственный интеллект в агробиотехнологии.
   Искусственный интеллект и геномика объединяются, чтобы помочь быстро находить рентабельные гены, автоматизировать анализ генома и прогнозировать рост растений. Они также расширяют интеграцию с умными фермами, дронами и датчиками.

В результате широкого использования вышеперечисленных инноваций в области генетики и агробиотехнологии будут достигнуты следующие результаты: повышение продовольственной безопасности в мире, сокращение потерь урожая на 50%, рост продуктивности растений, более экономичное ведение сельского хозяйства, повышение почвенной и водной безопасности, снижение экологического ущерба, ведение сельского хозяйства с меньшими потерями из-за глобального климата, появление новых экспортных путей в экономике стран, повышение качества питания населения, усиление мер профилактики заболеваний, возможность фермеров среднего класса добиваться высоких результатов даже в странах с разным климатом, восстановление природы и расширение зеленых зон, увеличение биоразнообразия, что создает огромные возможности.

Список литературы

4. *Tester, Mark, & Langridge, Peter,* Breeding Technologies to Increase Crop Production in a Changing World, Science — 2020.
5. Acquaah, George, Principles of Plant Genetics and Breeding, 2019.
6. *Lesk, Arthur M.* Introduction to Bioinformatics, 2020.
7. Agrobiotechnology in 2024, CRISPR for drought resistance, The Plant Journal, Theoretical and Applied Genetics, Nature Communications, 2020.

УДК 351:004

Атаева Айсылу Гарифулловна,
кандидат экономических наук, доцент,
Институт социально-экономических исследований
Уфимского федерального исследовательского центра РАН, Уфа

Atyaeva Aysilu Garifullovna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Institute of Socio-Economic Studies,
Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Ufa
E-mail: ice_lu@mail.ru

Абдрахманов Радмир Ривалович,
студент, кафедра государственного и муниципального управления
Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан, Уфа

Abdrakhmanov Radmir Rivalovich,
Student, Department of Public and Municipal Administration,
Bashkir Academy of Public Administration and Management
under the Head of the Republic of Bashkortostan, Ufa
E-mail: radmir-online@mail.ru

ПЕРЕХОД К УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ В СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ РАМКИ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА

Аннотация. Статья анализирует переход к управлению на основе данных в системе оценки государственных программ Российской Федерации. Рассматриваются институциональные рамки, задаваемые законом о стратегическом планировании и подзаконными актами, регламентирующими разработку, мониторинг и оценку госпрограмм на федеральном и региональном уровнях. Показано, что при развитой нормативной и цифровой инфраструктуре оценка по-прежнему опирается главным образом на план-факт-анализ, кассовое исполнение и интегральные балльные оценки, тогда как потенциал методов анализа данных, больших данных и машинного обучения используется точечно. На примерах региональной практики (ситуационные центры, ЦУР, «дашборды губернатора») выявлены заделы для внедрения продвинутой аналитики и обозначены ключевые условия институционализации data-driven подхода.

Ключевые слова: государственные программы; оценка эффективности; управление на основе данных; анализ данных; эффективность программ.

TRANSITION TO DATA-DRIVEN GOVERNANCE IN THE EVALUATION OF STATE PROGRAMS: INSTITUTIONAL FRAMEWORK AND REGIONAL PRACTICES

Annotation. The article examines the transition toward data-driven governance within the system for evaluating state programs in the Russian Federation. It analyzes the institutional framework established by the strategic planning law and accompanying regulations that govern the development, monitoring, and assessment of state programs at both federal and regional levels. The study demonstrates that, despite an advanced normative and digital infrastructure, evaluation practices still rely primarily on plan–fact comparisons, budget execution metrics, and integral scoring models, while the potential of data analytics, big data, and machine learning is used only selectively. Drawing on regional practices (situation centers, regional management centers, governor's dashboards), the paper identifies emerging elements of advanced analytics and outlines key conditions for institutionalizing a data-driven approach.

Key words: government programs; performance evaluation; data-driven governance; data analysis; program effectiveness.

Подготовлено при поддержке Фонда грантов Главы Республики Башкортостан

Введение. Переход к управлению на основе данных становится одной из ключевых повесток современного государственного управления, особенно в условиях растущего давления на бюджетные ресурсы и необходимости достижения национальных целей развития [2]. В российской системе государственных программ этот переход приобретает особую значимость: именно госпрограммы являются основным инструментом реализации приоритетов социально-экономической политики, а их оценка — центральным механизмом обратной связи между планированием, исполнением бюджета и результатами для граждан и бизнеса [11].

За последние годы в России сформирована разветвленная институциональная рамка управления государственными программами: утверждены правила разработки и реализации госпрограмм, порядок формирования сводного годового доклада о ходе их реализации и оценке эффективности, требования к мониторингу, показателям и финансовой информации. На нормативном уровне закреплены принципы системности, результативности и прозрачности, введены интегральные оценки эффективности, определены роли кураторов, ответственных исполнителей, Минэкономразвития и Минфина. Теоретически это создает основу для перехода от «управления по мероприятиям» к «управлению по результатам», а затем — к «управлению на основе данных». На практике же возникает вопрос: насколько эта система действительно обеспечивает качественное использование данных в управлении, а не сводится к выполнению формальных процедур?

Особое значение здесь имеет региональный уровень. Субъекты Российской Федерации не только адаптируют федеральные требования к собственным программам, но и формируют собственные практики работы с данными: выстраивают цифровую инфраструктуру для мониторинга, интегрируют данные из разных ведомств, экспериментируют с панелью показателей, аналитическими витринами, системами раннего предупреждения о рисках невыполнения целевых значений [5]. Именно в регионах наиболее ярко проявляется разрыв между «идеальной моделью», зафиксированной в нормативных актах, и реальным уровнем зрелости процессов, компетенций и информационных систем. Там же проявляются и успешные кейсы, когда данные действительно становятся ресурсом для принятия решений: пересмотра структуры программы, перераспределения финансирования, изменения набора показателей или логики вмешательств.

В этой связи актуализируется исследовательская задача: проанализировать, каким образом существующие институциональные рамки оценки государственных программ содействуют или, напротив, ограничивают переход к управлению на основе данных, и как эти рамки проявляются в региональной практике.

Результаты исследования. Современная система оценки государственных программ в Российской Федерации опирается на обновленную нормативно-правовую базу, ядром которой выступает Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Закон закрепляет государственные программы в качестве документов стратегического планирования, обеспечивающих достижение приоритетов и целей государственной политики посредством взаимосвязанных мероприятий и ресурсов (ст. 3, 11), а также вводит требования результативности, эффективности, измеримости целей и обязательного мониторинга реализации документов стратегического планирования (ст. 7, 37, 40–44)[1].

Специальное регулирование порядка разработки, реализации, мониторинга и оценки эффективности госпрограмм сформировано Постановлением Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации»[2]. Документ задает целостную конструкцию системы управления: определяет государственную программу как документ стратегического планирования, увязанный с национальными целями и документами стратегического планирования, вводит типологию программ (отраслевые и комплексные), деление на проектную и процессную части, структуру документов (стратегические приоритеты, паспорт программы, паспорта структурных элементов, планы реализации) и регламентирует их связь с бюджетным процессом. Существенный акцент сделан на включении всех инструментов государственной политики (нормативное регулирование, контроль-надзор, субсидии, налоговые

[1] О стратегическом планировании в Российской Федерации: федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2014. — № 26. — Ст. 3378.

[2] О системе управления государственными программами Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786 (ред. от 02.08.2025. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064

расходы и др.) и на обязательной цифровой фиксации параметров программ в подсистеме управления госпрограммами ГИИС «Электронный бюджет», ГАС «Управление» и на портале государственных программ (programs.gov.ru).

Методическое наполнение этой конструкции обеспечивается приказом Минэкономразвития России от 17.08.2021 № 500, которым утверждены Методические рекомендации по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации[1]. Документ детализирует требования к содержанию стратегических приоритетов, структуре паспорта госпрограммы и ее структурных элементов, системе показателей и мероприятий, финансовому обеспечению, а также к планированию контрольных точек и построению реестра документов программы. Показатели и мероприятия рассматриваются как ключевые объекты последующего мониторинга и оценки, для них задаются обязательные атрибуты (единица измерения, базовое значение, динамика, источник данных, связь с целями и задачами, ответственное лицо и др.), а также фиксируется требование методик расчета и регулярного обновления данных в информационных системах.

Аналогичная логика транслируется на уровень субъектов РФ и муниципальных образований в совместном письме Минэкономразвития России и Минфина России от 06.02.2023 № 3493-ПК/Д19и, № 26-02-06/9321 с Методическими рекомендациями по разработке и реализации государственных программ субъектов Российской Федерации и муниципальных программ[2]. Для региональных и муниципальных программ закрепляется сходная структура (стратегические приоритеты, паспорт программы, паспорта структурных элементов, планы реализации), система понятий («мероприятие/результат», «объект», «контрольная точка», «прокси-показатель»), а также принципы целеполагания и выбора показателей. Особо подчеркивается необходимость синхронизации показателей с федеральными госпрограммами и национальными целями, использования региональных информационных систем с интеграцией в «Электронный бюджет» и портал госпрограмм, а также проведения регулярного (не реже квартального) мониторинга на основе план-факт-сопоставления показателей, мероприятий, финансового обеспечения и контрольных точек.

Реформирована и сама процедура оценки эффективности. Постановлением Правительства РФ от 15.05.2023 № 752 утверждены новые Правила формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации[3]. Сводный доклад формируется Минэкономразвития России на основе годовых отчетов ответственных исполнителей и данных о кассовом исполнении бюджетов, загружаемых из «Электронного бюджета» и систем статистических данных. Вводится интегральная оценка эффективности каждой госпрограммы как средневзвешенный показатель, включающий: уровень достижения программы (80% веса), оценку динамики прироста значений показателей (10%) и оценку качества финансового управления (10%), рассчитываемую Минфином России. Результаты интегральной оценки используются для отнесения программ к категориям «эффективная», «недостаточно эффективная» и «неэффективная» и могут служить основанием для корректировки объемов бюджетных ассигнований или досрочного прекращения отдельных структурных элементов.

Содержательно государственная программа в действующей нормативной рамке предстает как многоуровневый документ, логически связывающий стратегические цели и задачи с системой показателей, набором мероприятий (проектных и процессных) и ресурсным обеспечением.

---

[1] Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации : приказ Минэкономразвития России от 17 августа 2021 г. № 500 (ред. от 25.03.2025). — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394807/

[2] О направлении Методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ субъектов Российской Федерации и муниципальных программ : письмо Минэкономразвития России № 3493ПК/Д19и, Минфина России № 260206/9321 от 06 февраля 2023 г. (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке и реализации государственных программ субъектов Российской Федерации и муниципальных программ») — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_439453/

[3] Об утверждении Правил формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 15 мая 2023 г. № 752 (ред. от 29.04.2025). — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447339/

Результативность понимается как достижение целевых значений показателей, отражающих изменения в социально-экономическом состоянии соответствующей сферы (качество и доступность услуг, состояние инфраструктуры, параметры занятости, доходов, человеческого капитала и т.п.), а эффективность — как соотношение этих результатов с объемом задействованных ресурсов (бюджетных и внебюджетных), включая управленческое качество реализации, закрепленное через процедурные требования к планированию, мониторингу и корректировке программ.

При этом используемые методы оценки, несмотря на заметное усложнение нормативной и цифровой инфраструктуры, в своей основе остаются традиционными: план/факт-анализ показателей и мероприятий, оценка динамики индикаторов и кассового исполнения, а также балльно-рейтинговая интегральная оценка. Нормативные акты детально регламентируют систему показателей, методики их расчета, требования к информационным системам и открытости данных, но пока лишь имплицитно предполагают, а не прямо предписывают использование продвинутых методов анализа данных, больших данных и ИИ, создавая институциональные и информационные предпосылки для их внедрения поверх формализованной системы показателей и отчетности.

Сравнение положений нормативных актов, регулирующих управление госпрограммами в части анализа данных представлено в таблице 1.

Таблица 1

Управление данными в нормативных актах стратегического управления РФ

Документ	Как понимается управление данными	Показатели и методики	Открытость и доступ
ФЗ № 172-ФЗ «О стратегическом планировании»	Управление данными рассматривается как обеспечение стратегического планирования	Требования к измеримости целей и показателей; необходимость использования надежных данных для оценки эффективности и результативности	Принцип прозрачности: документы стратегического планирования и данные открыты, исключая охраняемые виды тайны
Методические рекомендации по разработке и реализации государственных программ РФ	Управление данными строится вокруг логики «цель — показатель — мероприятие — финансирование», обеспечивая прослеживаемость и контроль	Подробные методики расчета показателей, включение источников данных, возможность прокси-показателей, планирование значений и периодичность	Требуется указывать источники данных и публиковать показатели, если они в открытом доступе
Методическими рекомендациями по разработке и реализации государственных программ субъектов РФ и муниципальных программ	Подчеркивают роль данных в мониторинге и оценке: сопоставимость данных, контрольные точки, показатели, мероприятия	Жесткие требования к показателям: связь с национальными целями, методики, прокси-показатели, базовые значения	Рекомендуется публикация документов программ; ответственность за достоверность данных
Постановлением Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами РФ	Управление данными – центральная часть управления по результатам: данные необходимы для планирования, мониторинга и оценки эффективности	Требования к показателям: точность, однозначность, регулярность, наличие методик; показатели ведутся в едином справочнике	Паспорта программ и связанные данные публикуются; персональная ответственность руководителей за полноту и корректность данных

Окончание табл. 1

Документ	Как понимается управление данными	Показатели и методики	Открытость и доступ
Постановлением Правительства РФ от 15.05.2023 № 752, Правила формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности госпрограмм РФ	Управление данными выражено через формирование единой интегральной оценки эффективности на основе показателей, динамики и финансов	Три блока оценки: достижение показателей, динамика их изменения, качество финансового управления	Обязательная публикация сводного доклада; категоризация программ (эффективная / недостаточно / неэффективная)

Существенной особенностью нормативной рамки является то, что современные методы анализа данных — такие как анализ больших данных, машинное обучение или интеллектуальная обработка массивов административной информации — в нормативных документах прямо не предписываются. Регулирование ограничивается требованиями к формированию и применению методик расчета показателей, стандартизации данных, ведению реестров и отчетности в государственных информационных системах, а также обеспечению открытости информации через цифровые платформы («Электронный бюджет», ГАС «Управление», портал государственных программ).

Вместе с тем требования к цифровизации, унификации показателей, автоматизированному сбору данных и к публичности отчетности создают предпосылки для дальнейшего внедрения аналитических инструментов более высокого уровня — включая методы анализа больших данных и ИИ-технологии — в практику оценки государственных программ, что формирует основу для совершенствования методических подходов в будущем.

Развитие методов анализа данных и современных технологий обработки информации формирует новые возможности для повышения эффективности государственных программ. Мировая практика показывает, что переход от описательного анализа к предиктивным и причинно-следственным моделям способен существенно трансформировать государственное управление, снижая неопределенность и повышая обоснованность решений [4, 6]. Одним из ключевых направлений становится автоматизация мониторинга реализации программ на основе интеграции административных данных, потоков транзакционной информации и данных, генерируемых цифровыми сервисами. Такие решения позволяют оперативно отслеживать статус мероприятий, выявлять аномалии, фиксировать отклонения от плановых траекторий и автоматически формировать управленческие сигналы. Использование BI-панелей и аналитических приборных досок обеспечивает визуализацию динамики показателей в реальном времени, расширяя возможности как для центральных органов власти, так и для региональных исполнителей.

Следующим направлением является внедрение предиктивной аналитики и машинного обучения для оценки вероятностей достижения целевых индикаторов, прогнозирования задержек реализации мероприятий и раннего выявления рисков. Согласно исследованиям Всемирного банка, применение моделей причинно-следственного анализа и структурных предикторов позволяет существенно повысить точность оценки эффективности интервенций и корректировать государственную политику с учетом поведенческих и организационных факторов (World Bank, Governance and Institutions, 2023[1]).

Для использования этих возможностей требуется целый ряд институциональных и методических изменений. Во-первых, необходимо развитие методик оценки эффективности, допускающих работу с большими данными, высокочастотной информацией и разнотипными источниками (текстовые данные, геоданные, транзакционные логи). Во-вторых, критически важной является межведомственная интеграция данных: единые метаданные, согласованные справочники, стандартизированные паспорта показателей и сквозные идентификаторы объектов управления. Мировые исследования подчеркивают, что отсутствие сквозной интеграции данных остается главным барьером для аналитически ориентированной государственной политики [6].

[1] World Bank. Governance and Institutions — Chapter 16: Data Use for Public Sector Performance. Washington, DC : World Bank, 2023. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/4f1c2860cabbf9779190ecef849aa4e5-0050042023/original/GAH-CHAPTER-16.pdf (дата обращения: 23.11.2025).

В-третьих, требуется системная подготовка кадров — специалистов по анализу данных, архитекторов государственных информационных систем и аналитиков политики, способных интерпретировать результаты моделирования и интегрировать аналитические инструменты в процессы государственного управления.

В отечественных исследованиях также значительное количество работ посвящено исследованию эффективности государственных программ. Заметен блок прикладных исследований, анализирующих эффективность конкретных госпрограмм или их групп в условиях внешних шоков и бюджетных ограничений. В работе А.Д. Мухаметовой на материале «коронакризиса» рассматриваются особенности государственных программ РФ как инструмента антикризисной политики; анализируется степень достижения целевых показателей, объемы финансирования и эффективность программ, а также выявляются институциональные и организационные недостатки и направления их совершенствования [10]. Подобные исследования, как правило, используют агрегированные статистические данные и элементы сравнительного анализа, но практически не привлекают инструменты продвинутой аналитики.

Формируется линия работ, прямо затрагивающих тематику анализа данных в государственном управлении. В статье В.Н. Иванаса и Н.П. Брозгуновой акцент смещен на управление качеством информации при анализе данных для органов исполнительной власти: подчеркивается, что в условиях роста объемов данных и усложнения управленческих задач именно достоверность, полнота и защищенность информации становятся ключевым фактором снижения неопределенности и повышения качества решений, что требует внедрения специализированных инструментальных средств анализа [8]. Однако и здесь речь идет преимущественно о требованиях к качеству и инфраструктуре данных, а не о конкретных моделях машинного обучения или big data-платформах.

Отдельное направление составляет разработка и оценка методик измерения эффективности госпрограмм на региональном уровне. Так, Д.Н. Макаров на примере Санкт-Петербурга анализирует действующую методику оценки эффективности госпрограмм и обосновывает необходимость ее уточнения, предлагая модифицированный подход на основе перераспределения весов и более строгого учета результатов реализации программ [9]. При этом сохраняется фокус на интегральных показателях и их весовой агрегировании, а не на использовании комплексных данных из различных информационных систем.

В совокупности эти работы демонстрируют, что отечественная научная дискуссия уже довольно подробно описывает нормативно-методические аспекты оценки госпрограмм, подчеркивает значимость информационного обеспечения и частично затрагивает вопросы качества данных. Однако потенциал методов анализа данных в современном понимании (обработка больших массивов административной информации, предиктивная аналитика, ML-модели для оценки рисков и сценариев реализации программ) пока остается в основном на периферии российской литературы, формируя очевидный исследовательский и практический задел для дальнейших исследований [1, 3].

Перспективы применения методов анализа данных на региональном уровне в значительной мере обусловлены спецификой субъектов РФ как пространства непосредственной реализации государственных программ. Использование продвинутых аналитических инструментов здесь открывает возможность перехода от формализованного исполнения установленных индикаторов к управлению, основанному на комплексной оценке территориальной дифференциации и поведенческих характеристик целевых групп. Построение единого регионального аналитического контура на базе интеграции отраслевых информационных систем, административных регистров, высокочастотных транзакционных данных и геоинформации позволяет повышать точность целеполагания, осуществлять сценарный анализ и раннюю идентификацию рисков невыполнения программных показателей. В этих условиях BI-панели и ситуационные центры субъектов РФ могут функционировать не только как инструменты оперативного мониторинга, но и как элементы системы поддержки принятия решений при перераспределении ресурсов и корректировке мероприятий государственных программ.

В последние годы ряд субъектов РФ перешел от исключительно отчетной логики к формированию интегрированных аналитических контуров вокруг госпрограмм, опирающихся на ситуационные центры, центры управления регионом (ЦУР) и специализированные цифровые платформы.

В этой связи показателен институт так называемого «дашборда губернатора», который встраивается в интегрированные аналитические контуры управления. «Дашборд губернатора» представляет собой централизованную цифровую аналитическую панель, разработанную на базе государственной аналитической системы «Управление» и агрегирующую данные из ключевых государственных информационных систем. В официальных материалах подчеркивается, что дашборд выступает единым источником согласованных данных как для регионального руководства, так и для федерального центра, тем самым снижая информационную асимметрию и повышая обоснованность управленческих решений на региональном уровне[1]. В ряде субъектов эта модель дополняется развитием персонализированных кабинетов высшего должностного лица региона, включающих набор параметризованных тематических панелей (дашбордов), отражающих сотни социально-экономических показателей, KPI губернатора и показатели реализации региональных проектов, что позволяет непосредственно увязать мониторинг программ с оценкой результативности регионального управления.

Практика субъектов РФ демонстрирует и специфические кейсы использования предиктивной аналитики и машинного обучения в контуре госпрограмм. Так, для управления комплексной государственной программой развития туризма во Владимирской области предлагается задействовать механизмы прогнозного анализа, основанные на статистических моделях и алгоритмах машинного обучения, с целью предсказания ключевых событий и своевременного выявления потенциальных угроз реализации программы [7].

Один из наиболее продвинутых примеров интеграции аналитического инструментария с управлением программами демонстрирует Республика Татарстан[2]. В республиканском распределенном ситуационном центре президента используются десятки информационно-аналитических моделей, подключены сотни информационных ресурсов и систем, что позволяет осуществлять сбор, анализ и моделирование данных по широкому спектру социально-экономических показателей. На муниципальном уровне, в частности в Елабужском муниципальном районе, ситуационный центр контролирует комплекс ключевых показателей деятельности руководства (доверие к власти, бедность, уровень заработной платы, доступность жилья и др.), при этом мониторинг охватывает реализацию 50 региональных проектов и 32 государственных программ.

В совокупности эти примеры показывают, что в отдельных субъектах РФ уже сформированы элементы продвинутой аналитической инфраструктуры.

Заключение. Проведенный анализ показал, что действующая система оценки эффективности государственных программ в Российской Федерации опирается на развитую нормативно-правовую и методическую базу, обеспечивающую формальную связку целей, показателей, мероприятий и ресурсов на федеральном и региональном уровнях. Вместе с тем используемый инструментарий оценки по-прежнему базируется преимущественно на традиционном план/факт-анализе, коэффициентах освоения бюджетных средств и интегральных балльно-рейтинговых схемах, тогда как потенциал методов анализа данных в современном понимании реализуется лишь точечно.

Мировые и отечественные исследования, а также складывающаяся региональная практика (создание ситуационных центров, ЦУР, «дашбордов губернатора», пилотные проекты предиктивной аналитики) демонстрируют, что использование больших данных, машинного обучения и интеллектуальной аналитики способно существенно повысить качество целеполагания, мониторинга и оценки госпрограмм, особенно на уровне субъектов РФ. Однако для превращения этих элементов в устойчивый стандарт оценки необходимы институционализация межведомственной интеграции данных, формальное включение аналитических процедур в методики оценки эффективности, развитие кадровых компетенций и закрепление соответствующих требований в нормативных и методических актах. Тем самым переход к аналитически ориентированной модели оценки государственных программ может рассматриваться как ключевое направление дальнейшего развития системы стратегического и бюджетного управления в Российской Федерации.

---

[1] Правительство Российской Федерации. Новость от 15 ноября 2023 г. «Развитие цифровых платформ в системе оказания государственных услуг» // Сайт Правительства Российской Федерации. — Режим доступа: http://government.ru/news/56715

[2] Сценарий перезагрузки. Конференция «Ситуационные центры: фокус кроссотраслевых интересов — 2020» : материалы конференции / Издво «CONNECT», № 1–2, 2021. — Режим доступа: https://xn--e1afqmbhc3a.xn--p1ai/wp-content/uploads/2021/10/SC_2020.pdf

Список литературы

1. *Gerasimov A., Trofimov E., Kopanitsa G., Metsker O.* Modelling investment programs with machine learning and data mining: descriptive and predictive models of healthcare state programs in Russia // 2022 31st Conference of Open Innovations Association (FRUCT): Proceedings. — 2022. — P. 1–6. — DOI 10.23919/FRUCT54823.2022.9770894.
2. *Lawal C.I., Friday S.C., Ayodeji D.C., Sobowale A.* Strategic framework for transparent, data-driven financial decision-making in achieving sustainable national development goals // International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies. — 2024. — Vol. 4, № 6. — P. 1655–1678. — DOI 10.62225/2583049X.2024.4.6.4098.
3. *Matusyak Y.V., Matusyak I.Ya., Suchkova M.Yu.* Big data-based risk management in Russian oil and gas projects: practice and challenges // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. — 2025. — Vol. 5/12, № 158. — P. 189–196. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.12.020.
4. *Peng R.,* et al. The role of data science in policy decision-making // Harvard Data Science Review. — 2020. — Электрон. ресурс. — URL: https://hdsr.mitpress.mit.edu/pub/0mb0zzlc/download/pdf (дата обращения: 23.11.2025).
5. *Pobedin A.A.* Smart specialization in Russian regional policy: transition from equalization to stimulating innovative development // Actual directions of scientific researches of the XXI century: theory and practice. — 2025. — № 2. — P. 74–98. — DOI 10.34220/2308-8877-2025-13-2-74-98
6. *Rogger D.* Motivation and incentives in public sector performance // Handbook on Public Administration. — Электрон. ресурс. — URL: https://danrogger.com/files/handbook/MOTIVATION.pdf (дата обращения: 23.02.2025).
7. *Дерен И.И., Земляникина А.Д.* Managing the tourism in the Vladimir Region: new management system of state programs // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. — 2025. — Т. 10, № 2. — С. 276–287. — DOI 10.21603/2500-3372-2025-10-2-276-287.
8. *Иванас В.Н., Брозгунова Н.П.* Актуальность управления качеством информации при анализе данных для органов исполнительной власти // Современная математика и концепции инновационного математического образования. — 2023. — Т. 10, № 1. — С. 260–268. — DOI 10.54965/24129895_2023_10_1_260.
9. *Макаров Д.Н.* Методика оценки эффективности как важный элемент механизма реализации государственных программ РФ // Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Экс.Т). — 2022. — Т. 8, № 3(19). — С. 40–45.
10. *Мухаметова А.Д.* Анализ эффективности государственных программ в условиях коронакризиса // Уфимский гуманитарный научный форум. — 2022. — № 1(9). — С. 86–92. — DOI 10.47309/2713-2358_2022_86_92.
11. *Савенко Е.В., Гусев Д.А.* Цифровизация управления региональными экономическими системами: вызовы и возможности // Industrial Economics. — 2025. — № 5. — DOI 10.47576/2949-1886.2025.5.5.025.

УДК 378.4

Левашев Олег Сергеевич,
кандидат экономических наук, доцент
Ивановский государственный университет, Иваново, Россия

Oleg Sergeevich Levashov,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ivanovo State University, Ivanovo, Russia
E-mail: levashov.os@mail.ru

УНИВЕРСИТЕТ КАК АГЕНТ ЦИВИЛИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ К ГЛОБАЛЬНЫМ ВЫЗОВАМ

Аннотация. В статье исследуется трансформация роли университета в контексте современных глобальных вызовов, включая цифровую трансформацию, геополитическую переконфигурацию и смену технологических укладов. Цель работы заключается в определении стратегических векторов адаптации высших учебных заведений как ключевых агентов цивилизационного развития, ответственных за генерацию знаний, формирование человеческого капитала и сохранение культурно-ценностных основ. Методологическую основу исследования составили системный и цивилизационный подходы, позволившие рассматривать университет в качестве сложного социально-экономического института, взаимодействующего с государством, бизнесом и обществом. Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления места университета в новой архитектуре мирового порядка, где на первый план выходят вопросы суверенитета, идентичности и технологической независимости. В результате исследования выделены и детально проанализированы три ключевых стратегии адаптации: формирование цифрового суверенитета через развитие отечественных образовательных экосистем; ориентация на модель «ноономики» с приоритетом интеллектуально-креативных ресурсов; усиление цивилизационно-идентификационной функции через интеграцию образовательной и ценностно-воспитательной деятельности. Обосновано, что эффективная адаптация требует перехода от парадигмы университета как поставщика образовательных услуг к модели университета как интегратора общественного развития, обеспечивающего преемственность национального суверенитета в условиях турбулентности. Научная новизна работы заключается в синтезе концепций ноономики, цифрового суверенитета и модели тройной спирали применительно к разработке стратегий адаптации университета.

Ключевые слова: университет, цивилизационное развитие, глобальные вызовы, стратегия адаптации, цифровой суверенитет.

UNIVERSITY AS AN AGENT OF CIVILIZATIONAL DEVELOPMENT: ADAPTATION STRATEGIES TO GLOBAL CHALLENGES

Abstract. The article explores the transformation of the university›s role in the context of contemporary global challenges, including digital transformation, geopolitical reconfiguration, and technological paradigm shifts. The aim of the work is to identify strategic vectors for the adaptation of higher education institutions as key agents of civilizational development, responsible for knowledge generation, human capital formation, and the preservation of cultural and value foundations. The methodological basis of the research is formed by systemic and civilizational approaches, which allow considering the university as a complex socio-economic institution interacting with the state, business, and society. The relevance of the study is due to the need to rethink the place of the university in the new architecture of the world order, where issues of sovereignty, identity and technological independence come to the fore. As a result of the study, three key adaptation strategies are identified and analyzed in detail: the formation of digital sovereignty through the development of domestic educational ecosystems; a focus on the «noonomy» model with a priority on intellectual and creative resources; strengthening the civilizational-identification function through the integration of educational and value-based educational activities. It is substantiated that effective adaptation requires a shift from the paradigm of the university as a provider of educational services to the model of the university as an integrator of social development, ensuring the continuity of national sovereignty under conditions of turbulence. The scientific novelty of the work lies in the synthesis of the concepts of noonomy, digital sovereignty and the triple helix model in relation to the development of university adaptation strategies.

Key words: university, civilizational development, global challenges, adaptation strategy, digital sovereignty.

Введение. Современная историческая эпоха, характеризуемая рядом исследователей как эпоха турбулентности и великой трансформации, ставит перед социальными институтами

принципиально новые задачи. Университет, как один из древнейших и наиболее устойчивых институтов, переживает сегодня период глубокой рефлексии и институциональной перестройки. Если в индустриальную эпоху его миссия сводилась преимущественно к подготовке квалифицированных кадров и фундаментальным исследованиям, а в постиндустриальную — к коммерциализации знаний и становлению в качестве «предпринимательского» центра, то сегодня его роль расширяется до масштабов агента цивилизационного развития. Эта роль подразумевает ответственность не только за передачу знаний и технологий, но и за сохранение культурного кода, формирование ценностных ориентаций, обеспечение преемственности суверенного развития и адаптацию общества к беспрецедентным вызовам. Актуальность данного исследования обусловлена наложением нескольких кризисных трендов: цифровой революции, перекраивающей сами основы коммуникации и познания; геополитической турбулентности, обостряющей вопросы национальной безопасности и технологической независимости; и ценностной трансформации, ведущей к фрагментации общественного сознания. В этом контексте дискуссия о сущности университета, колеблющаяся между его трактовкой как рыночной услуги [6] и как фундаментального общественного блага, приобретает особую остроту. Недостаточная теоретическая проработка стратегий адаптации университета именно в качестве цивилизационного агента, а не пассивного ретранслятора глобальных трендов, определяет проблемное поле настоящей работы. Целью статьи является комплексный анализ глобальных вызовов современности и, на этой основе, разработка системы стратегических направлений адаптации университета, укрепляющих его роль как ключевого института цивилизационного развития. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: во-первых, провести анализ современного контекста глобальных вызовов, детерминирующих трансформацию высшей школы; во-вторых, определить эволюцию функций университета в новой парадигме; в-третьих, систематизировать и обосновать ключевые стратегические векторы адаптации; в-четвертых, рассмотреть условия и механизмы их практической реализации.

Материал и методика исследования. Теоретико-методологическую основу исследования составили принципы системного, цивилизационного и институционального подходов. Системный подход позволил рассмотреть университет как открытую, многоуровневую и динамическую систему, элементы которой (образовательная, научная, воспитательная, инновационная деятельность) находятся в тесной взаимосвязи и взаимодействуют с внешней средой (государством, рынком, обществом). Цивилизационный подход дал возможность осмыслить университет не как универсальный, но как исторически и культурно укорененный институт, чья миссия напрямую связана с сохранением и развитием конкретного культурно-исторического типа. Институциональный подход способствовал анализу изменяющихся формальных и неформальных правил, регулирующих деятельность вузов в новых условиях. В работе применялся комплекс общенаучных методов: анализ и синтез научной литературы, концептуальное моделирование, сравнительный институциональный анализ, структурно-функциональный анализ. Эмпирическую базу исследования составили научные публикации ведущих отечественных ученых, посвященные трансформации высшего образования, экономике знаний, вопросам цифрового и технологического суверенитета, а также социокультурным изменениям в молодежной среде. Особое значение для формирования концептуального каркаса работы имели: модель «тройной спирали», описывающая инновационное взаимодействие университета, государства и бизнеса [9]; концепция «ноономики» С.Д. Бодрунова как перспективная парадигма развития, основанная на интеллектуально-творческих ресурсах (ноо-труде) [1]; а также исследования в области цифрового суверенитета и национальной идентичности [4, 5].

Результаты исследования. Анализ современного глобального контекста позволяет выделить несколько взаимосвязанных и взаимообусловливающих вызовов, формирующих новое «силовое поле» для деятельности университета. Эти вызовы носят не факультативный, а системный характер, требуя не точечных корректировок, а стратегического переформатирования.

Первым и, пожалуй, наиболее проникающим вызовом является **вызов цифровой трансформации и технологической зависимости**. Цифровизация образования, с одной стороны, открыла беспрецедентные возможности для персонализации обучения, доступа к мировым знаниям и создания распределенных научных коллабораций. Однако, с другой стороны, она породила серьезные риски, которые исследователи характеризуют как угрозу цифрового суверенитета [5]. Университеты массово оказались зависимыми от иностранных платформ (LMS, видеокон-

ференцсвязь), программного обеспечения, цифрового контента и стандартов данных. Это создает уязвимости как в области кибербезопасности и защиты персональных данных студентов и сотрудников, так и в сфере образовательной политики. Вузы рискуют превратиться в операторов чужих педагогических и управленческих решений, что прямо противоречит их миссии как центров критического мышления и самостоятельного производства знаний. Более того, алгоритмизация образовательного процесса может привести к эрозии фундаментального знания в пользу узкоутилитарных компетенций, определяемых логикой платформ, а не долгосрочными национальными интересами.

Второй системный вызов связан с **геополитической переконфигурацией и обострением вопросов национального суверенитета**. Процессы деглобализации и регионализации, санкционное давление и разрыв международных цепочек кооперации актуализировали задачи импортозамещения, технологической независимости и обеспечения экономической безопасности [4]. Университет оказывается на передовой решения этих задач. От него требуется не просто готовить специалистов по актуальным рыночным запросам, а целенаправленно формировать кадровый резерв для стратегических, критически важных для суверенитета отраслей: IT-индустрии, микроэлектроники, биофармацевтики, новых материалов, машиностроения. Это предполагает глубокую перестройку образовательных программ, усиление фундаментальной подготовки, тесную интеграцию с предприятиями реального сектора и оборонно-промышленного комплекса. Университет становится ключевым элементом в системе обеспечения преемственности суверенного научно-технологического развития.

Третий вызов проистекает из **трансформации ценностных ориентиров и социальной идентичности в условиях цифровой среды**. Гиперподключенность, доминирование виртуальных коммуникаций, фрагментация информационных потоков и распространение культуры постправды создают «уязвимое будущее» для социальной ткани [3]. Для молодежи, являющейся основной аудиторией университета, эти процессы особенно значимы, формируя специфические ценностные установки, зачастую отличающиеся от традиционных [10]. Университет сталкивается с необходимостью не просто передавать знания, но и активно участвовать в формировании целостного мировоззрения, основанного на исторической памяти, гражданской ответственности, патриотизме и традиционных нравственных ценностях. В противном случае он утрачивает свою культуроформирующую функцию, делегируя ее неконтролируемым цифровым средам, что может привести к дальнейшей атомизации общества.

В ответ на эти многомерные вызовы формируются новые стратегические контуры университета как активного агента, а не пассивного объекта изменений. Адаптационная стратегия должна быть комплексной и включать в себя несколько взаимодополняющих направлений.

Стратегия формирования цифрового образовательного суверенитета выходит за рамки простой технологической модернизации. Ее суть заключается в создании целостных, безопасных и технологически независимых образовательных экосистем национального и регионального масштаба. Это подразумевает разработку и внедрение отечественных платформенных решений для управления обучением, цифровых симуляторов и лабораторий, систем анализа образовательных данных с гарантией их сохранности на территории страны. Университет в этой стратегии выступает не как потребитель, а как со-разработчик, тестовый полигон и методологический центр. Он должен активно участвовать в создании цифровых педагогических методик, основанных на отечественных дидактических традициях и учитывающих культурно-психологические особенности обучающихся. Такой подход позволяет не только минимизировать внешние риски, но и создать конкурентное преимущество — образовательные продукты и сервисы, адаптированные к специфике национального рынка труда и культурного контекста. Данная стратегия напрямую соотносится с логикой «тройной спирали», где университет, обладая компетенциями, выступает генератором технологических решений для сферы образования в кооперации с государством (заказчик и регулятор) и IT-бизнесом (разработчик и интегратор) [9].

Стратегия ориентации на модель «ноономики» представляет собой содержательную перезагрузку образовательной и научной деятельности вуза. Концепция ноономики, развиваемая С.Д. Бодруновым, постулирует переход к обществу, где главным производственным ресурсом и продуктом становится знание, а доминирующим типом труда — интеллектуально-творческий, или «ноо-труд» [1]. Университет в этой парадигме — это базовый институт «производства производителя» ноо-труда. Это требует фундаментального пересмотра содержания образования.

Акцент должен сместиться с запоминания информации на формирование метапредметных компетенций: системного и критического мышления, способности к работе с большими массивами данных, креативности, навыков коммуникации и коллаборации в междисциплинарных командах. Образовательный процесс должен моделировать реальные сложные, неструктурированные проблемы, для решения которых требуется синтез знаний из разных областей. Научная деятельность университета также должна переориентироваться на опережающие исследования, лежащие в основе новых технологических укладов, что соответствует циклическому характеру экономической динамики [8]. Стратегия ноономики отвечает на вызовы неопределенности и скорости изменений, готовя выпускников не к конкретным профессиям сегодняшнего дня, а к постоянному самообучению и инновационной деятельности в профессиях будущего.

Стратегия усиления цивилизационно-идентификационной функции является ответом на вызовы ценностной фрагментации и необходимости обеспечения духовного суверенитета. В условиях глобальной конкуренции не только товаров, но и смыслов, университет не может оставаться в позиции ценностного нейтралитета, рискуя стать инструментом дезинтеграции национального сознания. Он призван стать активным субъектом формирования гражданской идентичности, ответственного патриотизма и осознанной сопричастности к судьбе страны [4]. Это предполагает не добавление отдельных воспитательных мероприятий к учебному плану, а их органичную интеграцию в ткань образовательного процесса. Изучение истории, философии, права, литературы должно быть направлено на формирование целостного понимания исторического пути и культурных особенностей своей цивилизации. Проектная и исследовательская деятельность студентов может и должна быть связана с решением актуальных проблем своего региона и страны, что воспитывает чувство ответственности и вовлеченности. Данная стратегия также включает работу по формированию финансовой и правовой культуры, что способствует более осознанному и ответственному поведению в обществе [7]. Укрепляя идентичность и ценности, университет выполняет ключевую стабилизирующую функцию, способствуя социальной консолидации в эпоху перемен.

Обсуждение. Предложенные три стратегии — цифрового суверенитета, ноономической ориентации и цивилизационной идентификации — не являются альтернативными или последовательными этапами. Они представляют собой единый, взаимосвязанный адаптационный комплекс, образующий синергетический эффект. Цифровой суверенитет создает необходимую технологическую, инфраструктурную и безопасную основу для независимой генерации и трансляции знаний. Ноономическая ориентация наполняет эту инфраструктуру качественно новым содержанием, формируя человеческий капитал, способный эффективно использовать цифровые инструменты для творчества и инноваций. Цивилизационно-идентификационная функция, в свою очередь, придает смысловое наполнение и социальную направленность как технологическому развитию, так и интеллектуальной деятельности, обеспечивая их связь с национальными интересами и общественным благом, предотвращая технократический уклон и отрыв элит от общества.

Реализация данных стратегий означает эволюционный скачок от модели «Университет 3.0» (предпринимательского университета, ориентированного на коммерциализацию) к модели «Университет 4.0» как интегратора общественного развития и социального инноватора [9]. Такой университет становится не просто элементом национальной инновационной системы, а ее стержнем, соединяющим в единую цепь фундаментальную науку, прикладные разработки, кадровое обеспечение и ценностное воспитание. Это требует глубокой трансформации системы управления вузом, которая должна стать более гибкой, проектно-ориентированной и способной к быстрому принятию стратегических решений. Финансовая модель университета также должна быть пересмотрена. Она не может опираться исключительно на рыночные механизмы и платность образовательных услуг [6]. Необходимо признание государством и обществом вклада университета в создание общественных благ — суверенного человеческого капитала, фундаментальных знаний, социальной стабильности — и адекватное, в том числе бюджетное, финансирование этой миссии. Важнейшим условием успеха является перестройка взаимодействия в рамках обновленной «тройной спирали». Государство должно выступить не только регулятором, но и стратегическим заказчиком на цивилизационное развитие, формулируя долгосрочные национальные цели в области технологий, культуры и безопасности [2]. Бизнес, в свою очередь, будучи заинтересованным в инновациях и качественных кадрах, должен стать активным партнером в

создании образовательных программ, финансировании прикладных исследований и создании технологических стартапов на базе университетов.

Вывод. В условиях нарастания сложности и неопределенности глобального ландшафта стратегическая адаптация университета перестает быть вопросом внутреннего развития высшей школы и становится императивом национального и цивилизационного выживания. Университет закономерно эволюционирует от относительно узкоспециализированной образовательной организации к многомерному агенту цивилизационного развития. Этот переход детерминирован тремя группами вызовов: технологическими (цифровая зависимость), геополитическими (борьба за суверенитет) и социокультурными (ценностная фрагментация). В ответ на эти вызовы сформированы и теоретически обоснованы три ключевых стратегических вектора трансформации.

Первый вектор — утверждение цифрового суверенитета через создание автономных, безопасных и методологически выверенных национальных образовательных экосистем, где университет выступает драйвером разработки и внедрения отечественных решений.

Второй вектор — содержательная переориентация на парадигму ноономики, предполагающую фокус на производство интеллектуально-креативного человеческого капитала, обладающего метапредметными компетенциями и способного к опережающим инновациям.

Третий вектор — активизация цивилизационно-идентификационной функции, направленной на воспитание ценностно-ориентированных граждан, обладающих четкой национальной и культурной идентичностью, чувством патриотизма и ответственности за будущее страны.

Успешная реализация этих стратегий возможна лишь при условии синергии усилий самого университетского сообщества, готового к внутренним трансформациям; государства, формулирующего четкие стратегические цели и создающего институциональные и финансовые условия для их достижения; и бизнеса, выступающего активным потребителем и соинвестором в развитие человеческого и технологического потенциала. Дальнейшие исследования должны быть сконцентрированы на операционализации предложенных стратегий, а именно: на разработке конкретных институциональных механизмов, финансовых инструментов (включая модели государственно-частного партнерства), систем мониторинга и критериев оценки эффективности университетов в новой роли агентов цивилизационного развития. Особое практическое значение имеет адаптация данных стратегий к специфике региональных университетских систем, которые являются ключевыми центрами развития и стабилизации на местах.

Список литературы

1. *Бодрунов С.Д.* От экономики — к ноономике (тезисы к вопросу о стратегировании интеллектуально-креативного аспекта (ноо) трансформации общества) / С.Д. Бодрунов // Экономическое возрождение России. — 2025. — № 1(83). — С. 5-31. — DOI 10.37930/1990-9780-2025-1-83-5-31. — EDN MBORBS.
2. *Герасимов В.И.* Научно-технологическое и инновационное развитие и сотрудничество стран Большой Евразии / В.И. Герасимов, С.И. Коданева // Управление наукой: теория и практика. — 2024. — Т. 6, № 1. — С. 198-212. — DOI 10.19181/smtp.2024.6.1.10. — EDN WIWBIB.
3. *Григорьева М.А.* Уязвимое будущее цифрового общества: научный обзор ближайших прогнозов / М.А. Григорьева, А.Ф. Григорьев // KANT: Social Sciences & Humanities. — 2023. — № 1(13). — С. 4-17. — DOI 10.24923/2305-8757.2023-13.1. — EDN EXLUIQ.
4. *Ильин В.А.* «Вернуть государство в родную гавань». К вопросу об обеспечении преемственности суверенного развития / В.А. Ильин, М.В. Морев // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2024. — Т. 17, № 4. — С. 9-38. — DOI 10.15838/esc.2024.4.94.1. — EDN PIZLRF.
5. *Иохим А.Н.* Российская идентичность в условиях глобальной цифровизации: к вопросу о цифровом суверенитете / А.Н. Иохим // Вестник Московского университета. Серия 12: Политические науки. — 2023. — Т. 1, № 6. — С. 58-80. — DOI 10.55959/MSU0868-4871-12-2023-1-6-58-80. — EDN CQSEDS.
6. *Ломоносов А.В.* Высшее образование: коммерческая услуга или общественное благо / А.В. Ломоносов // Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства : Сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции, Махачкала, 21–22 сентября 2022 года / Под ред. А.М. Эсетовой. — Махачкала: Информационно-Полиграфический Центр ДГТУ, 2022. — С. 146-149. — EDN LLQHSO.

7. *Попова Т.А.* Взаимосвязь образования и финансового поведения / Т.А. Попова, А.В. Ломоносов // Идеи и идеалы. — 2023. — Т. 15, № 3-2. — С. 252-274. — DOI 10.17212/2075-0862-2023-15.3.2-252-274. — EDN HBHWFW.
8. *Толкачев С.А.* Циклические закономерности трансформации экономической ортодоксии / С.А. Толкачев // Terra Economicus. — 2024. — Т. 22, № 3. — С. 6-20. — DOI 10.18522/2073-6606-2024-22-3-6-20. — EDN MKJALG.
9. Университет 4.0: контуры постиндустриальных манифестаций в оптике модели «тройной спирали» / Е.Г. Каменский, А.В. Маякова, А.Ю. Огурцова, М.А. Гусейнов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2024. — Т. 14, № 1. — С. 271-282. — DOI 10.21869/2223-1552-2024-14-1-271-282. — EDN QWKIXL.
10. *Финько М.В.* Ценностные ориентиры и установки студенческой молодежи в условиях трансформации высшего образования России / М.В. Финько // Проблемы современного образования. — 2024. — № 5. — С. 9-23. — DOI 10.31862/2218-8711-2024-5-9-23. — EDN FTOVGC.
11. *Шишов С.Е.* Будущее образования для глобальных социальных изменений / С.Е. Шишов, В.А. Кальней, Е.Г. Ряхимова // Экономические и социально-гуманитарные исследования. — 2024. — № 1(41). — С. 217-227. — DOI 10.24151/2409-1073-2024-1-217-227. — EDN LLWLUP.

УДК 338.242

Ряжева Юлия Ивановна,
кандидат экономических наук, доцент,
Самарский национальный исследовательский университет им. акад. С.П. Королева, Самара

Riazheva Iuliia Ivanovna,
Candidate of Economics Sciences,
associate professor,
Samara National Research University, Samara
E-mail: ryajeva.yui@ssau.ru

ЦИФРОВОЙ РАЗРЫВ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Аннотация. В статье анализируется взаимосвязь между феноменом цифрового разрыва и реализацией Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Цифровой разрыв рассматривается не как сугубо технологическая проблема, а как комплексное социально-экономическое явление, усугубляющее существующие формы неравенства и создающее новые барьеры для инклюзивного развития. В работе исследуется многоуровневая структура цифрового разрыва, включающая первый уровень (доступ к инфраструктуре), второй (цифровые навыки и грамотность) и третий (реальные выгоды от использования технологий). Основное внимание уделяется анализу того, как цифровое неравенство препятствует достижению ключевых Целей устойчивого развития (ЦУР), включая искоренение нищеты (ЦУР 1), обеспечение качественного образования (ЦУР 4), содействие экономическому росту и достойной занятости (ЦУР 8), сокращение неравенства (ЦУР 10) и построение эффективных институтов (ЦУР 16). В заключении предлагаются направления для комплексной государственной политики, направленной на обеспечение всеобщего доступа, развитие цифровых компетенций и создание инклюзивной цифровой среды.

Ключевые слова: цифровой разрыв, цифровое неравенство, устойчивое развитие, Цели устойчивого развития (ЦУР), социальная инклюзия, цифровая грамотность, экономический рост, электронное правительство.

THE DIGITAL DIVIDE AS A FUNDAMENTAL CHALLENGE TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Annotation. This paper examines the interplay between the digital divide and the achievement of the 2030 Agenda for Sustainable Development. The digital divide is framed not merely as a technological issue, but as a complex socio-economic phenomenon that exacerbates existing inequalities and erects new barriers to inclusive development. The study explores the multi-level structure of the digital divide, comprising the first level (infrastructural access), the second (digital skills and literacy), and the third (realized outcomes from technology use). A primary focus is placed on how digital inequality impedes the attainment of key Sustainable Development Goals (SDGs), such as poverty eradication (SDG 1), quality education (SDG 4), decent work and economic growth (SDG 8), reduced inequalities (SDG 10), and peace, justice, and strong institutions (SDG 16). Finally, the paper outlines pathways for a comprehensive public policy designed to ensure universal access, foster digital competencies, and create an inclusive digital environment.

Key words: digital divide, digital inequality, sustainable development, Sustainable Development Goals (SDGs), social inclusion, digital literacy, economic growth, e-government.

Введение. Начало XXI века ознаменовалось стремительным развитием и повсеместным проникновением цифровых технологий, которые стали неотъемлемой частью экономической, социальной и культурной жизни человечества. Глобальная цифровизация открывает беспрецедентные возможности для ускорения прогресса, повышения эффективности и улучшения качества жизни. Однако на фоне этого технологического оптимизма все острее проявляется обратная сторона процесса — цифровой разрыв. Данное явление, изначально понимаемое как разрыв в доступе к интернету, сегодня трактуется гораздо шире, охватывая неравенство в цифровых навыках, возможностях использования технологий и, в конечном счете, в получении выгод от цифровой трансформации [1, с.35; 3, с. 14; 5, с. 56].

В 2015 году мировое сообщество приняло Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, включающую 17 Целей устойчивого развития (ЦУР) [4, с. 60]. Эта амбици-

озная программа направлена на искоренение нищеты, борьбу с неравенством и несправедливостью, а также на решение проблем, связанных с изменением климата.

Фундаментальные принципы Повестки-2030 можно свести к следующему:

— Универсальность. Применимость ко всем странам и людям с обязательным учетом национальной специфики.
— Неделимость. Рассмотрение экономического, социального и экологического развития как единого целого, где прогресс в одной области не должен вредить другим.
— Инклюзивность. Вовлечение в процесс всех секторов общества (государство, бизнес, общественность) и обеспечение справедливого распределения выгод от развития между всеми людьми и поколениями [6].

Цифровые технологии признаются одним из ключевых инструментов для достижения ЦУР. Однако цифровой разрыв ставит под угрозу этот потенциал, создавая риск того, что плодами цифровой революции воспользуется лишь часть населения, в то время как наиболее уязвимые группы окажутся в еще большей изоляции [2, с. 425].

Цель настоящей статьи — проанализировать механизмы, посредством которых цифровой разрыв препятствует достижению устойчивого развития, и обосновать необходимость его преодоления как одного из центральных приоритетов современной государственной политики.

Результаты исследования. Для глубокого анализа проблемы необходимо отойти от упрощенной дихотомии «есть доступ / нет доступа». Современные исследователи [8, с. 49; 9, с. 372] выделяют несколько уровней цифрового разрыва, каждый из которых представляет собой отдельный барьер. Рассмотрим их более подробно.

Первый уровень (разрыв в доступе) — это наиболее очевидная форма неравенства, связанная с отсутствием физического доступа к ИКТ-инфраструктуре (интернет, компьютеры, смартфоны) и ее недоступностью по цене. Этот разрыв особенно заметен между городскими и сельскими районами, развитыми и развивающимися странами.

Второй уровень (разрыв в навыках) характеризируется тем, что наличие доступа не гарантирует его эффективного использования. Этот уровень касается цифровой грамотности — от базовых операционных навыков до способности критически оценивать информацию, создавать цифровой контент и обеспечивать свою кибербезопасность. Недостаток навыков характерен для пожилых людей, лиц с низким уровнем образования и других уязвимых групп.

Третий уровень (разрыв в результатах) означает, что даже при наличии доступа и навыков люди используют цифровые технологии с разной степенью интенсивности и для разных целей. Одни используют интернет для получения образования, поиска работы, ведения бизнеса и участия в общественной жизни, получая ощутимые выгоды. Другие ограничиваются развлечениями и пассивным потреблением контента. Этот разрыв в «отдаче» от цифровизации является наиболее глубоким и сложным для преодоления, поскольку он воспроизводит и усиливает существующее социальное неравенство.

Социальный блок ЦУР напрямую зависит от степени цифровой инклюзии населения.

Качественное образование (ЦУР 4). Пандемия COVID-19 наглядно продемонстрировала, как цифровой разрыв влияет на образование. Учащиеся без доступа к стабильному интернету и устройствам были фактически исключены из образовательного процесса. Но проблема глубже: цифровое неравенство ограничивает доступ к онлайн-курсам, электронным библиотекам и глобальным образовательным ресурсам, консервируя отставание в качестве образования для детей из малообеспеченных семей и сельской местности [10, с. 409].

Хорошее здоровье и благополучие (ЦУР 3). Развитие телемедицины, электронных медицинских карт и мобильных приложений для здоровья открывает новые возможности для здравоохранения. Однако люди, находящиеся по ту сторону цифрового разрыва, лишены доступа к онлайн-консультациям, не могут записаться к врачу через интернет или получить доступ к достоверной медицинской информации, что особенно критично во время эпидемий.

Сокращение неравенства (ЦУР 10) и мир, правосудие и эффективные институты (ЦУР 16). Перевод государственных услуг в онлайн-формат (электронное правительство) призван повысить их доступность и эффективность. Но для граждан без цифровых навыков и доступа это превращается в непреодолимый барьер. Они лишаются возможности получать социальные выплаты, регистрировать собственность или участвовать в общественном обсуждении законопроектов, что

ведет к их гражданской и социальной эксклюзии. Цифровой разрыв становится новым фактором дискриминации.

Экономические последствия цифрового неравенства не менее серьезны и напрямую препятствуют достижению целей по искоренению нищеты и обеспечению достойной занятости.

Достойная работа и экономический рост (ЦУР 8). В современной экономике цифровая грамотность является базовым требованием для большинства профессий. Люди без цифровых навыков оказываются неконкурентоспособными на рынке труда и могут претендовать лишь на низкооплачиваемую работу, не требующую квалификации. Развитие удаленной занятости и гиг-экономики, которое могло бы стать источником дохода для жителей отдаленных регионов, также проходит мимо тех, у кого нет стабильного интернета.

Искоренение нищеты (ЦУР 1). Цифровой разрыв создает порочный круг бедности. Отсутствие доступа к онлайн-банкингу, платформам электронной коммерции и микрофинансовым услугам ограничивает предпринимательские возможности. Фермеры в развивающихся странах не могут использовать цифровые инструменты для получения информации о погоде и рыночных ценах, что снижает их доходы. Таким образом, цифровое неравенство не позволяет беднейшим слоям населения воспользоваться новыми экономическими возможностями [8, с. 50].

Индустриализация, инновации и инфраструктура (ЦУР 9). Устойчивая инфраструктура в XXI веке — это не только дороги и электросети, но и широкополосный доступ в интернет. Регионы, страдающие от цифрового разрыва, не могут привлекать высокотехнологичные инвестиции, развивать инновационные кластеры и интегрироваться в глобальную цифровую экономику, что обрекает их на стагнацию [7, с. 108].

Борьба с цифровым разрывом требует системного подхода, выходящего за рамки чисто технических решений. Такая политика должна включать несколько ключевых направлений, а именно:

1. Развитие универсальной и доступной инфраструктуры. Государственно-частные партнерства, направленные на прокладку оптоволоконных сетей в сельских и отдаленных районах, использование спутниковых технологий (как, например, Starlink) и субсидирование стоимости доступа для малоимущих домохозяйств.

2. Всеобщее обучение цифровой грамотности. Интеграция цифровых компетенций в школьные программы, создание национальных программ обучения для взрослых (особенно для пожилых людей), развитие публичных центров цифровой компетенции на базе библиотек и школ.

3. Создание инклюзивного цифрового контента и услуг. Разработка государственных и коммерческих онлайн-сервисов с учетом принципов универсального дизайна, обеспечивающего удобство использования для людей с ограниченными возможностями, низким уровнем навыков и медленным интернет-соединением.

4. Стимулирование реального использования. Поддержка локальных цифровых экосистем, создание полезного и релевантного контента на местных языках, продвижение цифрового предпринимательства и гражданских инициатив.

Вывод. Цифровой разрыв в его многомерном понимании является одним из самых серьезных вызовов для достижения Повестки дня в области устойчивого развития. Он не просто отражает существующие формы неравенства — он активно их воспроизводит и усугубляет, создавая новые барьеры для социального, экономического и гражданского участия. Игнорирование этой проблемы ведет к риску формирования «двухскоростного» мира, где блага цифровой эпохи будут доступны лишь избранным, а значительная часть человечества останется на обочине прогресса.

Преодоление цифрового разрыва должно стать неотъемлемой частью национальных стратегий устойчивого развития. Это не расходы, а стратегические инвестиции в человеческий капитал, социальную сплоченность и экономическую конкурентоспособность. Только обеспечив инклюзивный и справедливый доступ к цифровым технологиям и навыкам, можно в полной мере реализовать их трансформационный потенциал и построить устойчивое будущее для всех.

Список литературы

1. *Глухов А.П.* Цифровые разрывы в цифровой грамотности обучающихся: роль школы и неформальных агентов киберсоциализации / А.П. Глухов, И.Г. Соломина, А.С. Ли // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек в современном мире. — 2023. — № 4. — С. 35-45.

2. *Дабижа И.О.* Роль цифровой грамотности в преодолении цифрового разрыва регионов / И.О. Дабижа, Т.В. Фурсова // Экономика и управление: Сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции, Москва, 30–31 января 2025 года. — Москва: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2025. — С. 424-430.
3. *Дудин Г.А.* О цифровом разрыве и цифровых неравенствах / Г.А. Дудин // Primo Aspectu. — 2025. — № 3(63). — С. 14-18.
4. *Ильин И.В.* Новые глобальные цели устойчивого развития / И.В. Ильин, А.Д. Урсул, Т.А. Урсул // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. — 2015. — № 3-4. — С. 60-84.
5. *Костина Н.Б.* К вопросу о разграничении понятий «цифровой раскол», «цифровое неравенство» и «цифровой разрыв» / Н.Б. Костина, А.А. Чижов // Уфимский гуманитарный научный форум. — 2022. — № 1(9). — С. 56-63.
6. Повестка-2030 и ЦУР ООН // Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: https://economy.gov.ru/material/directions/vneshneekonomicheskaya_deyatelnost/ustoychivoe_razvitie/povestka_2030_i_cur_oon/ (дата обращения: 30.11.2025).
7. *Пронькина А.С.* Влияние цифровой экономики на инвестиционную деятельность организаций под воздействием цифрового разрыва / А. С. Пронькина // Проблемы развития предприятий: теория и практика. — 2022. — № 1-2. — С. 107-111.
8. *Прохорова И.С.* Цифровая зрелость бизнеса: технологический разрыв и ограничения цифровой трансформации / И.С. Прохорова, П.М. Гуреев // Вестник университета. — 2023. — № 4. — С. 49-56.
9. *Ревенко Л.С.* Цифровой разрыв и цифровое неравенство в продовольственных системах мира / Л.С. Ревенко, Н.С. Ревенко // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. — 2022. — Т. 22, № 2. — С. 372-384.
10. *Роженцова М.Р.* Цифровое неравенство и доступ к информации жителей деревень и сёл: пути преодоления цифрового разрыва / М.Р. Роженцова // Молодой исследователь: от идеи к проекту: Материалы VIII студенческой научно-практической конференции, Йошкар-Ола, 30 мая 2024 года. — Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2024. — С. 409-411.

УДК 332.85

Бабушкин Кирилл Тимурович,
аспирант,
Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», Москва.

Babushkin Kirill Timurovich,
Postgraduate Student,
Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education
«University of World Civilizations named after V.V. Zhirinovsky», Moscow.
E-mail: kirusha00@mail.ru

СОВРЕМЕННАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА РОССИИ

Аннотация. В статье рассматриваются современные тенденции и направления формирования региональной политики в РФ в условиях глобальных вызовов, таких как санкционные давление, нестабильность мировой экономики и изменение геополитической ситуации. Анализируются ключевые механизмы развития регионов, обеспечивающие их устойчивость, конкурентоспособность и социально-экономический прогресс. Использованы методы анализа стратегических документов, нормативных актов, программ развития и экономико-статистические данные. В результате выявлены основные направления адаптации региональной политики, такие как пространственное развитие, поддержка геостратегических регионов, стимулирование демографического роста, инвестиций и инноваций. Обсуждается потенциал осуществляемых мер с целью повышения эффективности развития регионов, обеспечения национальной безопасности и устойчивого прогресса.

Ключевые слова: региональная политика, развитие региона, стратегические планы, инфраструктура, демографические программы, государственно-частное партнерство, государственная политика, инфраструктурные проекты, геостратегические регионы, российская региональная политика

CONTEMPORARY REGIONAL ECONOMIC POLICY OF RUSSIA

Abstract. The article examines current trends and directions in the formation of regional policy in the Russian Federation amidst global challenges such as sanctions pressure, instability in the world economy, and changing geopolitical circumstances. It analyzes key mechanisms for regional development that ensure their resilience, competitiveness, and socio-economic progress. The study employs methods of analyzing strategic documents, regulations, development programs, and socio-economic statistical data. As a result, the main directions of regional policy adaptation are identified, including spatial development, support for geostrategic regions, stimulation of demographic growth, investments, and innovation. The potential of implemented measures is discussed, with the goal of enhancing regional development efficiency, ensuring national security, and promoting sustainable progress.

Key words: regional policy, regional development, strategic plans, infrastructure, demographic programs, public-private partnership, government policy, infrastructure projects, geostrategic regions, Russian regional policy

Введение. Современная экономическая политика в российских регионах сегодня постоянно меняется под влиянием внешних и внутренних вызовов.

Глобальная нестабильность и санкции ставят перед регионами новые задачи, связанные с устойчивым развитием и ростом.

В современном мире характер развития регионов определяется множеством факторов: внешнеэкономическими условиями, внутриполитической стабильностью, инфраструктурным потенциалом и людским капиталом [1]. Россия, обладая обширной территорией и разнообразными климато-географическими условиями, сталкивается с уникальными вызовами, связанными с необходимостью сбалансированного комплексного развития как центральных, так и периферийных территорий. В условиях международных санкций и геополитической нестабильности государственная политика становится важнейшим инструментом обеспечения национальной безопасности и экономической устойчивости.

Цель данной статьи — проанализировать современные направления региональной политики в России, оценить эффективность реализуемых мер, а также определить перспективные направления развития в условиях текущих вызовов. Актуальность исследования обусловлена

необходимостью выбора оптимальных стратегий развития и поиска инновационных подходов к управлению региональным развитием в динамично меняющемся внешнем мире.

Для проведения анализа использовались официальные стратегические документы, программные положения и нормативно-правовые акты, опубликованные федеральными и региональными органами власти. Среди них — «Стратегия пространственного развития РФ до 2030 года», Федеральная целевая программа «Развитие инфраструктуры», документы по развитию Дальнего Востока, Арктики и других приоритетных территорий.

Результаты исследования. В результате анализа материалов представлена часть действующих направлений региональной экономической политики в РФ на 2025 год:

— Стратегия пространственного развития регионов
— Мастер-планы городов
— Программы стимулирования социо-экономического роста регионов

Стратегия пространственного развития регионов в России — это документ, направленный на:

— создание сбалансированной системы расселения и территориальной организации экономики
— сокращение межрегиональных различий и обеспечение устойчивого развития всей страны.

Её ключевые элементы включают концентрацию ресурсов на опорных территориях (центрах экономического роста), развитие инфраструктуры (транспорт, энергетика, связь), повышение доступности социальных услуг (образование, медицина) и согласование отраслевых и пространственных приоритетов с помощью цифровой платформы

Основные положения Стратегии включают основные направления развития федеральных округов, Арктики и новых регионов, а также приоритеты пространственного развития транспорта, энергетики, социальной сферы, промышленности, науки, туризма и других отраслей.

Одним из приоритетных механизмов реализации Стратегии является **Единый перечень опорных населенных пунктов**. Критерии, по которым формировался перечень:

— Административные центры субъектов РФ;
— Стратегически значимые населённые пункты: закрытые города, наукограды, территории с задачами обеспечения национальной безопасности;
— Территории реализации крупных инвестпроектов, влияющих на экономику региона
— Населённые пункты, выделенные Минсельхозом РФ.

Центральным местом документа стратегии является **Перечень геостратегических регионов** — приграничные с недружественными государствами регионы, Калининградская область, Крым, новые регионы, регионы Арктической зоны, регионы Дальнего востока, регионы Сев. Кавказа. Развитие данных регионов имеет ключевое влияние на нац. безопасность страны.

Мастер-план — это документ стратегии развития территории. Это публичный документ, благодаря которому возможно определить общие цели и принципы развития города, актуальные для горожан, бизнеса и власти. В разработку мастер-плана активно привлекаются жители города.

В отличии от Мастер-плана, **Генеральный план** — специальный документ для градостроителей, профессиональных участников градостроительного процесса, представителей власти.

По заказу ВЭБ.РФ разработан методический документ **«Национальный стандарт мастер-планов»** [2].

В послании Президента 2024 г. предложено определить перечень из 200 городов для разработки мастер-планов [3].

К 2025 году были подготовлены мастер-планы развития для 25 дальневосточных городов и агломераций, и для 16 арктических городов.

Структура мастер-плана города [4]:

— анализ текущей ситуации (демография, инфраструктура, экономика),
— определение видения и миссии города к будущему,
— разработка сценариев развития,
— детальная концепция (зонирование, транспорт, озеленение, архитектура),
— конкретные цели и задачи (краткосрочные, долгосрочные),
— механизмы реализации с участием жителей, бизнеса и власти (источники финансирования, исполнители, этапы реализации).

Программы стимулирования социо-экономического роста регионов — в качестве демографического стимулирования социально-экономического роста региона, реализуются:

- «Земские» программы — государственная инициатива, направленная на привлечение врачей, медперсонала, работников культуры и учителей в сельскую местность и города с населением до 50 тысяч человек путем предоставления единовременных выплат от 1 до 2 млн рублей (для врачей), а также льгот на жилье, при условии, что специалист отработает в новой местности не менее 5 лет [5].
- «Дальневосточная и арктическая ипотека» — это госпрограмма льготного кредитования до 2% годовых для покупки или строительства жилья в регионах Дальневосточного федерального округа (ДФО) и Арктической зоны РФ до конца 2030 года, доступная определенным категориям граждан (молодые семьи, работники соцсферы, ОПК, участники СВО и др.) с увеличенными лимитами до 9 млн рублей при покупке жилья от 60 кв. м и обязательным первоначальным взносом 20%.

Инвестиционное стимулирование — «Дальневосточная концессия» — программа государственно-частного партнерства, запущенная Минвостокразвития РФ, где инвестор строит или модернизирует социальную и коммунальную инфраструктуру в регионах Дальнего Востока, а государство в течение 10-15 лет возвращает вложения с доходом, обеспечивая развитие городов и комфорт жизни, с федеральным софинансированием и фокусом на обновлении ЖКХ.

Вывод. В ходе анализа направлений РЭП РФ выявлены следующие тенденции:

— Адаптация к внешним и внутренним вызовам. Политика постоянно меняется под влиянием санкций, глобальной нестабильности и новых задач устойчивого развития регионов.
— Пространственное и инфраструктурное развитие. Внедрение Стратегии пространственного развития с фокусом на опорные территории, развитие транспортной, энергетической инфраструктуры и социальной сферы, сокращение межрегиональных различий.
— Выделение и поддержка геостратегических регионов. Особое внимание приграничным, арктическим и новым регионам с точки зрения национальной безопасности и устойчивого роста.
— Прозрачное и комплексное градостроительное планирование. Активное использование мастер-планов и генеральных планов с участием населения и бизнеса, стандартизация процессов на национальном уровне.
— Социальное стимулирование демографического роста. Реализация программ привлечения специалистов в малые города («Земские» программы), льготное жилье в ДФО и Арктике («Дальневосточная и арктическая ипотека»).
— Инвестиционное стимулирование и государственно-частное партнёрство. Программы вроде «Дальневосточной концессии» для модернизации инфраструктуры с возвратом инвестиций и федеральной поддержкой.

Список литературы

1. *Туменова С.А.* Региональная экономическая политика в условиях современных вызовов: проблемы, задачи, решения / С.А. Туменова, Т.Ш. Жабелов, К.Х. Ильясова // Журнал Экономика, предпринимательство и право; Первое экономическое издательство — 2023. — Т. 13 — С. 4690–4699.
2. Национальный стандарт мастер-планов. Книга 1. Видение города будущего; ВЭБ.РФ. — 2023. — URL: https://вэб.рф/files/?file=ad49ea162346d03c0eb14fc9c630d7ae.pdf
3. Послание Президента Федеральному собрания, 2024 // Официальный сайт Кремля. — 2024. — URL: http://kremlin.ru/events/president/news/73585
4. *Рябов И.Г.* Мастер-план в рамках комплексного развития территории / Рябов И.Г. // Московский экономический журнал. — 2023. — № 11. — С. 35–42.
5. Оперативное совещание с вице-премьерами Михаила Мишустина, 2025 // Официальный сайт Правительства России. — 2025. — URL: http://government.ru/news/56566/#r2892-r-2025
6. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.

7. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
8. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
9. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO
10. *Слуцкий Л.Э.* О некоторых итогах евразийской интеграции (вступительное слово) // Проблемы современной экономики. — 2018. — №4 (68). — С. 6.
11. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
12. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.

УДК **347.962**

Боркова Карина Александровна,
студентка факультета экономики,
Нижегородский институт управления — филиал РАНХиГС, г. Нижний Новгород

Научный руководитель: ***Огородова Марина Викторовна***
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка,
Нижегородский институт управления — филиал РАНХиГС, г. Нижний Новгород

Borkova Karina Alexandrovna,
student of the Faculty of Economics,
Nizhny Novgorod Institute of Management — RANHiGS branch, Nizhny Novgorod

Scientific supervisor: ***Ogorodova Marina Viktorovna,***
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Finance and Legal Regulation of the Financial Market,
Nizhny Novgorod Institute of Management — RANHiGS branch, Nizhny Novgorod
E-mail: k_borkova0416@mail.ru

О КОРРУПЦИОННЫХ СХЕМАХ В СФЕРЕ ГОСЗАКУПОК И МЕРЫ БОРЬБЫ С НИМИ

Аннотация. В исследовании раскрываются аспекты актуальности и значимости анализа коррупционных рисков в системе государственных закупок, обусловленных значительным экономическим ущербом для бюджетной системы и национальной экономики. Исследуются наиболее распространенные схемы манипулирования результатами закупочных процедур при исполнении контракта. На основе изучения отечественных и зарубежных актуальных статистических данных и аналитических отчетов приводятся статистические показатели, отражающие текущий уровень проблемы. В работе был проведен количественный и качественный анализ выявленных коррупционных проявлений, в результате которого определены параметры основных индикаторов, позволяющих оценить масштабы проблемы. Обоснованы основные тенденции развития коррупционных рисков и предложена система комплексных мер по минимизации выявленных угроз, способствующая повышению эффективности расходования бюджетных средств и укреплению экономической безопасности России.
Ключевые слова: бюджетная система, государственные закупки, коррупция, коррупционные схемы, контрактная система, противодействие коррупции.

ON CORRUPTION SCHEMES IN THE FIELD OF PUBLIC PROCUREMENT AND MEASURES TO COMBAT THEM

Abstract. The study reveals aspects of the relevance and significance of the analysis of corruption risks in the public procurement system caused by significant economic damage to the budget system and the national economy. The most common schemes for manipulating the results of procurement procedures during contract execution are investigated. Based on the study of domestic and foreign relevant statistical data and analytical reports, statistical indicators reflecting the current level of the problem are presented. The work carried out a quantitative and qualitative analysis of the identified corruption manifestations, as a result of which the parameters of the main indicators were determined, allowing to assess the scale of the problem. The main trends in the development of corruption risks are substantiated and a system of comprehensive measures is proposed to minimize the identified threats, which helps to increase the efficiency of budget spending and strengthen Russia's economic security.
Key words: budget system, public procurement, corruption, corruption schemes, contract system, anti-corruption.

Введение. Сфера государственных закупок является одним из ключевых элементов бюджетной системы Российской Федерации, через которую ежегодно распределяются значительные финансовые средства, обеспечивая выполнение функций государства и удовлетворение публичных нужд. Концентрация значительных финансовых потоков в сочетании с высоким уровнем дискреционных полномочий участников создает благоприятную почву для коррупционных злоупотреблений. Коррупция в данной сфере не только приводит к неэффективному использованию бюджетных средств, но и подрывает основы честной конкуренции, подрывает доверие к институтам государственной власти и ведет к росту социального недовольства.

Основная часть. Совокупный объем российского рынка госзакупок превышает 10 трлн рублей (за 2024 г.) и 20 трлн рублей (за 2023 г.), что составляет значительную часть ВВП страны, а закупки у МСП достигли 9,6 трлн руб. (рост на 20% к 2023 г.) [1].

В 2024–2025 гг. Россия показала не лучший результат в Индексе восприятия коррупции Transparency International — 22 балла и 154-е место из 180 стран [7]. В то время как Индекс восприятия коррупции отражает субъективную оценку проблемы, официальная статистика правоохранительных органов предоставляет данные о выявленных коррупционных преступлениях (рис. 1).

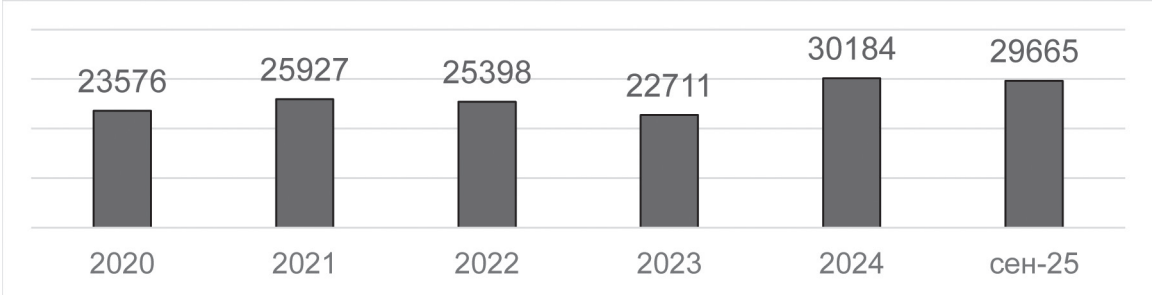


Рис. 1. Динамика выявленных преступлений коррупционной направленности в РФ за 2020 — сентябрь 2025 гг. [3]

По данным МВД России, наблюдается устойчивый рост числа зарегистрированных преступлений коррупционной направленности в последние годы. В частности, фиксируется увеличение количества уголовных дел, связанных с мошенничеством, злоупотреблением полномочиями и взяточничеством именно при заключении и исполнении государственных и муниципальных контрактов.

Результаты исследования. Коррупционные схемы в сфере госзакупок многообразны и постоянно эволюционируют, адаптируясь к изменениям в законодательстве и внедрению цифровых технологий. Они проявляются на любом этапе закупочного процесса, начиная от планирования закупок и заканчивая исполнением контракта:

1. Подготовительный этап: манипуляции с техническим заданием

Наиболее распространенной схемой на данном этапе является «заточка» технического задания под «своего» поставщика. Это достигается путем включения в ТЗ избыточных или узкоспециализированных требований, которые не являются объективно необходимыми для исполнения государственных нужд, но соответствуют характеристикам продукции «своего» поставщика. Или же указанием конкретных товарных знаков или моделей без допустимой формулировки «или эквивалент», что искусственно сужает круг потенциальных участников. По данным ФАС России, около 40% всех жалоб, поступающих в службу, связаны с необоснованными ограничениями конкуренции в документации о закупке [4].

2. Этап определения поставщика (подрядчика, исполнителя)

На этом этапе коррупция проявляется в форме сговоров и манипуляций с процедурами. Схема предполагает тайную договоренность (карательное соглашение) между потенциальными участниками торгов. Участники сговора заранее распределяют между собой лоты, договариваясь о том, кто из них подаст выигрышную заявку, в то время как остальные либо отзывают свои заявки, либо завышают цену. По данным ФАС России, в 2024 году было выявлено 315 картельных сговора на сумму более 120 млрд рублей, причем значительная их часть пришлась на сферу госзакупок [5]. Ущерб от таких соглашений оценивается в десятки миллиардов рублей ежегодно, в федеральный бюджет в 2024г. поступил 1 млрд руб. штрафов [5].

Помимо этого, используют фирмы-однодневки, созданные исключительно для получения государственных контрактов и последующего вывода денежных средств или, дробят крупные закупки на более мелкие (до 600 тыс. рублей) с целью избежать проведения конкурентных процедур и заключить контракты с «нужными» поставщиками напрямую. А также специализированное программное обеспечение — «аукционные роботы» для подачи заявок в последние секунды торгов, что затрудняет реальную конкуренцию и может быть элементом сговора.

3. Этап исполнения контракта

После заключения контракта коррупционные риски не исчезают, а трансформируются. Часто прибегают к необоснованному увеличение цены контракта через заключение дополнительных соглашений без проведения новых закупочных процедур. Хотя законодательство в сфере закупок жестко ограничивает такую возможность, на практике находятся способы обойти эти ограничения, например, через искусственное занижение начальной цены с последующей «необходимостью» доплат. Используют приемку некачественных товаров, работ, услуг или приемку их в неполном объеме. Это становится возможным вследствие сговора между представителем заказчика и поставщиком. Также «размывают» объемы работ, то есть намеренно формулируют их в техническом задании или смете нечетко и неконкретно.

Борьба с коррупцией в госзакупках требует комплексного подхода, сочетающего технологические, административные, профилактические меры [2]:

– Совершенствование нормативно-правового регулирования.

Внедрение риск-ориентированного подхода в планировании проверок ФАС и Федерального казначейства. Концентрация ресурсов на закупках с высоким коррупционным риском (например, строительство, ремонт, IT-разработка). Ужесточение ответственности за картельные сговоры как для поставщиков, так и для заказчиков, включая уголовную ответственность. Пересмотр и сужение перечня оснований для закупки у единственного поставщика. Законодательное закрепление электронных банковских гарантий, что усложнит участие ненадежных поставщиков.

– Повышение прозрачности и подотчетности.

Обеспечение полной и открытой публикации не только документов о закупке, но и итоговых документов исполнения контракта (актов приемки, отчетов). Создание удобных цифровых сервисов для мониторинга закупок журналистами, активистами и обычными гражданами. Обязательное публичное обоснование закупок, которые будут доступны общественности.

– Внедрение передовых цифровых технологий.

Внедрение аналитических систем, которые анализируют ретроспективу данных о закупках и выявляют паттерны поведения: совпадение юридических адресов участников, постоянное участие одних и тех же компаний в торгах друг друга, подозрительная динамика снижения цены. Сопоставление данных из ЕИС в сфере закупок с другими государственными базами (налоговой, таможенной) для выявления фирм-однодневок и недобросовестных поставщиков.

Вывод. Коррупция в сфере государственных закупок РФ остается серьезной системной проблемой, которая не только приводит к неэффективному расходованию бюджетных средств, но и подрывает доверие к институтам власти, искажает условия конкуренции и тормозит экономическое развитие. Для снижения уровня коррупции необходимо комплексное применение мер, направленных на повышение прозрачности, конкурентности и ответственности участников закупочного процесса. Только комплексная реализация этих мер позволит повысить эффективность расходования бюджетных средств и создать условия для честной конкуренции в сфере государственных закупок.

Список литературы

1. Документы // Минфин России : [сайт]. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/ (дата обращения: 20.11.2025)
2. *Румянцева Е.Е.* Противодействие коррупции : учебник и практикум для вузов / Е.Е. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 322 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17838-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: https://urait.ru/bcode/561445/p.1 (дата обращения: 21.11.2025).
3. Состояние преступности // МВД России : [сайт]. — URL: https://мвд.рф/reports/?ysclid=mhualzul7g163978704 (дата обращения: 20.11.2025)
4. Статистика // ФАС России : [сайт]. — URL: https://fas.gov.ru/documents/type_of_documents/statistika (дата обращения: 20.11.2025)
5. ФАС в СМИ: ФАС возбудила 315 дел против участников картельных сговоров в 2024 году // ФАС России : [сайт]. — URL: https://fas.gov.ru/publications/24614?ysclid=mi788iyvzb431884051 (дата обращения: 21.11.2025)
6. Это шок! Кто ворует больше всех: Генпрокуратура озвучила цифры коррупции // News.ru : [сайт]. — URL: https://news.ru/society/eto-shok-kto-voruet-bolshe-vseh-genprokuratura-ozvuchila-cifry-korrupcii?ysclid=mi755003xm796371273 (дата обращения: 20.11.2025)
7. Corruption Perceptions Index // Transparency International : [сайт]. — URL: https://www.transparency.org/en/cpi/2024 (дата обращения: 20.11.2025)

УДК 332.85

Бутенко Анатолий Александрович,
аспирант
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва.
karate_t@mail.ru

Anatoly Aleksandrovich Butenko,
Postgraduate Student
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow.
karate_t@mail.ru

ЧЕСТНОСТЬ КАК СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ: ОТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УМОЛЧАНИЯ К КОЛЛАПСУ ЧЕРЕЗ ДВУЛИЧИЕ

Аннотация. В условиях цифровой трансформации исследования человеческого капитала сосредоточены на его структурных элементах, в то время как качественные параметры, в частности честность, остаются недостаточно изученными. Честность рассматривается как системообразующий нематериальный ресурс, снижающий транзакционные издержки и формирующий доверие, без которого невозможна эффективная координация экономических агентов. Эрозия честности инициирует управленческую деградацию, проходящую стадии стратегического умолчания, оппортунизма, двуличия и завершающуюся институциональным коллапсом. В работе разработана концептуальная модель «цепочки коллапса», типология акторов умолчания и предложены рекомендации по укреплению честности на микро-, мезо- и макроуровнях. Практическая значимость заключается в возможности снижения издержек, повышения инновационного потенциала и устойчивости социально-экономических систем за счёт интеграции честности как ключевого параметра управления человеческим капиталом.

Ключевые слова: цифровая экономика, экономика знаний, управление человеческим капиталом, социально-экономические системы.

HONESTY AS A SYSTEM-FORMING FACTOR IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: FROM STRATEGIC CONCEALMENT TO COLLAPSE THROUGH DUPLICITY

Abstract. In the context of digital transformation, research on human capital remains primarily focused on its structural components, while qualitative parameters — particularly honesty — are insufficiently examined. Honesty is conceptualized as a system-forming intangible resource that reduces transaction costs and builds trust, which is essential for the effective coordination of economic agents. The erosion of honesty triggers managerial degradation that unfolds through the stages of strategic concealment, opportunism, duplicity, and ultimately leads to institutional collapse. This study develops a conceptual «collapse chain» model, proposes a typology of concealment actors, and offers recommendations for strengthening honesty at the micro, meso, and macro levels. The practical significance lies in the potential to reduce costs, enhance innovative capacity, and improve the resilience of socio-economic systems by integrating honesty as a key parameter of human capital management.

Key words: digital economy, knowledge economy, human capital management, socio-economic systems.

Ведение. В условиях цифровой трансформации человеческий капитал требует переосмысления качественных параметров, среди которых честность выступает ключевым, но недостаточно изученным ресурсом. Её утрата провоцирует управленческую деградацию и институциональный коллапс, тогда как цифровая экономика одновременно ускоряет эти процессы и предоставляет средства их преодоления.

Цель работы — разработка концептуальной модели управления человеческим капиталом, раскрывающей роль честности как фактора устойчивости и анализирующей динамику деградации при её эрозии.

Объектом исследования выступает управление человеческим капиталом в цифровой среде, предметом — честность как фактор устойчивости социально-экономических систем. Научная новизна заключается в трактовке честности как экономического ресурса, разработке модели «цепочки коллапса» и введении категорий «стратегическое умолчание», «двуличие» и «отрицательная альфа» как форм морально-экономической деградации.

Теоретическая значимость состоит в расширении теории человеческого капитала за счёт включения параметра честности и развитии институциональной экономической теории через анализ неформальных институтов доверия. Практическая ценность выражается в разработке инструментов укрепления честности и антикризисных моделей управления, интегрируемых в системы мотивации и развития персонала.

Экономическая значимость проявляется в снижении транзакционных издержек, росте инновационного потенциала и укреплении репутационного капитала. Методология основана на системном и сравнительном анализе, концептуальном моделировании и построении причинно-следственных схем, описывающих динамику деградации и восстановления честности.

Работа строилась в 2 этапа.

1 этап: подбор и анализ источников; выбор ключевых тезисов, последующая интеграцией в «цепочку коллапса» и визуализация в виде таблицы;

2 этап: разработка таблиц, описывающих управления человеческим капиталом от стратегического умолчания к коллапсу через двуличие; разработка моделей управления капиталом и визуализация их в виде схем.

Результаты исследования. 1 этап исследования (ключевые тезисы из используемых источников).

Цифровая трансформация радикально меняет структуру человеческого капитала, усиливая значимость цифровых компетенций, непрерывного обучения и гибкости рынка труда, что требует адаптации институциональных и образовательных механизмов [4, с. 49–50].

Инвестиции в человеческий капитал становятся ключевым инструментом развития экономики знаний, а эффективное управление ими предполагает интеграцию цифровых технологий, инноваций и государственной политики для обеспечения устойчивого роста и снижения цифрового неравенства [4, с. 51–52].

Понятие человеческого капитала в условиях Индустрии 4.0 требует расширенного понимания, включающего не только традиционные знания и профессиональные навыки, но и цифровую грамотность, креативность, коммуникативные способности и умение работать в сетевых структурах [7, с. 57–58].

Новая трактовка человеческого капитала рассматривает его как стратегический ресурс цифровой экономики, где главными факторами становятся непрерывное обучение, инновационная активность и способность адаптироваться к изменениям технологической среды [7, с. 59–60].

Доктрина естественного права выступает универсальным регулятором общественных отношений, сохраняя актуальность в условиях цифровой трансформации и институциональных изменений [8, с. 42–43].

Стоицизм, рационализм и гуманизм формируют философские основания естественного права, определяя его как динамическую систему ценностей, обеспечивающую устойчивость и гуманистическую направленность правопорядка [8, с. 44–45].

Ложь ребенка выступает формой психологической адаптации к функциональной семейной дисфункции, возникающей как реакция на давление, контроль, пренебрежение или безучастность родителей [5, с. 17–18].

Мотивы лжи тесно коррелируют с особенностями родительского отношения : например, ложь в защиту личной жизни, связанная с родительским контролем, а альтруистическая ложь — с пренебрежением, что указывает на системный характер феномена отчуждения в семье [5, с. 19–20].

Стратегическое управление персоналом обеспечивает согласование кадровой политики с корпоративной стратегией, что позволяет формировать конкурентные преимущества и повышать эффективность деятельности предприятия [3, с. 1089–1090].

Ключевым фактором управления является создание комплексной системы стимулирования, обучения и рационального распределения кадров, которая трансформирует электрический ресурс в капитал и повышает конкурентоспособность организации [3, с. 1091–1093].

Ключевая проблема большинства предприятий заключается в том, что управление человеческими ресурсами сохраняется на традиционно административном уровне, не поднимаясь до факторного и системного кабинета, что ограничивает конкуренцию и развитие [2, с. 1083–1085].

Стратегическое планирование человеческих ресурсов должно быть построено на устойчивом институциональном механизме («создания часов»), который обеспечивает отбор, поддержание, мотивацию и обновление кадров в соответствии с корпоративной стратегией, а не на разовых управленческих решениях [2, с. 1087–1088].

Стратегическое управление человеческими ресурсами позволяет рассматривать потенциальный потенциал как главный ресурс предприятия, связывая развитие организации с развитием профессиональных навыков сотрудников и подчёркивая необходимость инвестиций в человеческий капитал [1, с. 1100–1101].

Новые функции HR-подразделений включают участие в стратегическом планировании, организационном реинжиниринге и оперативном управлении, что превращает отдел кадров в активное участие в формировании и реализации стратегии компании [1, с. 1102–1103].

Цифровизация требует гибких, сетевых и проектно-ориентированных моделей управления, в которых ключевыми становятся адаптивные распределённые команды, цифровая компетентность персонала и новая организационная культура, ориентированная на децентрализацию, прозрачность и быструю обратную связь [6, с. 90–93].

Развитие человеческого капитала является центральным условием успешной цифровой трансформации, включающим переосмысление HR-стратегий, внедрение цифровых инструментов мотивации и сопровождения, а также формирование устойчивой системы обучения и развития компетенций в образовательной и корпоративной среде [6, с. 92–95].

Стратегическое управление человеческими ресурсами выступает как ключевой инструмент обеспечения конкурентоспособности организаций, способствуя развитию талантов, инновационному потенциалу и адаптивности к глобальной среде [10, с. 3–4].

Глобализация и цифровизация создают как новые возможности, так и серьёзные вызовы для HR-стратегий, требуя от организаций перехода к гибридным моделям занятости, развитию межкультурных компетенций и использованию цифровых инструментов управления человеческим капиталом [10, с. 4–5].

Интеграция предпринимательских стратегий с HR-практиками способствует формированию устойчивых стратегических человеческих ресурсов, которые становятся ключевым фактором конкурентного преимущества малого и среднего бизнеса [11, с. 410–417].

Стратегическое предпринимательство положительно влияет на способность компаний привлекать и удерживать квалифицированные кадры, формируя инновационную и проактивную организационную среду [9, с. 402–409].

Интеграция стратегического предпринимательства с HR-практиками ведёт к формированию устойчивых стратегических ресурсов человеческого капитала, которые становятся важнейшим источником конкурентных преимуществ малых и средних предприятий [9, с. 410–417].

Таблица 1

Интеграция теоретических источников в концептуальную модель управления человеческим капиталом

Источник и ключевой тезис	Интерпретация в контексте честности	Связь с моделью
Цифровая трансформация [4,7] Изменение структуры ЧК Расширенное понимание ЧК (креативность, сети)	Новая среда повышает ценность доверия и издержки обмана. Реализация нового потенциала ЧК возможна только в атмосфере честности.	Обоснование актуальности. Честность — условие адаптации к цифровой среде.
Естественное право [8] Универсальный регулятор Философские основы (стоицизм, рационализм)	Честность — операциональное выражение универсальных принципов. Стоицизм и рационализм противостоят умолчанию и двуличию.	Нормативный фундамент. Честность как базовая ценность устойчивой системы.

Окончание табл. 1

Источник и ключевой тезис	Интерпретация в контексте честности	Связь с моделью
Психология лжи [5] Ложь как адаптация к дисфункции Корреляция мотивов лжи с типом давления	Микромодель цепочки коллапса: дефекты системы → нечестность как защита. Объясняет мотивацию умолчания/двуличия.	Универсальность модели. Подтверждает системную природу нечестности.
Управление ЧР [1,2,3,6,9,10,11] Административный уровень УЧР Стратегический УЧР = конкур. преимущество Цифровизация требует прозрачности	«Стратегическое умолчание» на институциональном уровне. Честность — базис для эффективного УЧР. Двуличие блокирует инновации.	Диагностика проблемы и императив. Показывает путь от умолчания к коллапсу через неэффективность.

Источник: таблица составлена автором

Представленная табл. 1 иллюстрирует системную интеграцию теоретических источников из различных областей знания в концепцию честности как системообразующего фактора человеческого капитала. Анализ демонстрирует, что исследования цифровой трансформации подтверждают актуальность честности в современной экономической среде, теория естественного права обеспечивает нормативно-философскую основу, психологические исследования выявляют универсальные механизмы перехода от честности к нечестности, а современные подходы к управлению человеческими ресурсами отражают практические последствия её эрозии. Таким образом, таблица подтверждает целостность предложенной концепции, демонстрируя, как разнородные теоретические положения формируют единую систему аргументации, объясняющую динамику от честности через стратегическое умолчание и двуличие к институциональному коллапсу.

Основная часть — 2 этап исследования

Таблица 2

Иерархия профессиональной сферы по степени в зависимости от умолчания

Сфера	Риск адаптации в умолчании	Типичные формы	Последствия для карьеры
Госслужба	Критический	Раскрытие существ, фальсификация отчётов	Рост по «грязной» вертикали → крах при смене власти
Корпоративный сектор	Высокий	Замалчивание харассмента, финансовых махинаций	Увольнение или уголовное преследование при разоблачении
Медицина	Средний	Исправление врачебных ошибок	Потеря лицензии, профессиональная дисквалификация
Наука / Образование	Умеренный	Плагиат, подтасовка данных	Научная дискредитация, последствия утраты
Творческие профессии	Низкий	Заказы «на теневую рекламу», неточные договорённости с заказчиками.	Потеря репутации, отток и заказов

Источник: таблица составлена автором

Практика умолчания в табл. 2 эволюционирует от этической дилеммы к конкретному экономическому и институциональному риску. Чем выше социальная значимость и уровень ответственности профессиональной сферы, тем сильнее трансформируется моральное отклонение в юридическую и управленческую угрозу. Следовательно, величина последствий умолчания опре-

деляется положением профессии в общественной иерархии и степенью её включённости в систему формальных институтов контроля.

Таблица 3

Иерархия трансформации личности/системы

Уровень	Честность	Умолчание	Двуличие
Поступок	Правдивое действие	Сокрытие информации	Внешняя лояльность + внутренний саботаж
Привычка	Автоматическая прозрачность	Систематическое сокрытие	Ритуализированное лицемерие
Характер	Целостная личность	Культура страха	Раздвоение идентичности
Судьба	Устойчивое развитие	Коллапс	Циклические кризисы
Наследие	Социальный капитал	Историческое осуждение	Дискредитация институтов

Источник: таблица составлена автором

Модель в табл. 3 демонстрирует, что моральный выбор на уровне индивидуального поведения обладает системным потенциалом: через цепочку накопления и закрепления он детерминирует не только траекторию личной эволюции, но и судьбу всей социальной системы. Честность выступает источником институциональной устойчивости, тогда как умолчание и двуличие — механизмами саморазрушения, переводящими этическое искажение в структурную деградацию.

Таблица 4

Мотивы и последствия эскалации стратегического умолчания

Стадия цепочки	Ключевой мотив на всех уровнях	Ключевое следствие на всех уровнях
Честность → Стратегическое умолчание	Страх / осторожность. Мотив — защитить хрупкое ядро системы (личность, организацию, страну) от внешних угроз.	Появляется «серая зона». Формируется прецедент, что правда может быть неполной. Возникает риск ошибки в определении границы между защитой и обманом.
Стратегическое умолчание → Грех умолчания	Оппортунизм. Осознание, что инструмент защиты можно использовать для личной или групповой выгоды без немедленных последствий. Страх сменяется жадностью.	Начинается эрозия доверия. Исчезает вера в то, что система действует в общих интересах. Растут транзакционные издержки — усиливается контроль, проверки, бюрократия.
Грех умолчания → Двуличие	Самосохранение системы / элиты. Чтобы скрыть накопленные умолчания, создаётся альтернативная реальность, в которой виновные выглядят невинно.	Возникает системный цинизм и «организационная шизофрения». Декларируемые ценности расходятся с реальными практиками. Энергия уходит на симуляцию, а не на развитие.
Двуличие → Коллапс	Инерция. Система не может признать правду без самоуничтожения. Главный мотив — оттянуть конец.	Происходит полная потеря легитимности и дезинтеграция. Граждане, сотрудники или союзники перестают верить и подчиняться. Система распадается изнутри.

Источник: таблица составлена автором

Модель в табл. 4 демонстрирует необратимый характер деградации социально-экономических систем: каждая стадия формирует институциональные и культурные предпосылки для перехода в следующую, более деструктивную фазу. Критическая точка невозврата фиксируется на этапе двуличия, когда ресурсы системы направляются не на развитие, а на имитацию управ-

ляемости и эффективности, что превращает кризис из временного отклонения в перманентное состояние коллапса.

Таблица 5

Грех умолчания и двуличие: сравнительно-аналитическая модель проявлений и эффектов

Критерий	«Грех умолчания» (из предыдущей статьи)	Двуличие (новая категория)
Сущность	Сокрытие информации	Сознательное противоречие между словом и делом
Основной мотив	Избегание ответственности, краткосрочная выгода	Создание ложного имиджа, манипуляция
Влияние на доверие	Разрушает через скрытность	Разрушает через цинизм и обман
Экономический эффект	Рост транзакционных издержек на информацию	Рост издержек на контроль, судебные разбирательства, падение репутации
Пример	Сокрытие данных о загрязнении среды	Декларирование заботы о сотрудниках при одновременном сокращении социального пакета

Источник: таблица составлена автором

Двуличие в табл. 5 представляет собой не просто углубление предшествующего дефекта коммуникации, а качественно иной уровень системной патологии, при котором ложь становится экономическим механизмом. Это состояние знаменует переход от управляемого кризиса к необратимому разрушению доверия и потере легитимности, что делает его финальной стадией институциональной энтропии.

Таблица 6

Системное двуличие: практика и последствия

Сфера	Практика двуличия	Ключевые последствия
Идеология	Противоречие между высокими идеалами и реальной политикой	Цинизм, распад общественного договора, утрата морали
Право	«Телефонное право», избирательное правосудие	Произвол, «теневизация» экономики, беззащитность граждан
Экономика	Декларативная vs реальная социально-экономическая политика	Стагнация, утечка мозгов и капиталов, рост неравенства
Управление	Демократический фасад при авторитарной клановости	Некомпетентность, системный кризис управления, застой
Информация	Создание параллельной реальности в СМИ	Когнитивный диссонанс, утрата критического мышления, изоляция

Источник: таблица составлена автором

Таблица 6 отражает комплексную характеристику феномена двуличной системы как целостного социально-политического явления, демонстрируя его проявления во всех ключевых сферах общества. Анализ структуры этой системы выявляет её всеобъемлющий характер: двуличие пронизывает идеологическую и правовую сферы, экономические и управленческие институты, а также информационное пространство, формируя устойчивую парадигму институционального функционирования.

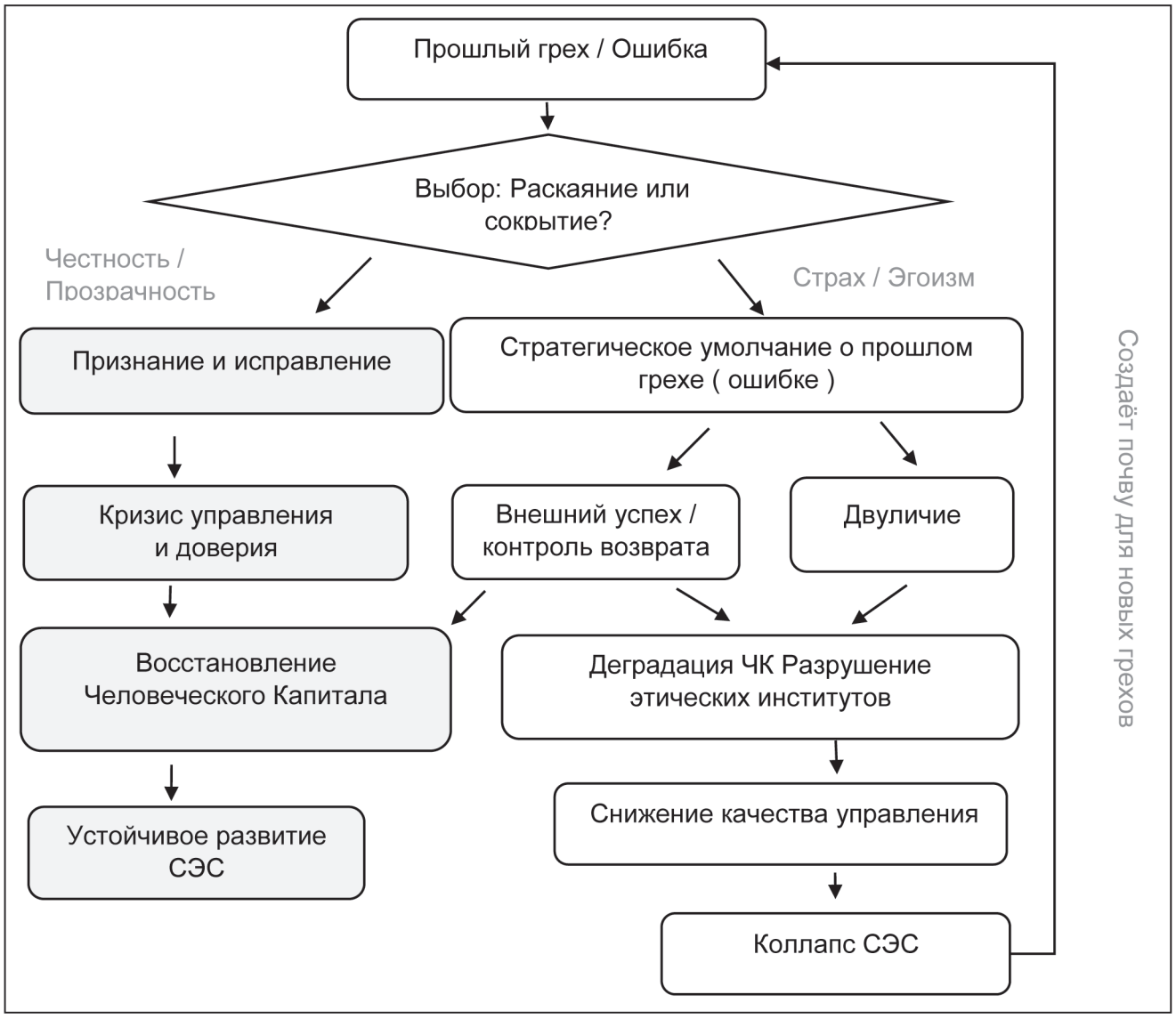


Рис. 1. «Модель стратегической трансформации кризиса через управляемое умолчание»

Новизна модели рис. 1 заключается в отказе от традиционной бинарной логики противопоставления «честности любой ценой» и «обмана ради выгоды», предлагая третий путь — управляемое стратегическое умолчание, выступающее инструментом антикризисной стабилизации и последующего перехода к фазе прозрачного устойчивого развития. Такая интерпретация позволяет рассматривать кризис не как разрушительный процесс, а как управляемую динамику корректировки стратегий, восстановления человеческого капитала и эволюционного перехода системы к более зрелому состоянию.

Представленная модель рис. 2 формирует экономико-этическую рамку анализа управленческих решений в условиях кризиса доверия, переводя моральные категории в измеряемые параметры стоимости. Её ключевая логика строится на том, что после совершения ошибки социально-экономическая система сталкивается с необходимостью выбора между мгновенным признанием издержек и стратегическим умолчанием, каждое из которых имеет различную стоимость и риск.

В совокупности модель выстраивает цепочку создания стоимости: «Инвестиции в человеческий капитал → Институциональный капитал → Диверсификация репутационных активов → Максимизация долгосрочной стоимости».

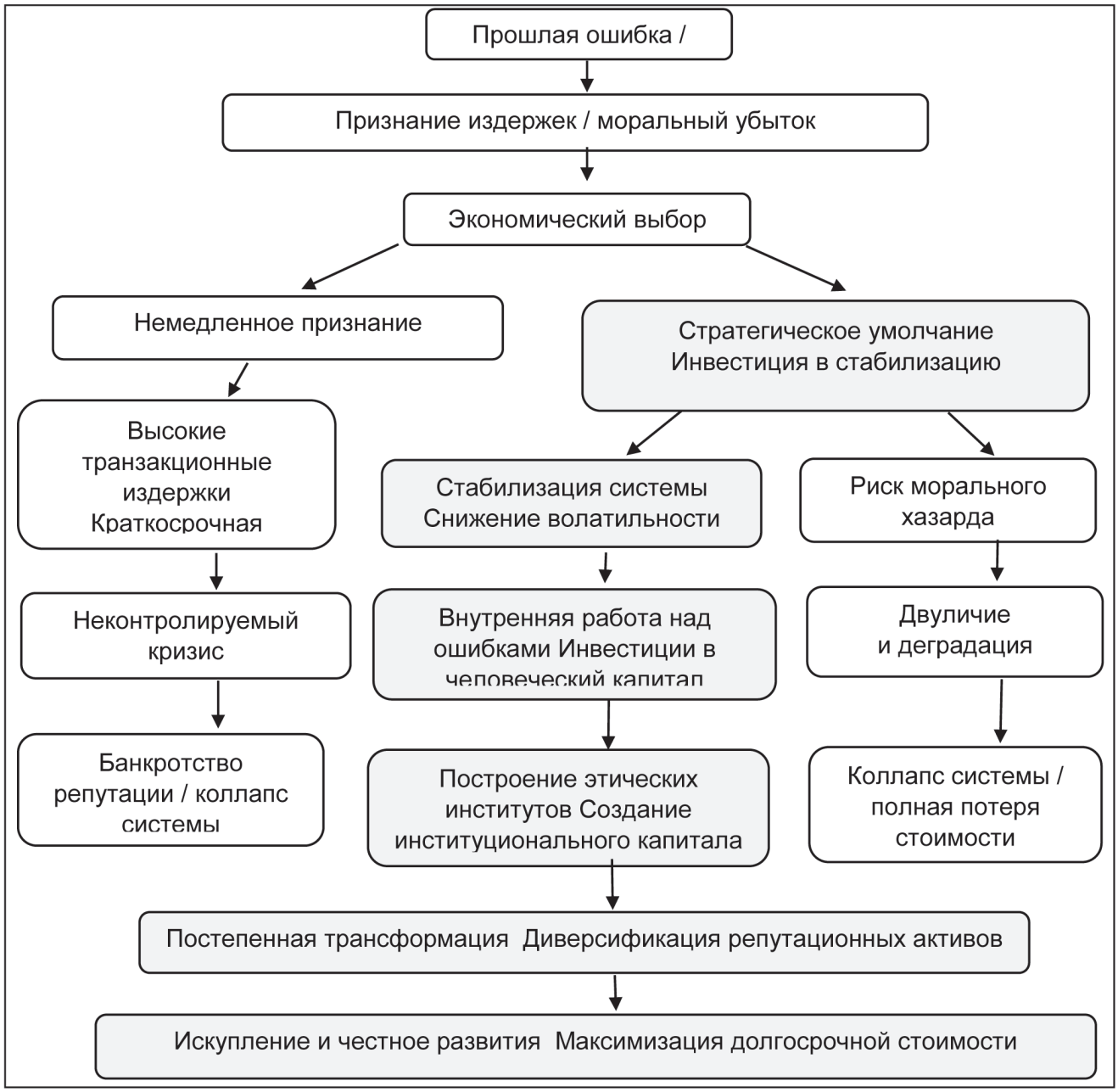


Рис. 2. «Экономическая модель управления репутационным капиталом в условиях институционального кризиса»

Вывод. Управление человеческим капиталом следует рассматривать как многоуровневую систему, проходящую стадии развития и деградации. В её структуре выявлена триада состояний — честность, стратегическое умолчание и грех умолчания., формирующая механизм внутренней энтропии социально-экономических систем. Особое внимание заслуживает феномен теневых управляющих — носителей деструктивно — рентоориентированного человеческого капитала, чья деятельность основана на эксплуатации дисбалансов и управляемой нестабильности. Их присутствие усиливает институциональные издержки, подрывает доверие и воспроизводит неэффективность. Преодоление данной патологии требует перехода к трёхмерной модели управления человеческим капиталом, включающей созидателей, разрушителей и паразитов баланса, а также внедрение принципов прозрачности, цифрового контроля и ротации управленческих кадров. Только через осознание природы этих акторов возможно формирование устойчивой системы, где человеческий капитал становится ресурсом развития, а не инструментом рентоориентации.

Список литературы

1. *Ван Шучэнь.* Исследование и анализ стратегии управления человеческими ресурсами // Экономика и социум. — 2025. — №5-1 (132). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-i-analiz-strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami (дата обращения: 12.10.2025).
2. *Ван Шучэнь.* Стратегическое планирование и управление человеческими ресурсами // Экономика и социум. — 2025. — №5-1 (132). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-i-upravlenie-chelovecheskimi-resursami (дата обращения: 12.10.2025).
3. *Ван Шучэнь.* Стратегическое управление человеческими ресурсами // Экономика и социум. — 2025. — №5-1 (132). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-1 (дата обращения: 12.10.2025).
4. *Глушак Н.В.* Экономика знаний и человеческий капитал в условиях цифровой трансформации общественного развития // Вестник Академии знаний. — 2025. — №4 (69). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-znaniy-i-chelovecheskiy-kapital-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-obschestvennogo-razvitiya (дата обращения: 12.10.2025).
5. *Крамаренко Н.С., Лопацкая Е.С.* Ложь как проявление отчуждённости ребёнка в семье // Российский социально-гуманитарный журнал. — 2025. — №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/lozh-kak-proyavlenie-otchuzhdyonnosti-rebyonka-v-semie (дата обращения: 12.10.2025)
6. *Осадчая А.В., Воруков Т.Р., Юрченко А.А.* Адаптация организационного управления и человеческого капитала к условиям цифровой экономики // Индустриальная экономика. — 2025. — №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-organizatsionnogo-upravleniya-i-chelovecheskogo-kapitala-k-usloviyam-tsifrovoy-ekonomiki (дата обращения: 12.10.2025).
7. *Самарская Н.А., Солдатов А.А.* Человеческий капитал: анализ понятия и новое трактование в условиях индустриализации 4.0 // Экономика труда. — 2025. — №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-analiz-ponyatiya-i-novoe-traktovanie-v-usloviyah-industrializatsii-4-0-1 (дата обращения: 12.10.2025).
8. *Таран С.Д., Леонтьев Б.Б.* Доктрина естественного права // Правовая информатика. — 2025. — №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/doktrina-estestvennogo-prava (дата обращения: 12.10.2025).
9. *Benabou A., Touhami F.* Empowering human resource management through artificial intelligence: A systematic literature review and bibliometric analysis // International Journal of Production Management and Engineering. — 2025. — Т. 13. — №. 1. — С. 59-76.
10. *Purwanto S., Siagian F.* Strategic human resources management in the global era: Navigating opportunities and challenges //Centurion MSPD Journal. — 2025. — Т. 1. — №. 1.
11. *Schulze A., Dada O.* Building strategic human capital resources: The effects of strategic entrepreneurship on employee recruitment and retention //Journal of Small Business Management. — 2025. — Т. 63. — №. 1. — С. 388-421.
12. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. №2 (43). — С. 68-74.
13. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. №3 (333). — С. 44-47.
14. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
15. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
16. *Слуцкий Л.Э.* О некоторых итогах евразийской интеграции (вступительное слово) // Проблемы современной экономики. — 2018. №4 (68). — С. 6.
17. *Слоботчиков, О. Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
18. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.

УДК 332.1

Медведева Людмила Сергеевна,
Докторант Донского Государственного Технического Университета,
Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону
E-mail: lmedvedeva@donstu.ru

Medvedeva Lyudmila Sergeevna,
Doctoral student of the Don State Technical University,
Don State Technical University, Rostov-on-Don
E-mail: lmedvedeva@donstu.ru

Воронкова Дарья Евгеньевна,
Бакалавр,
Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону
E-mail: d.voronkova2002@icloud.com

Voronkova Daria Evgenievna,
Bachelor's degree,
Don State Technical University, Rostov-on-Don
E-mail: d.voronkova2002@icloud.com

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ В СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. В статье рассматриваются специфические черты маркетинговых стратегий российских компаний, сформировавшиеся под влиянием уникальных социально-экономических, культурных и исторических условий. Анализируется эволюция маркетингового мышления от постреформенного периода до эпохи цифровой трансформации. На практических примерах ключевых игроков российского рынка выявляются успешные модели стратегического планирования, сочетающие глобальные тренды с глубокой локализацией и пониманием национального менталитета. Актуальность темы обусловлена необходимостью осмысления уникальных гибридных маркетинговых моделей, сложившихся в российских компаниях в условиях цифровой трансформации, глобальной турбулентности и специфики национального потребительского поведения, для выработки конкурентоспособных стратегий развития.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, российский бизнес, цифровая трансформация, гиперлокализация, экосистема, потребительское поведение, национальный менталитет, диджитализация.

FEATURES OF FORMING AND IMPLEMENTING MARKETING STRATEGIES IN MODERN RUSSIAN ORGANIZATIONS

Abstract. The article examines the specific features of marketing strategies of Russian companies, which were formed under the influence of unique socio-economic, cultural, and historical conditions. The evolution of marketing thinking from the post-reform period to the era of digital transformation is analyzed. Based on practical examples of key players in the Russian market, successful models of strategic planning are identified, which combine global trends with deep localization and understanding of the national mentality. The relevance of the topic is due to the need to comprehend the unique hybrid marketing models that have developed in Russian companies in the context of digital transformation, global turbulence, and the specifics of national consumer behavior, in order to develop competitive development strategies.

Key words: marketing strategy, Russian business, digital transformation, hyperlocalization, ecosystem, consumer behavior, national mentality, and digitalization.

Введение. Маркетинг как философия и инструментарий ведения бизнеса перестал быть для России заимствованной концепцией. Пройдя путь от примитивного «сбыта чего угодно» в 90-е годы до сложных, интегрированных систем управления потребительским опытом, российские компании демонстрируют уникальные подходы к разработке маркетинговых стратегий. Эти подходы не всегда укладываются в классические каноны западных бизнес-школ, и именно в их специфике кроется ключ к пониманию успеха или неудачи на отечественном рынке. Особенно-

сти российского маркетинга обусловлены тремя группами факторов: историческими (резкий переход от плановой экономики к рыночной), культурно-поведенческими (коллективизм, доверие к «своим», ценность личных рекомендаций, осторожность) и институциональными (роль государства, специфика регионального развития).

Цель данной статьи — выявить и проанализировать ключевые особенности маркетинговых стратегий в российских организациях, подтвердив их релевантность конкретными бизнес-кейсами.

В 1990-е годы маркетинговая стратегия большинства российских компаний сводилась к стратегии «цена-качество» в условиях тотального дефицита. Реклама была агрессивной и малокреативной, а брендинг — слабым. Однако уже в 2000-е годы, с насыщением рынка, началась первая волна осознанного стратегического маркетинга. Компании стали инвестировать в узнаваемость бренда и дифференциацию.

Ярким примером этого перехода является история «Билайна». В середине 2000-х компания, используя запоминающийся слоган «Хочешь, чтобы было? Билайн!» и создав яркие, эмоциональные образы с участием знаменитостей, смогла отстроиться от конкурентов («МТС» и «МегаФона»), которые в то время делали акцент на технологиях и покрытии. Стратегия «Билайна» была направлена на эмоциональную связь, позиционирование бренда как простого и человечного, что резонировало с аудиторией, уставшей от сложностей.

Результаты исследования. Этот период показал, что российский потребитель готов платить не только за функционал, но и за эмоции, за принадлежность к определенной группе. В табл. 1 представлена статистика затрат на маркетинг по России с 2000х годов по 2024 года.

Таблица 1

Статистика затрат на маркетинг по России с 2000х годов по 2024 года

Параметр	~2000-2005 гг.	~2023-2024 гг.	Изменение
Общий объем рынка	~$1-4 млрд (30-150 млрд руб.)	~857 млрд — 1 трлн руб.	Рост в 30+ раз
Доля ТВ	~50-60% (лидер)	~15-20%	Смещение в digital
Доля Интернета	~1-5% (в зачаточном состоянии)	~60-65% (лидер)	Цифровая революция
Доля Прессы	~15-20% (второй по значимости)	<1% (нишевой канал)	Практически исчезла
Основная задача	Создание массовой известности (брендинг)	Привлечение лидов и прямые продажи (performance) + удержание клиента	Сдвиг к измеримому результату

За последние 20+ лет маркетинг в России прошел путь от эпохи массового телевизионного брендинга до эры цифрового performance-маркетинга. Рынок не только колоссально вырос в денежном выражении, но и полностью сменил парадигму: сегодня доминируют интернет-каналы, нацеленные на измеримый результат и глубокую персонализацию коммуникации.

Одна из самых значимых особенностей — глубокая адаптация глобальных стратегий к местным реалиям. Российский потребитель, с одной стороны, стремится к глобальным трендам, с другой — сохраняет высокую степень доверия к «своему», локальному, понятному.

Сетевой супермаркет здорового питания «ВкусВилл» построил свою стратегию на трех китах, идеально отвечающих запросам современного россиянина:

Доверие через прозрачность. Система «натурпродукта» с подробными описаниями происхождения товаров, историями фермеров и честным составом. Это прямой ответ на коллективную травму некачественных продуктов 90-х и растущую глобальную тенденцию к осознанному потреблению, но поданную в уникальном, «историческом» ключе.

Забота о здоровье. Позиционирование не как «дорогого», а как «полезного» магазина, что соответствует растущему тренду на wellness.

Обратная связь. Активное использование отзывов покупателей, которые напрямую влияют на ассортимент. Это создает у клиента ощущение соучастия, «наш магазин».

Стратегия «ВкусВилла» — это не просто продажа продуктов, это создание экосистемы доверия, что является мощным конкурентным преимуществом в условиях, когда доверие к крупным институциям в обществе нестабильно.

«Черкизово» — крупнейший мясопереработчик в России сделал ставку на патриотический маркетинг и импортозамещение еще до того, как это стало общенациональным трендом. Использование образов традиционной русской кухни, акцент на «натуральности» и «деревенском качестве», поддержка отечественного производителя — все это нашло горячий отклик у значительной части потребителей. Их стратегия — это классическое позиционирование «свой-чужой», усиленное макроэкономической конъюнктурой.

Россия, и особенно Москва, является одним из мировых лидеров по проникновению интернета и смартфонов. Это породило уникальное явление — цифровые экосистемы, которые стали центральным элементом маркетинговой стратегии для технологических гигантов.

Изначально будучи поисковиком, «Яндекс» последовательно выстроил вокруг своего ядра огромную экосистему: Такси, Маркет, Карты, Музыка, Еда, Доставка, Услуги и т.д. Маркетинговая стратегия здесь заключается в кросселлинге и удержании клиента внутри системы. Получив скидку в «Яндекс.Музыке» за заказ в «Яндекс.Еде», пользователь вовлекается в новый сервис, а компания получает бесценные данные о его поведении. Это создает невероятно высокие барьеры для ухода к конкурентам.

Наиболее показательная трансформация из государственного банка в частную технологическую компанию. Стратегия «Сбера» — это стратегия «супер-приложения», которое объединяет в себе банкинг, инвестиции, покупки, стриминг, медицину и многое другое. Их маркетинг направлен на то, чтобы стать «ежедневным спутником» для каждого россиянина. Использование огромной клиентской базы, доверия к бренду (как к «государственному») и агрессивных инвестиций в технологии позволило «Сберу» за несколько лет стать одним из главных игроков на IT-рынке.

Российский цифровой рынок характеризуется высокой скоростью адаптации новых инструментов. Компании активно экспериментируют с форматами, не боясь рисковать.

«Т-Банк», который с самого начала позиционировал себя как IT-компания на рынке финансовых услуг. Их маркетинговая стратегия всегда была дерзкой, провокационной и ориентированной на цифровые каналы.

Вирусный видеоконтент: Серия креативных рекламных роликов, которые становились предметом обсуждения не только в профессиональной, но и в массовой среде.

Performance-маркетинг: Фокус на измеримый результат, на привлечение клиентов через онлайн-каналы с максимальной эффективностью.

Омниканальность: Бесшовная интеграция онлайн- и офлайн-каналов, где офисы служат не для рутинных операций, а для консультаций и продажи сложных продуктов.

Стратегия «Т-Банка» доказала, что в России можно построить успешный бизнес без разветвленной филиальной сети, сделав ставку на цифровые коммуникации и сильный бренд.

В последние годы все большее значение приобретает корпоративная социальная ответственность (КСО) как часть маркетинговой стратегии. Для российских компаний это зачастую не просто пиар, а необходимость, особенно для бизнесов, работающих в регионах.

Такие компании, как «Норникель» или «СУЭК», встраивают в свою стратегию программы развития территорий присутствия: строительство жилья, объектов социальной инфраструктуры, поддержка спорта и культуры. Это формирует лояльность не только среди сотрудников и местных жителей, но и на федеральном уровне, укрепляя репутацию социально ответственного партнера государства.

Кроме того, успешные компании понимают гигантский разрыв между Москвой и регионами. Их маркетинговые стратегии сегментированы: подход к продвижению, ценообразованию и даже ассортименту в миллионнике и в небольшом городе может кардинально отличаться.

Вывод. Маркетинговая стратегия современной российской организации — это сложный синтез, гибрид глобальных трендов и глубоко укорененной национальной специфики. Ее ключевые особенности можно суммировать следующим образом:

— эмоциональность и брендинг: смещение фокуса с цены на эмоциональную ценность и идентичность;

— гиперлокализация: глубокая адаптация к культурным кодам, менталитету и историческому опыту потребителя;
— экосистемность: стремление к созданию замкнутых цифровых сред, максимизирующих жизненный цикл клиента;
— цифровая агрессия и эксперименты: быстрое внедрение новых digital-инструментов и готовность к нестандартным коммуникационным ходам;
— интеграция КСО: включение социальной ответственности в ядро стратегии для укрепления репутации и лояльности.

Успеха добиваются те компании, которые не просто копируют западные модели, а проводят их тонкую и умную культурную адаптацию. Российский потребитель стал сложным, разборчивым и цифровым. Он ценит одновременно глобальное качество и локальную «свою» историю. Будущее маркетинга в России лежит в области еще большей персонализации, глубокой интеграции искусственного интеллекта в аналитику потребительского поведения и продолжения строительства макро-экосистем, которые будут определять ландшафт всего рынка.

Список литературы

1. *Аакер Д.А.* Создание сильных брендов / Д.А. Аакер. — М.: Гребенников, 2018. — 440 с.
2. Анализ российского рекламного рынка: итоги 2023 года и тенденции 2024 года [Электронный ресурс] // AdIndex. — 2024. — URL: https://adindex.ru/news/ (дата обращения: 11.11.2025).
3. *Голубков Е.П.* Маркетинговые стратегии российских компаний в условиях цифровой трансформации / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. — 2023. — № 4. — С. 3-15.
4. *Котлер Ф.* Маркетинг 4.0: Технологии перехода от традиционного к цифровому / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиаван. — М.: Эксмо, 2022. — 208 с.
5. Маркетинг в цифровой экономике: российский и международный опыт / под ред. Т.В. Гуровой. — М.: Юрайт, 2023. — 315 с.
6. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. — URL: https://www.sberbank.ru (дата обращения: 11.11.2025).
7. Официальный сайт «Яндекс» [Электронный ресурс]. — URL: https://yandex.ru (дата обращения: 11.11.2025).
8. *Райс Э.* Позиционирование: битва за умы / Э. Райс, Дж. Траут. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 350 с.
9. *Траут Дж.* Дифференцируйся или умирай! / Дж. Траут. — СПб.: Питер, 2021. — 270 с.
10. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. — СПб.: Питер, 2023. — 512 с.
11. Цифровая трансформация российского бизнеса: аналитический отчет [Электронный ресурс] // RAEX. — 2023. — URL: https://raex-a.ru/ (дата обращения: 11.11.2025).
12. *Шульц Д.* Интегрированные маркетинговые коммуникации / Д. Шульц, С. Шульц. — М.: ИД Вильямс, 2022. — 432 с.

УДК 338.242.2:004.9

Ганиев Ринат Рамилевич,
аспирант
Казанский приволжский федеральный университет, Казань

Rinat Ramilevich Ganiev,
Postgraduate Student,
Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan
E-mail: ganiev.rinat1999@mail.ru

ИНФРАСТРУКТУРНАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОРОДСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОСТИ И АДАПТИВНОСТИ

Аннотация. В условиях усложнения городской среды и нарастания стратегических вызовов возрастает значение инфраструктурной цифровизации как основы повышения устойчивости и адаптивности городской системы управления. Целью исследования является выявление ключевых механизмов, посредством которых цифровая инфраструктура способствует трансформации управленческих процессов и повышению устойчивости городской системы в целом. В работе использованы методы системного и структурно-функционального анализа, а также анализ нормативных документов и эмпирических данных, характеризующих практики цифровизации городского управления в Российской Федерации. В результате исследования обосновано, что интеграция цифровых инфраструктурных компонентов формирует предпосылки для повышения согласованности управленческих решений, сокращения временных лагов и усиления адаптивности городской системы управления. Показано, что инфраструктурный подход позволяет преодолеть фрагментарность цифровых инициатив и обеспечить их долгосрочную управленческую эффективность. Полученные выводы дополняют существующие исследования в области цифрового управления городами и могут быть использованы при разработке стратегий устойчивого развития городской среды.

Ключевые слова: городская система управления, инфраструктурная цифровизация, адаптивность управленческих процессов, цифровая инфраструктура, умный город, стратегические вызовы, интеграция управленческих решений.

INFRASTRUCTURAL DIGITALIZATION OF THE URBAN GOVERNANCE SYSTEM: MECHANISMS OF RESILIENCE AND ADAPTABILITY

Abstract. In the context of increasing complexity of the urban environment and escalating strategic challenges, infrastructural digitalization is gaining importance as a foundation for enhancing the resilience and adaptability of urban governance systems. The purpose of this study is to identify key mechanisms through which digital infrastructure contributes to the transformation of management processes and strengthens the overall resilience of urban governance. The research employs methods of systems analysis and structural–functional analysis, as well as an examination of regulatory documents and empirical data characterizing practices of digitalization in urban governance in the Russian Federation. The findings demonstrate that the integration of digital infrastructural components creates prerequisites for improving the coherence of managerial decisions, reducing time lags, and enhancing the adaptability of urban governance systems. It is shown that an infrastructural approach makes it possible to overcome the fragmentation of digital initiatives and ensure their long-term managerial effectiveness. The results complement existing studies in the field of digital urban governance and can be used in the development of strategies for the sustainable development of the urban environment.

Key words: urban governance system, infrastructural digitalization, adaptability of management processes, digital infrastructure, smart city, strategic challenges, integration of managerial decisions.

Введение. Усложнение городской среды и рост масштабов цифровизации обуславливают необходимость трансформации городских систем управления в направлении повышения их устойчивости и адаптивности [7, с. 30]. В современных условиях цифровые технологии перестают выполнять вспомогательную функцию и становятся ключевым инфраструктурным элементом управленческих процессов, обеспечивающим согласование решений, снижение временных лагов и повышение эффективности координации участников городского развития [9, с. 47]. Вместе с тем практика показывает, что фрагментарное внедрение цифровых решений не позволяет в полной мере реализовать их управленческий потенциал и зачастую приводит к изолированности цифровых инициатив.

Актуальность исследования определяется необходимостью перехода от точечной цифровизации к инфраструктурному подходу, ориентированному на системную интеграцию цифровых решений в городскую систему управления. Настоящее исследование направлено на выявление механизмов инфраструктурной цифровизации, обеспечивающих повышение устойчивости и адаптивности городской системы управления. В рамках достижения поставленной цели в работе решаются задачи анализа современных подходов к цифровизации городского управления, выявления ключевых инфраструктурных компонентов и оценки их влияния на управленческую устойчивость и адаптивность.

Материалы и методы исследования. Исследование проведено в 2024–2025 гг. и основано на анализе научных публикаций, нормативных документов и аналитических материалов, посвящённых цифровизации городского управления и развитию умных городов. В качестве эмпирической базы использованы результаты отечественных и зарубежных исследований в области инфраструктурной цифровизации, устойчивости городских систем и экосистемного подхода.

Методологическую основу исследования составили методы системного и структурно-функционального анализа, а также сравнительный анализ, позволившие выявить механизмы влияния цифровой инфраструктуры на устойчивость и адаптивность городской системы управления. Исследование носит аналитический характер и не предполагает формирования экспериментальной выборки, поскольку объектом анализа являются управленческие процессы и инфраструктурные решения.

Основная часть и результаты исследования. Проведённый анализ показал, что инфраструктурная цифровизация оказывает системное влияние на устойчивость и адаптивность городской системы управления, выступая не самостоятельным технологическим направлением, а интегрирующим управленческим механизмом. Установлено, что наибольший эффект достигается при переходе от разрозненных цифровых инициатив к формированию единой цифровой инфраструктуры, обеспечивающей сквозное взаимодействие между ключевыми подсистемами городского управления [8, с. 47].

В результате сопоставления научных подходов и практик цифровизации выявлено, что устойчивость городской системы управления определяется степенью развитости инфраструктурных компонентов, включающих цифровые платформы управления, транспортную и строительную инфраструктуру [2, с. 56], системы мониторинга городской среды и инструменты пространственного анализа. Данный вывод согласуется с результатами исследований, посвящённых оценке устойчивости экосистемы умного города и роли инфраструктурных факторов в её развитии [5, с. 168].

Анализ практик цифровизации городского управления показал, что внедрение инфраструктурных цифровых решений способствует повышению согласованности управленческих решений за счёт сокращения временных лагов между этапами сбора данных, их анализа и принятия управленческих решений. Особенно выражен данный эффект в сферах транспортного управления и территориального планирования, что подтверждается исследованиями в области управления цифровой транспортной инфраструктурой и регионального развития [6, с. 78].

Полученные результаты свидетельствуют о том, что применение цифровых методов оценки качества городской среды и инструментов цифрового моделирования позволяет повысить адаптивность управления за счёт прогнозирования последствий управленческих решений и сценарного анализа. Данные выводы коррелируют с результатами исследований, посвящённых цифровым методам оценки городской среды и использованию цифровых двойников городских территорий в управленческих целях [1, с. 85; 10, с. 7].

В то же время установлено, что отсутствие институциональной согласованности, а также фрагментарность нормативно-правовой базы и управленческих практик снижают потенциальную эффективность цифровой инфраструктуры. Данный вывод подтверждает позицию исследователей, указывающих на необходимость адаптивного подхода к управлению и интеграции цифровых решений в систему городского управления [4, с. 221].

В совокупности результаты исследования подтверждают, что инфраструктурная цифровизация формирует устойчивый управленческий эффект только при условии системной интеграции цифровых решений, развитой институциональной среды и ориентации на город как социально-управленческую систему, что соответствует выводам, представленным в работах по теории умного города и механизмам его реализации [3, с. 165] .

В целях систематизации полученных результатов и выявления взаимосвязи между инфраструктурной цифровизацией и параметрами устойчивости городской системы управления была сформирована таблица 1, отражающая ключевые инфраструктурные компоненты цифровизации, используемые цифровые инструменты и соответствующие им управленческие механизмы. Представленная группировка позволяет перейти от описания отдельных цифровых решений к анализу их управленческих эффектов и оценке вклада инфраструктурной цифровизации в повышение устойчивости и адаптивности управленческих процессов.

Таблица 1

Механизмы инфраструктурной цифровизации и их управленческие эффекты

Инфраструктурный компонент	Ключевые цифровые инструменты	Управленческий механизм	Эффект для устойчивости и адаптивности
Цифровые платформы управления	Платформы мониторинга, аналитики данных	Сквозная координация решений	Снижение фрагментарности управления
Транспортная цифровая инфраструктура	Интеллектуальные транспортные системы	Адаптивное управление потоками	Повышение оперативности решений
Инфраструктура мониторинга городской среды	Сенсорные системы, цифровые индикаторы	Предиктивная аналитика	Повышение устойчивости городской системы
Цифровые методы оценки городской среды	Интегральные индексы, цифровые метрики	Обоснование управленческих решений	Снижение управленческих рисков
Цифровые двойники территорий	Моделирование и симуляция	Сценарное управление	Повышение адаптивности управления

Вывод. Полученные результаты подтверждают, что инфраструктурная цифровизация способствует переходу от реактивных форм управления к адаптивным и предиктивным моделям, обеспечивающим повышение устойчивости городской системы в условиях неопределённости и стратегических вызовов. Вместе с тем таблица демонстрирует, что фрагментарное внедрение цифровых решений без институциональной и управленческой интеграции существенно ограничивает их потенциал и снижает долгосрочную эффективность цифровых инициатив. По результатам проведённого исследования можно сделать комплексный вывод о роли инфраструктурной цифровизации в обеспечении устойчивости и адаптивности городской системы управления. В ходе исследования были проанализированы ключевые инфраструктурные компоненты цифровизации и управленческие механизмы их реализации, позволяющие оценить влияние цифровой инфраструктуры на качество управленческих процессов. Полученные результаты свидетельствуют о том, что эффективность городской системы управления в значительной степени определяется уровнем интеграции цифровых инфраструктурных решений и степенью их включённости в единый управленческий контур. Установлено, что наибольший управленческий эффект достигается при реализации инфраструктурного подхода к цифровизации, ориентированного на системную координацию управленческих решений, сокращение временных лагов и повышение адаптивности управления в условиях неопределённости. В качестве приоритетного направления развития городской системы управления следует рассматривать переход от фрагментарных цифровых инициатив к комплексной инфраструктурной цифровизации, обеспечивающей устойчивость управленческих процессов и долгосрочную эффективность городского развития. В этой связи органам городского управления при формировании стратегий цифрового развития целесообразно создавать условия для интеграции цифровых инфраструктурных решений в единую систему управления, ориентированную на повышение устойчивости и адаптивности городской среды. Анализ данных, представленных в таблице, позволяет сделать вывод о том, что наибольший управленческий эффект достигается при комплексной интеграции цифровых инфраструктурных компонентов в городскую систему управления. Установлено, что цифровые платформы управления, транспортная и мониторинговая инфраструктура, а также инструменты цифрового моделирования формируют основу для сквозной координации управленческих

решений и сокращения временных лагов между этапами анализа и реализации управленческих воздействий.

Список литературы

1. *Басаргин А.А.* Разработка концепции моделирования и симуляции цифровых двойников городской территории для решения практических задач / А.А. Басаргин // Вестник СГУГиТ (Сибирского государственного университета геосистем и технологий). — 2024. — Т. 29, № 4. — С. 83-90. — DOI 10.33764/2411-1759-2024-29-4-83-90. — EDN RABNBL.
2. Внедрение цифровой инфраструктуры в городское строительство / Д.В. Гулякин, А.А. Бердник, В.В. Кононенко, Д.Д. Гринев // Components of Scientific and Technological Progress. — 2024. — № 11(101). — С. 55-58. — EDN YWZIBE.
3. *Кангина Е.Н.* Концепция «умный город» в Российской Федерации как социально-управленческая система / Е.Н. Кангина// Теория и практика общественного развития. — 2025. — № 4. — С. 163–169. — DOI: 10.24158/tipor.2025.4.16.
4. *Неверов К.А.* Проблемы цифровизации городского управления и адаптивный подход к управлению / К.А. Неверов // Возможности и угрозы цифрового общества : Материалы конференции, Ярославль, 18–19 апреля 2024 года. — Ярославль: Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, 2024. — С. 218-222. — EDN UDZTII.
5. *Попов Е.В.* Экосистема умного города: проблемы оценки устойчивости / Е.В. Попов // Пространственная экономика. — 2023. — Т. 19, № 3. — С. 160-172. — DOI 10.14530/se.2023.3.160-172. — EDN RNHDIO.
6. *Пьянкова С.Г.* Управление цифровой транспортной инфраструктурой региона / С.Г. Пьянкова, Е.С. Заколюкина // Управленец. — 2024. — Т. 15, № 1. — С. 70-82. — DOI 10.29141/2218-5003-2024-15-1-5. — EDN UPYMHS.
7. Тренды инновационного развития умных городов/ Е.А. Смирнов, В.Г. Каштанов, В.В. Денк, Е.А. Халимон // Вестник университета. — 2021. — № 5. — С. 28–36. — DOI: 10.26425/1816-4277-2021-5-28-36.
8. *Таунсенд, Э.* Умные города: большие данные, гражданские хакеры и поиски новой утопии / Э. Таунсенд ; пер. с англ. А. Шоломицкой. — Москва : Издательство Института Гайдара, 2019. — 400 с.
9. *Шевченко, Д.А.* «Умный город»: обзор механизмов и инструментов/ Д.А. Шевченко // Практический маркетинг. — 2024. — № 10 (328). — С. 45–48. — DOI: 10.24412/2071-3762-2024-10328-45-48.
10. Digital methods for assessing the quality of the urban environment / S.Kh. Baymuratova, R.F. Baymuratov, D.R. Kudasheva [et al.] // Construction Materials and Products. — 2024. — Vol. 7, No. 4. — DOI 10.58224/2618-7183-2024-7-4-9. — EDN MAUWVC.

УДК 005.21

Дмитрова Оксана Валерьевна,
студентка
ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет»
Научный руководитель: доцент, канд. экон. наук — Власова Н.В.
Ухтинский государственный технический университет, г. Ухта, Россия

Oksana Valerievna Dmitrova,
student
at Ukhta State Technical University
Scientific supervisor: Associate Professor, PhD. ekon. sciences' — Vlasova N.V.
Ukhta State Technical University, Ukhta, Russia
E-mail: roksana.romanova.12@gmail.com

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: АНАЛИЗ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ

Аннотация. Цифровая трансформация систем управления перешла из разряда конкурентных преимуществ в стратегическую необходимость для обеспечения жизнеспособности и устойчивого роста компаний в условиях глобальной неопределенности, санкционного давления и технологических сдвигов. Особую значимость этот процесс приобретает в российском контексте, характеризующемся задачами по обеспечению технологического суверенитета и импортонезависимости. Исследование построено на анализе отечественного и международного опыта цифровой трансформации, систематизации теоретических подходов и практических кейсов. В работе применен структурно-функциональный анализ для выявления ключевых этапов трансформации (от автоматизации к цифровой бизнес-модели), а также сравнительный анализ для оценки влияния различных стратегических вызовов на финансовые результаты. Выявлены и систематизированы ключевые драйверы и барьеры цифровой трансформации. Разработана модель перехода, демонстрирующая прямую связь между зрелостью цифровых управленческих практик и улучшением финансовых показателей: ростом операционной эффективности, оптимизацией издержек, созданием новых источников дохода и повышением финансовой устойчивости. Установлено, что успех трансформации в большей степени зависит от преодоления организационных и стратегических вызовов (разрозненность, дефицит компетенций, устаревшие системы), чем от выбора конкретных технологий. Дальнейшее развитие исследований видится в детальном изучении эффективности моделей цифровой трансформации в условиях ускоренного перехода на отечественное программное обеспечение и платформенные решения. Практическая значимость заключается в формировании дорожных карт для компаний, направленных на построение устойчивых, адаптивных и финансово эффективных цифровых экосистем в новой технологической и геоэкономической реальности.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление, финансовые результаты, стратегические вызовы, инновации, искусственный интеллект, данные, операционная эффективность.

DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT AND FINANCIAL RESULTS: ANALYSIS IN THE CONTEXT OF STRATEGIC CHALLENGES

Abstract. Digital transformation of management systems has shifted from a competitive advantage to a strategic necessity to ensure the viability and sustainable growth of companies in the face of global uncertainty, sanctions pressure and technological shifts. This process is of particular importance in the Russian context, characterized by the tasks of ensuring technological sovereignty and import independence. The research is based on the analysis of domestic and international experience of digital transformation, systematization of theoretical approaches and practical cases. The paper uses structural and functional analysis to identify key stages of transformation (from automation to the digital business model), as well as comparative analysis to assess the impact of various strategic challenges on financial results. The key drivers and barriers of digital transformation have been identified and systematized. A transition model has been developed that demonstrates a direct link between the maturity of digital management practices and improved financial performance: increased operational efficiency, cost optimization, creation of new sources of income and increased financial stability. It has been established that the success of transformation depends more on overcoming organizational and strategic challenges (fragmentation, lack of competencies, outdated systems) than on the choice of specific technologies. Further development of research is seen in a detailed study of the effectiveness of digital transformation models in the context of an accelerated transition to domestic software and platform solutions. The practical significance lies in the

formation of roadmaps for companies aimed at building sustainable, adaptive and financially efficient digital ecosystems in the new technological and geo-economic reality.
Key words: digital transformation, management, financial results, strategic challenges, innovation, artificial intelligence, data, operational efficiency.

Введение. В современных условиях глобальной неопределённости, ускорения технологических изменений и роста конкурентного давления цифровая трансформация (ЦТ) перешла из разряда конкурентных преимуществ в категорию стратегической императивности для выживания и развития компаний [1, с. 45]. Этот процесс представляет собой не просто внедрение новых информационных систем, а фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов, организационных структур, управленческих моделей и корпоративной культуры на основе цифровых технологий с целью создания новой ценности для всех стейкхолдеров [2, с. 18]. В российской реальности актуальность ЦТ дополнительно обусловлена государственными инициативами в области технологического суверенитета и необходимостью адаптации к условиям импортозамещения [3, с. 52]. Несмотря на осознание важности данного направления, многие организации сталкиваются с системными трудностями, которые не позволяют реализовать потенциал трансформации для улучшения финансовых показателей. Целью исследования является анализ механизмов влияния цифровой трансформации систем управления на финансовые результаты компании и выявление ключевых стратегических вызовов, возникающих в этом процессе. Для достижения цели поставлены задачи: обобщить теоретические основы ЦТ управления, разработать методологическую рамку анализа, идентифицировать стратегические вызовы и количественно-качественно оценить воздействие на финансовые результаты.

Материал и методика исследования. Методологической основой исследования выступил системный подход, позволяющий рассмотреть цифровую трансформацию как комплексный организационно-технологический феномен. В работе применялись следующие методы:

Теоретический анализ научных публикаций, монографий и обзоров, посвящённых цифровой трансформации, управленческим инновациям и корпоративным финансам. Это позволило сформировать теоретический базис и понятийный аппарат.

Сравнительный анализ отечественного и международного опыта ЦТ на основе изучения открытых отчётов консалтинговых компаний (Deloitte, BCG), кейсов крупных корпораций (например, РЖД, Сбербанк) и отраслевых исследований.

Структурно-функциональный анализ для выделения ключевых этапов, компонентов и взаимосвязей в процессе трансформации управления.

Анализ финансовых показателей и метрик, позволяющий выявить корреляцию между зрелостью цифровых практик управления и такими результатами, как рентабельность, производительность и снижение операционных затрат.

Эмпирический материал исследования составили данные международных исследовательских агентств (Gartner, IDC), отчёты российских аналитических центров, а также публичная отчётность и заявления компаний, находящихся на различных стадиях цифровой трансформации.

Основная часть. Теоретические основы и этапы трансформации. Цифровая трансформация управления является эволюцией от простой цифровизации (перевода аналоговых данных в цифровую форму) к глубокой трансформации бизнес-модели [4, с. 5]. В её основе лежит переход к управлению, основанному на данных (data-driven management), что предполагает использование технологий больших данных, искусственного интеллекта (ИИ) и облачных платформ для прогнозной аналитики и оптимизации решений [5, с. 113]. Успешная ЦТ — это структурированный процесс, который можно разделить на три ключевых этапа:

Локальная автоматизация: Фокус на оптимизации отдельных задач и снижении рутинной нагрузки (RPA, электронный документооборот). Финансовый эффект — снижение операционных издержек.

Сквозная цифровизация процессов: Интеграция разрозненных систем, создание единого источника данных (Data Lake), перестройка сквозных процессов от закупок до продаж. Эффект — рост прозрачности, скорости и качества принятия решений.

Цифровая бизнес-модель: Технологии становятся драйвером новых продуктов, услуг и доходных потоков. Финансовая функция трансформируется в стратегического партнёра, занимающегося сценарным моделированием и оценкой инноваций [6, с. 34].

Стратегические вызовы цифровой трансформации. Основные барьеры на пути ЦТ носят не технологический, а организационный и стратегический характер. Анализ позволяет систематизировать их следующим образом (см. Таблицу 1)

Таблица 1

Ключевые стратегические вызовы цифровой трансформации управления

Вызов	Проявление	Воздействие на трансформацию и финансовые результаты
Разрозненность стратегий и «силосов»	Отсутствие единого видения у руководства и изолированность действий департаментов [7, с. 22].	Фрагментация инвестиций, низкая отдача (ROI), невозможность реализации сквозных улучшений.
Дефицит компетенций и культурное сопротивление	Нехватка специалистов по данным и ИИ, консервативная культура, страх сотрудников [8, с. 55].	Замедление внедрения, низкая утилизация новых инструментов, сохранение неэффективных ручных практик.
Наследие устаревших систем (legacy)	Зависимость от морально устаревших ИТ-систем, сложность интеграции [9, с. 8].	Высокие затраты на поддержку, низкая гибкость, риски для безопасности и непрерывности бизнеса.
Проблемы с качеством и управлением данными	Несогласованные форматы, низкое качество данных, отсутствие Data Governance [10, с. 71].	Ошибочные аналитические выводы, неэффективные прогнозы, риски при внедрении ИИ-решений.
Внешние регуляторные вызовы и суверенитет	Ужесточение регуляторных требований, необходимость перехода на отечественное ПО [3, с. 54].	Дополнительные затраты на адаптацию и compliance, необходимость перестройки ИТ-ландшафта.

В российской практике особую остроту приобретают вызовы, связанные с недостатком инвестиций в ИТ со стороны бизнеса и необходимостью импортонезависимости, что требует развития и адаптации отечественных цифровых решений [3, с. 56].

Результаты исследования. Проведённый анализ позволяет выявить и конкретизировать каналы влияния успешной цифровой трансформации управления на финансовые результаты компании:

Прямое снижение операционных издержек и рост производительности. Автоматизация рутинных финансово-управленческих процессов (закрытие периода, консолидация отчётности, контроль расходов) позволяет сокращать операционные затраты на 15-25% и значительно уменьшать время выполнения циклов [5, с. 117]. Например, в РЖД внедрение цифровых двойников для тягового подвижного состава позволило сократить простои и повысить точность планирования ремонтов, что напрямую влияет на коэффициент использования активов и себестоимость перевозок.

Улучшение качества и скорости управленческих решений. Внедрение систем предиктивной аналитики и панелей индикаторов (BI-систем) обеспечивает менеджмент актуальной и достоверной информацией. Это позволяет оптимизировать управление оборотным капиталом, цепочками поставок и кредитными рисками, что ведёт к более рациональному использованию ресурсов и повышению рентабельности [6, с. 36].

Создание новых источников дохода через цифровые продукты и экосистемы. Трансформация позволяет компаниям выходить за рамки традиционных бизнес-моделей. Финансовые организации, разрабатывающие AI-рекомендательные системы и упрощённые мобильные сервисы, привлекают новую клиентскую аудиторию и увеличивают кросс-продажи, создавая дополнительные доходные потоки [4, с. 7].

Повышение финансовой устойчивости и управляемости рисками. Цифровые инструменты (например, блокчейн для отслеживания транзакций, AI для обнаружения мошенничества) усиливают контроль, улучшают качество прогнозирования денежных потоков и обеспечивают прозрачность. Это снижает финансовые и операционные риски, повышая устойчивость компании к внешним шокам [10, с. 74].

Ключевым выводом является то, что финансовый эффект носит кумулятивный характер: максимальный результат достигается при переходе от этапа локальной автоматизации к этапу сквозной цифровизации и трансформации бизнес-модели.

Выводы. Цифровая трансформация управления представляет собой сложный многоэтапный процесс, успех которого в определяющей степени зависит от преодоления организационных и стратегических барьеров, а не только от внедрения передовых технологий. Наиболее критичными вызовами являются разрозненность стратегий, дефицит цифровых компетенций и низкое качество данных.

Влияние ЦТ на финансовые результаты является многоканальным и проявляется через прямое снижение издержек, рост операционной эффективности, создание новых доходных потоков и повышение финансовой устойчивости. Полноценная реализация этого потенциала возможна лишь при интеграции цифровой стратегии в общую бизнес-стратегию компании.

В условиях российской экономики, характеризующихся курсом на технологический суверенитет, успешная трансформация требует от компаний особого внимания к развитию партнёрств с вендорами отечественных решений, инвестициям в переобучение персонала и построению отказоустойчивой ИТ-архитектуры. Компании, способные эффективно ответить на эти специфические вызовы, получат долгосрочное конкурентное преимущество и улучшат свои рыночные позиции.

Таким образом, цифровая трансформация систем управления подтверждает свой статус ключевого драйвера финансовой эффективности в XXI веке, а её успешная реализация становится критически важным фактором обеспечения устойчивого развития компании в условиях постоянных стратегических вызовов.

Список литературы

1. Конкуренция в цифровую эпоху: стратегические вызовы для Российской Федерации. Аналитический доклад Всемирного банка / Хохлов Ю., Ершова Т. — 2018. — 144 с.
2. Что такое цифровая трансформация: стратегия компании, модель бизнеса // ProductLab. 2023. URL: https://productlab.ru/blog/tsifrovaya-transformatsiya-upravleniya-biznesom
3. *Шинкевич А.И., Идрисов А.Э.* Основные вызовы и проблемы цифровой трансформации в условиях укрепления технологического суверенитета // E-Management. — 2023. — Т.6, №3. — С. 51-58.
4. The Digital Transformation Imperative in Financial Services // Deloitte Insights. 2022. URL: https://www.deloitte.com/us/en/Industries/financial-services/about/future-of-financial-services-digital-transformation.html
5. Анализ и обобщение результатов российской практики и международного опыта по развитию направлений цифровой трансформации // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. — 2025. — №1. — С. 111-121.
6. Finance Digital Transformation: Key Strategies for Success // Solvexia. — 2025. URL: https://www.solvexia.com/blog/finance-digital-transformation
7. Driving digital transformation in finance // Finance Alliance. — 2025. URL: https://www.financealliance.io/driving-digital-transformation-in-finance/
8. 9 Critical Digital Transformation Challenges to Overcome // Whatfix. — 2025. URL: https://whatfix.com/blog/digital-transformation-challenges/
9. *Бойко А.В., Пуляева В.Н.* Цифровая трансформация финансов: выяснение последствий // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2024. — №5-1. — С. 25-29.
10. Цифровые трансформации в корпоративных финансах : монография / Л.И. Черникова, Г.И. Хотинская, Л. Г. Паштова [и др.] ; под общ. ред. Л. И. Черниковой. — Москва: КноРус, 2025. — 246 с.

УДК 330.567.2

Егорова Елизавета Андреевна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: lizikegorova@bk.ru

Розанова София Максимовна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: rozanovasofia73@mail.ru

Елизарова Юлия Михайловна,
аспирант
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва
e-mail: ptchelka3@bk.ru

Ищенко Маргарита Михайловна,
кандидат экономических наук, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: mmargo.i@mail.ru

Elizaveta Andreevna Egorova,
student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: lizikegorova@bk.ru

Sofia Maksimovna Rozanova,
student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: rozanovasofia73@mail.ru

Elizarova Yulia Mikhailovna,
graduate student
NOCHU VO “Moscow Economic Institute”, Moscow
e-mail: ptchelka3@bk.ru

Margarita Mikhailovna Ishchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: mmargo.i@mail.ru

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПРИВЫЧКИ РОССИЯН В 2020–2024 ГГ.: СТРУКТУРА РАСХОДОВ, СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИИ И УСТОЙЧИВОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ потребительских привычек населения Российской Федерации в 2020–2024 гг. Рассматриваются изменения структуры потребительских расходов домохозяйств, выявляются ключевые стратегии экономии, а также категории товаров и услуг, сохраняющие устойчивый спрос независимо от кризисных экономических и социально-политических условий. Эмпирическую базу исследования составляют официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики, результаты социологических опросов ВЦИОМ и НАФИ, аналитические материалы исследовательского холдинга Romir, а также выводы современных научных публикаций, в том числе статьи О.Б. Аникина и В.С. Махониной «Специфика потребительского поведения в современной России». В результате исследования обоснован вывод о формировании в России модели рационального, адаптивного и ценностно-ориентированного потребления.

Ключевые слова: потребительское поведение, структура расходов, стратегии экономии, домохозяйства, уровень жизни, Россия.

RUSSIAN CONSUMER HABITS IN 2020-2024: EXPENDITURE STRUCTURE, SAVING STRATEGIES, AND SUSTAINABLE CONSUMPTION

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the consumer habits of the population of the Russian Federation in 2020–2024. Changes in the structure of household consumer spending are considered, key saving strategies are identified, as well as categories of goods and services that maintain stable demand regardless of the crisis economic and socio-political conditions. The empirical basis of the study includes official statistical data from the Federal State Statistics Service, the results of sociological surveys conducted by VTsIOM and NAFI, analytical materials from the research holding Romir, as well as the findings of contemporary scientific publications, including the article by O. B. Anikin and V. S. Makhonina titled «The Specificity of Consumer Behavior in Modern Russia.» The study concludes that Russia is developing a model of rational, adaptive, and value-oriented consumption.

Key words: consumer behavior, expenditure structure, saving strategies, households

Введение. Потребительские привычки населения выступают одним из ключевых индикаторов социально-экономического развития государства. Через анализ структуры расходов домохозяйств возможно выявить уровень благосостояния населения, характер инфляционных ожиданий, степень социальной устойчивости и адаптационные возможности общества в условиях внешних и внутренних вызовов. В период 2020–2024 гг. российская экономика развивалась в условиях высокой неопределенности, вызванной пандемией COVID-19, санкционным давлением, нарушением глобальных логистических цепочек, ростом инфляции и трансформацией внутреннего потребительского рынка.

Указанные факторы оказали существенное влияние на поведение российских потребителей, вынудив их пересмотреть сложившиеся модели потребления, изменить структуру расходов и адаптироваться к новым социально-экономическим условиям. Как отмечают О.Б. Аникин и В.С. Махонина, современное потребительское поведение в России характеризуется сочетанием рациональности, вынужденной экономии и высокой чувствительности к макроэкономическим и политическим изменениям.

Целью данной статьи является всесторонний анализ потребительских привычек россиян в 2020–2024 гг., а также выявление статей расходов, на которых население преимущественно экономит, и тех категорий потребления, которые сохраняют устойчивый спрос независимо от кризисных факторов.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: раскрываются теоретические основы анализа потребительского поведения; анализируется структура расходов домохозяйств; рассматриваются основные стратегии экономии; выявляются устойчивые и приоритетные категории потребления; обобщаются ключевые тенденции трансформации потребительских моделей [1].

Потребительское поведение в экономической теории рассматривается как процесс выбора, приобретения и использования благ под воздействием комплекса экономических, социальных, культурных и психологических факторов. В рамках классического и неоклассического подходов потребитель трактуется как рациональный субъект, стремящийся максимизировать полезность при ограниченных ресурсах.

Ф. Котлер определяет потребительское поведение как совокупность действий, связанных с поиском, покупкой, использованием и оценкой товаров и услуг, направленных на удовлетворение потребностей индивида. При этом ключевыми детерминантами выбора выступают уровень доходов, система цен, культурные нормы и индивидуальные ценностные ориентиры. В российской научной традиции особое внимание уделяется влиянию макроэкономической нестабильности на модели потребления. В статье «Специфика потребительского поведения в современной России» подчеркивается, что для отечественных домохозяйств характерна модель адаптивного потребления, при которой сохранение базового уровня жизни достигается за счет отказа от второстепенных, статусных и демонстративных расходов.

Таким образом, теоретической основой исследования выступает концепция рационального и вынужденного потребления, формирующегося в условиях ограниченных доходов, роста цен и неопределенности внешней среды.

Методология и информационная база исследования базируется на использовании комплексного подхода, включающего анализ официальных статистических данных, социологических опросов и научных публикаций за 2020–2024 гг.

Информационную базу исследования составили:

— данные Федеральной службы государственной статистики о структуре потребительских расходов домохозяйств Российской Федерации;
— материалы ВЦИОМ, отражающие стратегии экономического и потребительского поведения населения;
— аналитические обзоры НАФИ, посвященные финансовым установкам и потребительским стратегиям россиян;
— отчеты исследовательского холдинга Romir о динамике потребительских настроений;
— научные статьи российских авторов, включая работу О.Б. Аникина и В.С. Махониной.

В ходе исследования применялись методы статистического анализа, сравнительного анализа, систематизации и обобщения научных данных.

Основная часть. По данным Росстата, в анализируемый период структура потребительских расходов домохозяйств сохраняла выраженную ориентацию на удовлетворение базовых потребностей [7].

Таблица 1

Структура потребительских расходов домохозяйств в Российской Федерации в 2020–2024 гг., %

Статья расходов	2020	2021	2022	2023	2024
Продовольственные товары	37,1	35,8	36,9	35,4	34,8
Непродовольственные товары	33,5	34,2	32,8	33,6	34,1
Услуги	25,4	26,7	26,1	27,4	27,9
Прочие расходы	4,0	3,3	4,2	3,6	3,2

Источник: составлено на основе данных Росстата.

Наибольшую долю расходов стабильно занимали продовольственные товары. В 2020–2024 гг. их доля варьировалась в пределах 34–38% совокупных расходов, что свидетельствует о высокой значимости продовольственного обеспечения в бюджетах российских семей.

Расходы на непродовольственные товары составляли в среднем 32–35%. В кризисные периоды наблюдалось их сокращение, что объясняется отложенным спросом на товары длительного пользования и переходом потребителей к более экономичным моделям потребления [3].

Доля расходов на услуги находилась в диапазоне 25–28% и демонстрировала умеренный рост за счет увеличения обязательных платежей, расходов на связь, интернет и цифровые сервисы. Рост доли обязательных расходов подтверждает выводы исследователей о снижении возможностей для расширенного и статусного потребления.

Таблица 2

Основные направления экономии населения Российской Федерации в 2020–2024 гг., % опрошенных

Категория расходов	Доля респондентов, сокращающих расходы
Одежда и обувь	62
Досуг и развлечения	68
Путешествия	71
Товары длительного пользования	54
Образование и саморазвитие	18
Здравоохранение	12

Источник: ВЦИОМ, НАФИ

Анализ данных ВЦИОМ, НАФИ позволяет выделить основные направления экономии, характерные для российского потребителя в 2020–2024 гг.

Во-первых, значительное сокращение наблюдается в расходах на одежду и обувь. Более 60% опрошенных отмечали переход к более редким покупкам, выбору товаров по акциям и ориентации на более доступные бренды.

Во-вторых, существенному сокращению подверглись расходы на досуг и развлечения. Посещение ресторанов, кафе, культурных мероприятий и путешествия рассматривались как второстепенные статьи бюджета и сокращались в первую очередь.

В-третьих, россияне активно экономили на товарах длительного пользования. Покупка бытовой техники и электроники часто откладывалась либо осуществлялась в бюджетном сегменте [5].

В-четвертых, заметно сократился зарубежный туризм, а внутренние поездки стали более краткосрочными и экономичными.

Как отмечают О.Б. Аникин и В.С. Махонина, подобные стратегии экономии носят не только вынужденный, но и осознанный характер, сопровождаясь отказом от демонстративного и импульсивного потребления

Таблица 3

Категории расходов с устойчивым спросом в 2020–2024 гг.

Категория	Характеристика динамики спроса
Продовольственные товары	Стабильный спрос, замещение брендов
Лекарственные средства	Рост объема покупок
Медицинские услуги	Умеренный рост

Несмотря на кризисные явления, в структуре потребления россиян сохраняются категории расходов, обладающие высокой устойчивостью.

Прежде всего, это продовольственные товары. Даже при росте цен спрос на продукты питания остается стабильным, однако происходит смещение потребления в сторону более доступных товаров и брендов собственных торговых марок.

Второй значимой категорией является здравоохранение и фармацевтика. По данным НАФИ, более 40% домохозяйств в 2020–2024 гг. увеличили расходы на медикаменты и медицинские услуги.

Третьей устойчивой категорией выступает образование. Расходы на обучение детей, дополнительное образование и онлайн-курсы рассматриваются населением как инвестиции в человеческий капитал.

Четвертой категорией являются услуги связи и цифровые сервисы. Интернет и мобильная связь фактически приобрели статус базовых благ современного домохозяйства [4].

Пандемия COVID-19 и последующие внешнеполитические события оказали значительное влияние на трансформацию потребительских привычек россиян. В работе Аникина и Махониной выделяются три стадии изменения поведения: паника, адаптация и частичный возврат к привычным моделям потребления.

На стадии паники наблюдался ажиотажный спрос на товары первой необходимости, фармацевтическую продукцию и средства гигиены. Стадия адаптации характеризовалась ростом онлайн-покупок и развитием сервисов доставки. Последующая стадия сопровождалась формированием более рациональных и осознанных моделей потребления.

Санкционное давление и уход ряда зарубежных брендов способствовали изменению отношения потребителей к импортной продукции, росту интереса к отечественным товарам и усилению ценовой чувствительности.

В анализируемый период в России сформировались устойчивые тенденции трансформации потребительских моделей: рост онлайн-торговли и маркетплейсов; снижение лояльности к брендам; повышение чувствительности к цене и акциям; ориентация на функциональность, практичность и соотношение «цена–качество».

Данные тенденции свидетельствуют о переходе к рациональной и адаптивной модели потребления, соответствующей условиям экономической неопределенности [2].

Заключение. Проведенное исследование потребительских привычек населения Российской Федерации в 2020–2024 гг. позволило выявить ключевые особенности трансформации потребительского поведения в условиях затяжной социально-экономической нестабильности. Анализ показал, что на формирование потребительских стратегий россиян в рассматриваемый период оказали существенное влияние пандемия COVID-19, санкционное давление, рост инфляции, изменение логистических цепочек и общая трансформация внутреннего рынка товаров и услуг.

Установлено, что структура потребительских расходов российских домохозяйств сохраняет выраженную ориентацию на удовлетворение базовых жизненных потребностей. На протяжении всего анализируемого периода наибольшую долю расходов занимали продовольственные товары, что свидетельствует об ограниченности реальных располагаемых доходов населения и снижении возможностей для расширенного потребления. Одновременно наблюдался рост доли расходов на услуги, прежде всего на связь, интернет и цифровые сервисы, которые в современных условиях приобрели статус обязательных элементов повседневной жизни.

Анализ стратегий экономии показал, что российские потребители в первую очередь сокращают расходы на второстепенные и отложенные категории потребления. К ним относятся путешествия, досуг и развлечения, приобретение одежды, обуви и товаров длительного пользования. При этом выявлено, что экономия все чаще носит не только вынужденный, но и осознанный характер. Население отказывается от импульсивных и демонстративных покупок, ориентируясь на практичность, функциональность и соотношение «цена–качество», что подтверждает выводы современных российских исследователей о формировании рациональных моделей потребления.

В то же время в ходе исследования были выявлены категории расходов, обладающие высокой устойчивостью даже в условиях кризисов. К ним относятся продовольственные товары, здравоохранение и фармацевтическая продукция, образование, а также услуги связи и интернета. Данные направления потребления рассматриваются домохозяйствами как приоритетные и социально значимые, поскольку напрямую связаны с качеством жизни, состоянием здоровья и инвестициями в человеческий капитал. Сокращение таких расходов воспринимается населением как критичное и нежелательное.

Особое влияние на трансформацию потребительских привычек оказали пандемия COVID-19 и последующие санкционные ограничения. Эти факторы ускорили развитие онлайн-торговли и сервисов доставки, повысили ценовую чувствительность потребителей, снизили лояльность к отдельным брендам и усилили интерес к отечественным товарам. В результате в России сформировалась модель адаптивного потребительского поведения, характеризующаяся гибкостью, прагматизмом и ориентацией на сохранение базового уровня жизни в условиях неопределенности [6].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в 2020–2024 гг. в Российской Федерации окончательно сформировалась устойчивая модель рационального и адаптивного потребления. Полученные результаты имеют практическую значимость для органов государственной власти, бизнеса и научного сообщества, поскольку позволяют учитывать реальные потребительские стратегии населения при разработке социально-экономической политики, программ поддержки внутреннего спроса и маркетинговых стратегий в современных условиях.

Список литературы

1. *Аникин О.Б., Махонина В.С.* Специфика потребительского поведения в современной России // Вестник университета. — 2023. — № 9. — С. 133–139.
2. *Ильин В.И.* Потребительское поведение населения в условиях экономической нестабильности // Социологические исследования. — 2021. — № 6. — С. 45–54.
3. *Котлер Ф.* Маркетинг 4.0: от традиционного к цифровому. — М. : Альпина Паблишер, 2020. — 240 с.
4. Федеральная служба государственной статистики. Структура потребительских расходов домашних хозяйств в Российской Федерации. — М., 2020–2024.
5. ВЦИОМ. Экономическое поведение населения Российской Федерации: аналитические материалы. — М., 2022–2024.
6. НАФИ. Финансовое и потребительское поведение россиян: аналитические обзоры. — М., 2020–2024.
7. Romir. Потребительские настроения и поведение россиян: аналитические отчеты. — М., 2021–2024.

8. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. №2 (43). — С. 68-74.
9. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
10. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
11. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
12. *Слуцкий Л.Э.* О некоторых итогах евразийской интеграции (вступительное слово) // Проблемы современной экономики. — 2018. — №4 (68). — С. 6.
13. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
14. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.

УДК 005.8

Истратов Дмитрий Владимирович,
аспирант,
Среднерусский институт управления — филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Орел

Istratov Dmitry Vladimirovich,
Postgraduate Student,
Central Russian Institute of Management — branch of the Federal State Budgetary Educational Institution «Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation», Orel.
E-mail: istratov_057@mail.ru

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОТВЕТ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

Аннотация. В условиях ускоренной цифровой трансформации бизнеса проектное управление становится ключевым инструментом реализации стратегических инициатив. Цель исследования — выявить потенциал проектного управления как механизма преодоления вызовов цифровой модернизации и разработать практические рекомендации по его применению. Исследование проводилось в 2022–2024 гг. на базе 12 российских компаний из сфер финансов, ритейла и промышленности. Методология включала системный и сравнительный анализ, кейсстади, экспертные интервью (15 руководителей проектных офисов) и анкетирование (45 менеджеров проектов). Информационная база объединила отчёты международных консалтинговых компаний, научные публикации и внутренние документы участников исследования.

Результаты показали, что гибридные методологии ПУ (сочетание Waterfall и Agile) сокращают сроки реализации цифровых проектов на 20–27%, а использование цифровых инструментов управления повышает прозрачность процессов на 40%. Выявлены ключевые факторы успеха: привязка к стратегическим KPI, вовлечение пользователей, непрерывный мониторинг.

Перспективы исследования связаны с изучением влияния искусственного интеллекта на проектное управление и разработкой отраслевых стандартов цифровой трансформации.

Ключевые слова: проектное управление, цифровая трансформация, стратегические вызовы, бизнеспроцессы, цифровые технологии, управление изменениями, гибридные методологии, ключевые показатели эффективности (KPI), кроссфункциональные команды, цифровая модернизация.

PROJECT MANAGEMENT AS A RESPONSE TO THE STRATEGIC CHALLENGES OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Annotation. In the context of accelerated digital transformation of business, project management becomes a key tool for implementing strategic initiatives. The study aims to reveal the potential of project management as a mechanism for overcoming the challenges of digital modernization and to develop practical recommendations for its application.

The research was conducted in 2022–2024 based on 12 Russian companies from finance, retail, and industry. The methodology included systemic and comparative analysis, case studies, expert interviews (15 project office leaders), and surveys (45 project managers). The information base combined reports from international consulting companies, scientific publications, and internal documents of the study participants.

The results showed that hybrid project management methodologies (combining Waterfall and Agile) reduce the implementation time of digital projects by 20–27%, while the use of digital management tools increases process transparency by 40%. Key success factors were identified: alignment with strategic KPIs, user involvement, and continuous monitoring.

Future research prospects involve studying the impact of artificial intelligence on project management and developing industryspecific standards for digital transformation.

Key words: project management, digital transformation, strategic challenges, business processes, digital technologies, change management, hybrid methodologies, key performance indicators (KPI), crossfunctional teams, digital modernization.

Введение. Современная бизнессреда переживает ускоренную цифровую трансформацию, порождающую стратегические вызовы: оперативное реагирование на рыночные изменения, оптимизация издержек, повышение гибкости процессов обеспечение конкурентоспособности. В этих

условиях проектное управление (ПУ) становится ключевым инструментом реализации стратегических инициатив [1].

Актуальность исследования обусловлена:

— ростом потребности в эффективных механизмах цифровой трансформации;
— необходимостью адаптации классических методологий ПУ к цифровым проектам;
— дефицитом комплексных исследований на стыке теории ПУ и практики цифровой модернизации.

Цель работы — выявить потенциал ПУ как инструмента преодоления вызовов цифровой трансформации и разработать рекомендации по его применению.

Задачи исследования:

— проанализировать стратегические вызовы цифровой трансформации;
— определить специфику ПУ в цифровой среде;
— оценить эффективность методологий ПУ для цифровых проектов;
— разработать рекомендации по адаптации ПУ.

Объект исследования — процессы цифровой трансформации бизнесструктур. Предмет — механизмы ПУ, обеспечивающие трансформацию.

Основная часть. Анализ современных тенденций показывает, что цифровая трансформация бизнеса сопряжена с рядом системных вызовов:

Скорость изменений. Циклы обновления технологий сокращаются до 12–18 месяцев, что требует от организаций способности к быстрой переориентации проектных портфелей [8].

Интеграция разнородных систем. Внедрение цифровых решений (искусственный интеллект, IoT, блокчейн) требует совместимости с legacyсистемами, что усложняет управление проектами.

Кадровый дефицит. Нехватка специалистов с компетенциями в области цифровых технологий и проектного управления увеличивает риски срыва сроков [5].

Изменение корпоративной культуры. По данным Н.Е. Островской и соавторов, «проектный менеджмент в государственном управлении является наиболее эффективной формой взаимодействия органов власти с населением» [7]. Это подтверждает, что сопротивление персонала — не только корпоративный, но и общеуправленческий вызов цифровой трансформации. Проектное управление обеспечивает структурированный подход к реализации цифровых инициатив через чёткое целеполагание. Формулировка измеримых KPI (например, сокращение времени обработки заказа на 30% за 6 месяцев) позволяет синхронизировать цифровые проекты со стратегическими целями [2].

Согласно исследованию И.А. Наугольновой и соавторов, после 2022 г. особую актуальность приобрело «внедрение аналоговых отечественных цифровых программ проектного управления» [6]. Это объясняет, почему гибридные методологии (сочетание Waterfall и Agile) становятся приоритетом для российских компаний. Исследование выявило ключевые особенности цифровых проектов, влияющие на выбор методик ПУ:

— Высокая неопределённость требований. По определению А.А. Шастова, «цифровая трансформация — это процесс преобразования бизнесмоделей через цифровые технологии с формированием целостной цифровой экосистемы» [9]. Это объясняет, почему итеративная проработка ТЗ становится необходимостью: экосистема постоянно эволюционирует. 68% опрошенных менеджеров отметили необходимость итеративной проработки ТЗ в процессе реализации.
— Необходимость пилотирования. Тестирование решений на ограниченных выборках (A/Bтесты) требует гибкого бюджетирования.
— Мультидисциплинарность. Цифровые проекты объединяют компетенции из IT, маркетинга, логистики, что усложняет координацию.

Результаты исследования. На основе анализа кейсов выделены эффективные практики ПУ:

— Гибридные методологии (Waterfall + Agile) сократили сроки на 20–25% у 73% компаний.
— Цифровые инструменты (Jira, Trello, Microsoft Project) повысили прозрачность на 40%.
— Фокус на UX снизил доработки на 35%.
— Непрерывное обучение сократило кадровые риски на 28%.
— Автоматизация отчётности (BIсистемы) ускорила принятие решений на 50%.

Исследование А.А. Курочкиной показывает, что цифровая трансформация «предполагает организационные преобразования, изменение устоявшихся моделей и форматов взаимодействия между участниками цепочек создания добавленной стоимости» [3].

Таблица 1

Эффективность методологий ПУ в цифровых проектах (по данным опроса)

Методология	Среднее сокращение сроков (%)	Уровень удовлетворённости заказчиков (%)
Agile	22	85
Waterfall	12	60
Гибридная	27	92

Источник: составлено автором.

Данные, указанные в табл. 1, подтверждают: компании, использующие гибридные методологии, на 27% реже сталкиваются с превышением сроков, так как эти подходы учитывают необходимость структурных изменений.

Выводы. Проектное управление выступает критически важным механизмом преодоления стратегических вызовов цифровой трансформации, обеспечивая.

Для эффективной реализации цифровых проектов необходимо:

— применять гибридные методологии, сочетающие классические и гибкие подходы;
— инвестировать в цифровые инструменты управления (платформы, BIсистемы) [4];
— развивать кроссфункциональные компетенции проектных команд.

Рекомендации для бизнеса:

— создать централизованные проектные офисы с фокусом на цифровые инициативы;
— внедрить систему KPI, отражающую как финансовые, так и нефинансовые результаты цифровых проектов;
— использовать пилотные проекты для тестирования инновационных решений перед масштабированием [10].

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния искусственного интеллекта на процессы проектного управления и разработкой отраслевых стандартов ПУ для цифровой трансформации.

Список литературы

1. *Бахарева Я.Д.* Влияние цифровизации на процессы стратегического управления в современных организация // Международный научный журнал «Вестник наук» №12 (81) Том 4. — 2024. — № 4. — С. 102–107.
2. *Дворникова Ю.В., Жуков Н.А.* Особенности применения методов проектного управления в условиях цифровизации бизнеспроцессов // Региональная и отраслевая экономика. — 2023. — № 1(218). — С. 203–207.
3. *Курочкина А.А.* Цифровая трансформация: понятие, особенности и проблемы внедрения // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — № 4. — С. 123–130.
4. *Марганова О.Н., Семин А.Г., Коськин А.В.* Информационные технологии как инструмент управления проектами в цифровой экономике // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. — 2024. — № 19. — С. 63–68.
5. *Мошарова П.С., Островская Н.В.* Гармоничное управление проектами в зависимости от уровня зрелости организации в условиях цифровизации // Лидерство и менеджмент. — 2023. — Т. 10, № 3. — С. 957–974.
6. *Наугольнова И.А., Артемьев А.В., Зятчин Н.В.* Проектное управление в условиях цифровой среды // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 1. — С. 4089–4094.
7. *Островская Н.Е., Барыкин С.Е., Бурова А.Ю.* Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России // Стратегические решения и рискменеджмент. — 2020. — Т. 11, № 2. — С. 206–215.
8. *Стоянова О.В., Лезина Т.А., Иванова В.В.* Стратегическое управление компанией в условиях цифровой трансформации: анализ концепций, подходов и методов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 21 (3): 370-394.
9. *Шастов А.А.* Влияние цифровой трансформации на бизнеспроцессы и модели: перспективы и вызовы // Менеджмент сегодня. — 2024. — № 2. — С. 34–39
10. *Шувалова Н.А., Михайлов П.Ю.* Особенности применения гибких методологий управления проектами в период цифровой трансформации экономики // Вестник ГГУ. — 2024. — № 5. — С. 496–505.

УДК 91

Задумина Алла Павловна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»
Alla_zadum43@gmail.com

Кожухова Ангелина Андреевна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»
angelknew@mail.com

Горелкина Екатерина Андреевна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»
gorelkina.kat@yandex.ru
научный руководитель

Шехматов Леонид Михайлович,
старший преподаватель
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»
leo1310@bk.ru

Alla Pavlovna Zadumina,
Student
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations»
Alla_zadum43@gmail.com

Angelina Andreevna Kozhukhova,
student
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations»
angelknew@mail.com

Ekaterina Andreevna Gorelkina,
student
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations»
gorelkina.kat@yandex.ru
Academic Supervisor

Leonid Mikhailovich Shekhmatov,
Senior Lecturer
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations»
leo1310@bk.ru

ЭКОНОМИКО-РЕСУРСНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ АРКТИКИ

Аннотация. В статье рассматривается Арктика, которая является особым регионом планеты по своему физико-географическому положению и отличается суровыми природно-климатическими условиями. Арктика обладает уникальным ресурсным потенциалом.

Ключевые слова: Арктика, природные ресурсы, физико-географическое положение, суровый климат, ресурсный потенциал.

NATURAL AND RESOURCE POTENTIAL OF THE ARCTIC

Annotation. This article examines the Arctic, which is a unique region of the planet due to its physical and geographical location and is distinguished by harsh natural and climatic conditions. The Arctic possesses unique resource potential.

Арктика — это территория громадных экономических возможностей, где уникальные природные условия и богатые ресурсы делают её одним из ключевых направлений развития современной экономики. Хотя понятия «Север» и «Арктика» остаются достаточно неопределёнными, именно последний термин наиболее близок по смыслу к понятию «Заполярье». Арктическая зона России включает внутренние территории, морские воды и континентальный шельф РФ. В будущем к ней могут быть присоединены земли и острова в Северном Ледовитом океане, не принадлежащие другим странам. Эти территории простираются от побережья РФ до Северного полюса и охватывают около 4 млн кв. км акватории. На них действуют российские законы и поддерживается деятельность федеральных и региональных органов власти.

Арктика является особым регионом планеты по своему физико-географическому положению и отличается суровыми природно-климатическими условиями. Огромные водные пространства, скованные льдом, мощные ледниковые образования Гренландии и других арктических островов определяют исключительно большую роль Арктики в формировании климата нашей планеты.

По представлениям специалистов, Арктический сегмент Земли представляет собой колоссальный супер бассейн, содержащий прогнозные запасы нефти и газа, оцениваемые в диапазоне от 100 до 150 млрд тон условного топлива. Возможно, это самое крупное скопление углеводородов на нашей планете, что подтверждается открытиями на Аляске, в Арктической Канаде и России. По результатам проведенных научно-исследовательских работ прогнозные ресурсы Арктического шельфа России оцениваются в 90 млрд. тонн условного топлива. Углеводородные запасы Российской Арктики составляют 15% от мировой добычи природного газа, 2% мировой добычи нефти, также 40% кобальта. Площадь Российского континентального шельфа составляет 4 430 270 км^2.

Арктическая зона России охватывает 9 регионов. Из них полностью входят в арктическую зону: Мурманская область, Ненецкий автономный округ, Чукотский а.о. и Ямало-Ненецкий а.о. Частично входят в арктическую зону России: Республика Карелия, Республика Коми, Республика Саха (Якутия), Красноярский край и Архангельская область [1].

Восемь государств — Россия, Канада, США, Норвегия, Дания, Финляндия, Швеция и Исландия — имеют континентальный шельф в Арктике, что подчеркивает её международное значение и потенциал для сотрудничества.

С конца 1920-х годов арктические границы формировались по секторному принципу: регион выглядел словно большой круглый торт, разрезанный на кусочки между граничащими странами. Такой подход вызвал критику, особенно со стороны США, считавших, что Арктика должна рассматриваться как международная территория. Однако в 1982 году многие страны, включая Россию, приняли и утвердили Конвенцию ООН по морскому праву, определившую точное понятие «континентальный шельф» на основании особенностей рельефа морского дна и обозначившую права и обязанности государств в этой зоне. После принятия конвенции прежнее разделение Арктики утратило силу, а центральная часть региона стала никому не принадлежащей территорией.

Претензии России в Арктике распространяются на территорию в центре Северного Ледовитого океана: хребет Ломоносова, поднятие Менделеева, Чукотское поднятие и разделяющие их котловины Подводников и Чукотскую впадину. Авторы заявки в Комиссию по границам континентального шельфа ООН утверждают, что перечисленные поднятия с точки зрения геологии являются частью сложного геоморфологического материкового склона, поэтому должны быть включены в российскую зону. 1 191 347 км^2 площадь арктической территории, на которую заявила право Россия.

Современный интерес к Арктике обусловлен в первую очередь привлекательностью её энергетических ресурсов. Согласно оценкам Национального совета США, этот регион содержит порядка четверти всех потенциальных запасов углеводородов мира. При этом значительная доля указанных ресурсов находится на российском шельфе, занимающем доминирующее положение в данном сегменте. Ресурсы нефти и газа на арктическом шельфе (млрд баррелей нефтяного эквивалента):

Россия 60%,
США 14%,
Дания 11%,
Канада 8%,
Норвегия 7%.

Однако индустриализация ряда регионов Арктики уже создала ряд экологических проблем и нарушила устоявшуюся веками инфраструктуру и традиционные условия проживания малых народов Севера. Возникли такие экологические проблемы, как загрязнение атмосферы, биосферы, морей, рек, изменение радиационного фона, ухудшение здоровья человека, через которые можно выразить актуальность темы, так как они влияют на состояние окружающей среды [2].

Стоит сказать также про северный морской путь, который является уникальным транспортным коридором, позволяющим почти вдвое сократить время в пути до стран Азиатско-Тихоокеанского региона. В качестве международной артерии грузоперевозок его преимущество бесспорно, при этом Северный морской путь крайне важен и для развития Арктических регионов нашей страны. За 2024 год Грузопоток Северного морского пути составил 37,9 млн тонн, превысив предыдущий результат более чем на 1,6 млн тонн, также в 2024 году было совершено рекордное количество транзитных рейсов — 92.

В перспективе круглогодичная навигация — это решаемая задача при наличии инвестиций и технологий. Развитие портов и логистических центров вдоль берегов Арктики поможет улучшить обработку грузов и ускорить транзит. Также это позволит снизить дефицит рабочей силы. Сегодня наряду с Россией на неё претендуют Дания, Канада, США и Норвегия. И фактически разграничивают акваторию данного региона [3].

Таким образом, Арктика — играет большое значение в международном географическом разделении труда, что выражается в специализации региона на отдельных отраслях хозяйства, таких как нефтегазовая отрасль, рыболовство, развитии туризма, в соответствии с поручением Президента Российской Федерации. Дальний Восток и Арктика — наш национальный проект, главным превосходством которого является привлечение молодёжи.

Список литературы

1. Арктическая зона Российской Федерации // https://neftegaz.ru/tech-library/transportirovka-i-khranenie/668885-arkticheskaya-zona-rossiyskoy-federatsii-azrf-/ (дата обращения:24.12.2025).
2. Шельф раздора. На что Россия претендует в Арктике // https://dc.ria.ru/ips/arctica/ (дата обращения: 24.12.2025).
3. Борьба России и США за Арктику: Чья возьмёт // Общественно-Политический журнал Федерального Собрания-Парламента РФ.РФ сегодня. — 2024. — №2. — С. 44-46
4. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
5. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
6. Оценка эффективности выездных налоговых проверок как формы налогового контроля / О. В. Петрушина, С. О. Новосельский, Д. И. Жиляков [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2023. — Т. 13, № 3. — С. 178-190. — DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-3-178-190. – EDN AQFFUK.
7. *Слуцкий Л.Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. – Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
8. *Слуцкий Л.Э.* О некоторых итогах евразийской интеграции (вступительное слово) // Проблемы современной экономики. — 2018. — №4 (68). — С. 6.
9. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
10. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.

УДК 005.3

Загидуллина Юлия Тимуровна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»
e-mail: zagidullina-05@mail.ru

Лавриненко Валерия Алексеевна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»
e-mail: leralav2006@mail.ru

Волков Юрий Константинович,
аспирант
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва
e-mail: volkvek@yandex.ru

Ищенко Маргарита Михайловна,
кандидат экономических наук, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»
e-mail: Mmargo.i@mail.ru

Yulia Timurovna Zagidullina,
student, ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations»
email: zagidullina-05@mail.ru

Valeria Alekseevna Lavrinenko,
student, ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations»
email: leralav2006@mail.ru

Yuri Konstantinovich Volkov,
Postgraduate Student
Moscow Institute of Economics, Moscow
email: volkvek@yandex.ru

Margarita Mikhailovna Ishchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations»
email: Mmargo.i@mail.ru

ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЦЕВ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ВОСТРЕБОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности формирования профессиональных компетенций управленцев нового поколения в условиях цифровой трансформации экономики. Особое внимание уделяется изменению требований к управленческой деятельности, роли гибких навыков (soft skills) и цифровой грамотности, а также значимости проектного мышления и кросс-функционального взаимодействия. Показано, что эффективная подготовка современных управленцев невозможна без интеграции междисциплинарных подходов и практико-ориентированных образовательных моделей.

Ключевые слова: управленческие компетенции, цифровая трансформация, soft skills, лидерство, проектное управление, подготовка кадров.

«TRAINING NEXT-GENERATION MANAGERS: WHAT COMPETENCIES ARE IN DEMAND»

Annotation. The article examines the development of professional competencies required of next-generation managers in the context of the digital transformation of the economy. Special attention is given to the changing demands of managerial activity, the role of soft skills and digital literacy, as well as the importance of project-based thinking and cross-functional collaboration. The study demonstrates that effective training of modern managers is impossible without integrating interdisciplinary approaches and practice-oriented educational models.

Key words: managerial competencies, digital transformation, soft skills, leadership, project management, personnel training.

Введение. Современная экономика вступила в фазу глубокой трансформации, определяемой стремительным развитием цифровых технологий [1], усилением глобальной конкуренции и переходом к новым моделям взаимодействия между государством, бизнесом и обществом [2]. Эти процессы радикально меняют характер управленческой деятельности. Если раньше успех руководителя во многом определялся владением традиционными административными инструментами, то сегодня на первый план выходят способность ориентироваться в высоко динамичной среде, работать с разнородными потоками данных, принимать решения в условиях неопределённости и эффективно управлять распределёнными командами [3].

Параллельно возрастает значимость инновационной активности, гибкости организационных структур и культуры непрерывного обучения [4]. Управленец нового поколения должен не только разбираться в цифровых платформах, но и уметь интерпретировать сложные аналитические данные, выстраивать междисциплинарные коммуникации, формировать стратегическое видение развития организации и стимулировать процессы изменений [5].

В этих условиях система образования сталкивается с необходимостью глубокой модернизации. На смену традиционным учебным подходам приходит компетентностная модель подготовки, ориентированная на развитие не только профессиональных, но и универсальных навыков, позволяющих эффективно действовать в сложной и неопределённой среде [6]. Ключевой задачей становится формирование у будущих управленцев цифровых, аналитических, коммуникативных и стратегических компетенций, обеспечивающих их конкурентоспособность на рынке труда [7].

Цель настоящей статьи — определить комплекс ключевых компетенций, востребованных управленцами нового типа, а также обозначить основные направления обновления образовательных программ и методик, которые способны обеспечить формирование этих компетенций на практике [8].

1. Изменение роли управленца в цифровую эпоху

Традиционная роль руководителя как координатора процессов сегодня значительно трансформируется [9]. Управленец становится не просто контролёром выполнения задач, а фасилитатором, стратегом, наставником и коммуникатором.

Эта трансформация обусловлена несколькими факторами:

Высокая скорость изменений. Циклы разработки продуктов и принятия решений сокращаются, что требует от руководителя способности к оперативной адаптации [1].

Гибкие организационные структуры. Многие компании переходят к проектным, матричным и гибридным моделям, что усложняет процессы согласования [10].

Рост значимости инноваций. Управленец должен уметь выявлять точки роста и стимулировать творческий потенциал команды [3].

Цифровизация рабочих процессов. Применение цифровых платформ, систем аналитики и искусственного интеллекта делает обязательной технологическую грамотность [11].

Таким образом, роль управленца смещается в сторону стратегического лидера, способного сочетать навыки работы с людьми и цифровые инструменты [12].

2. Ключевые компетенции управленцев нового поколения

- **Цифровая компетентность**

Под цифровой компетентностью подразумевается способность эффективно использовать современные технологии в управленческой деятельности. Она включает понимание принципов работы цифровых платформ, навыки анализа данных, базовое представление об автоматизации процессов и применении искусственного интеллекта [4].

Современный управленец должен уметь работать с CRM-системами, аналитическими панелями, программами для управления проектами, а также разбираться в кибербезопасности на уровне пользователя. Это позволяет принимать решения, основанные на данных, оптимизировать бизнес-процессы и повышать прозрачность работы команды.

- **Системное и стратегическое мышление**

Управленец нового поколения обязан видеть организацию как комплексную систему. Системное мышление помогает анализировать взаимосвязи между подразделениями, оценивать долгосрочные последствия решений и выстраивать стратегические сценарии развития [2],[9].

Стратегическое мышление включает способность формулировать долгосрочные цели, оценивать риски, предвидеть изменения внешней среды и заранее адаптировать бизнес-модель.

- **Коммуникативные навыки и эмоциональный интеллект**

Несмотря на высокую технологичность современной среды, именно коммуникативные навыки остаются ключевыми для эффективного руководства. Управленец должен обладать умением вести переговоры, аргументировать решения, выстраивать доверительные отношения и конструктивно разрешать конфликты [13].

Важнейшим компонентом является эмоциональный интеллект — умение распознавать эмоции, управлять ими и понимать эмоциональные состояния сотрудников. Это способствует созданию здорового психологического климата и повышает продуктивность команды.

- **Навыки проектного управления**

Переход компаний к проектным моделям делает управленца ответственным за планирование, контроль ресурсов, соблюдение сроков и управление рисками.

Современные методологии — Agile, Scrum, Kanban, Lean — становятся обязательными для понимания. В условиях быстрых изменений именно гибкие подходы обеспечивают поддержание конкурентоспособности организации [14].

- **Креативность и инновационное мышление**

Умение генерировать новые идеи, анализировать нестандартные решения и внедрять инновации становится ключевым преимуществом. Управленец должен не только владеть методами дизайн-мышления, но и уметь формировать в команде культуру экспериментов и непрерывного совершенствования [3],[5].

- **Компетенции управления персоналом**

Руководитель будущего рассматривается как наставник и лидер. Он должен уметь мотивировать сотрудников, выявлять их сильные стороны, обеспечивать развитие персонала и формировать устойчивые команды.

Особое значение приобретают навыки дистанционного управления, поскольку всё более распространёнными становятся гибридные формы занятости.

3. Образовательные модели подготовки управленцев будущего

- **Компетентностный подход**

Переход от знания-центрированной модели к компетентностной означает, что в центре образовательного процесса находятся не столько сведения, сколько практические умения и способность применять знания в реальных ситуациях.

Программы обучения должны включать кейсовые задания, групповые проекты, деловые игры, практику в бизнес-среде [10].

- **Междисциплинарность**

Современные управленческие задачи находятся на пересечении экономики, психологии, социологии, информатики и юриспруденции. Поэтому важным условием подготовки управленцев является интеграция различных дисциплин [8].

Примером служат программы MBA, включающие модули по цифровым технологиям, поведенческой экономике, управлению инновациями и устойчивому развитию.

- **Использование цифровых образовательных платформ**

Онлайн-курсы, симуляторы, виртуальные лаборатории и платформы для совместной работы позволяют расширить спектр компетенций обучающихся.

Такие инструменты помогают отрабатывать навыки стратегического планирования, финансового анализа, управления коммуникациями и проектами в условиях, максимально приближенных к реальным.

- **Развитие лидерства через практику**

Одним из наиболее эффективных методов является проектная деятельность в реальных условиях: участие студентов в акселераторах, работе стартапов, конкурсах управленческих решений [3], [13].

Практико-ориентированный подход позволяет развивать инициативность, предприимчивость и способность быстро адаптироваться.

Заключение. Подготовка управленцев нового поколения становится стратегической задачей для системы образования, бизнеса и государства [7], поскольку именно качество управленческих кадров определяет адаптивность и устойчивость организаций в условиях стремительной трансформации экономики. Анализ современных тенденций показывает, что традиционные модели обучения уже не способны в полной мере отвечать вызовам цифровой эпохи. Руководителю сегодня требуется не просто набор отдельных навыков, а целостная система компетенций, сочетающая технологическую грамотность, стратегическое мышление, развитый эмоциональный интеллект, способность к инновациям и умение эффективно работать в нестабильной, многозадачной среде.

Формирование такого профиля управленца требует качественного обновления образовательных программ. Это включает интеграцию междисциплинарных подходов, усиление практико-ориентированных форм обучения, активное использование цифровых платформ и симуляторов, а также развитие партнерств с бизнес-сообществом [12]. Важную роль играет создание образовательной среды, стимулирующей исследовательскую деятельность, критическое мышление, обмен опытом и командное взаимодействие.

Модернизация системы подготовки управленческих кадров должна быть направлена не только на передачу знаний, но и на формирование гибкости, креативности и способности к постоянному развитию — качеств, которые становятся ключевыми в условиях непрерывных технологических и социальных изменений. Реализация этих подходов позволит формировать управленцев, готовых эффективно принимать решения, внедрять инновации и обеспечивать устойчивое развитие организаций в долгосрочной перспективе [16].

Список литературы

1. *Друкер П.* Управление в условиях неопределённости. — М.: Вильямс, 2020. URL:https://www.williamspublishing.com (https://www.williamspublishing.com/)
2. *Минцберг Г.* Профессия менеджер. — М.: Альпина Паблишер, 2019. URL: https://alpina.ru (https://alpina.ru/)
3. *Коттер Дж.* Лидерство и перемены. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. URL: https://www.mann-ivanov-ferber.ru (https://www.mann-ivanov-ferber.ru/)
4. *Федорова А.А.* Компетенции цифровой экономики и подготовка управленцев // Вестник современного менеджмента. — 2023. — № 2. — С. 15–27. URL: https://elibrary.ru (https://elibrary.ru/)
5. *Лукашева Н.Ю.* Развитие soft skills у управленцев. — СПб.: Питер, 2022. URL: https://www.piter.com (https://www.piter.com/)
6. *Петрова Е.В., Самохина Т.Ю.* Цифровые компетенции руководителей: методология оценки и развития // Управленец. — 2022. — № 5. — С. 41–52. URL: https://elibrary.ru (https://elibrary.ru/)
7. *Глухова А.В.* Формирование soft skills у будущих руководителей в процессе профессиональной подготовки // Образовательные технологии. — 2020. — № 4. — С. 52–60. URL: https://cyberleninka.ru (https://cyberleninka.ru/)
8. *Гусев В.И.* Цифровая грамотность управленцев: практические аспекты // Менеджмент в России и за рубежом. — 2021. — № 6. — С. 37–46. URL: https://elibrary.ru (https://elibrary.ru/)
9. *Ермаков Д.С.* Управление проектами в российских организациях: новые компетенции руководителей. — М.: ИНФРА-М, 2022. URL: https://infra-m.ru (https://infra-m.ru/)
10. *Лебедева Т.Н.* Эмоциональный интеллект как ключевая компетенция руководителя // Вестник университета. — 2020. — № 8. — С. 134–139. URL: https://elibrary.ru (https://elibrary.ru/)
11. *Сергеев А.М.* Подготовка лидеров для цифровой экономики: российский опыт // Государственное управление. Электронный вестник. — 2023. URL: https://e-journal.spa.msu.ru (https://e-journal.spa.msu.ru/)
12. *Кожевникова О.С.* Профессиональное развитие управленцев: современные подходы и инструменты // Психология и управление. — 2021. — № 3. — С. 20–31. URL: https://cyberleninka.ru (https://cyberleninka.ru/)

13. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
14. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
15. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
16. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
17. *Слуцкий Л.Э.* О некоторых итогах евразийской интеграции (вступительное слово) // Проблемы современной экономики. — 2018. — №4 (68). — С. 6.
18. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
19. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
20. *Клименко И. В.* Управление командами в условиях гибридной занятости. — М.: Юрайт, 2023. URL: https://urait.ru (https://urait.ru/)
21. *Богданова Е. Л.* Современные модели подготовки управленческих кадров в России // КиберЛенинка. — 2021. URL: https://cyberleninka.ru (https://cyberleninka.ru/)
22. *Антонов С. В.* Трансформация управленческих компетенций в цифровую эпоху // Российский журнал менеджмента. — 2022. — Т. 20. — № 3. — С. 115–128. URL: https://elibrary.ru (https://elibrary.ru/)

УДК 2964

Карасев Александр Сергеевич,
Аспирант 3 курса по направлению 5.2.3 Отраслевая и региональная экономика
Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского.
sashakarasew72@gmail.com

Alexander Sergeevich Karasev,
Third-year PhD student in 5.2.3 Industrial and Regional Economics
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations.
sashakarasew72@gmail.com

ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА НА ПРИМЕРЕ КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация. В статье аргументируется почему промышленное производство играет ключевую роль в развитии региональной экономики, определяя уровень занятости, инвестиционной привлекательности и валового регионального продукта. В работе рассматривается влияние промышленного сектора на экономическое развитие Калужской области, которая является одним из ведущих индустриальных центров России. Анализируются основные отрасли промышленности региона, их динамика, вклад в экономику, а также влияние на социально-экономическое благополучие населения. Особое внимание уделено инвестиционной политике и программам государственной поддержки, способствующим росту промышленного потенциала области. Рассматриваются перспективы дальнейшего развития промышленного производства в условиях модернизации экономики и цифровой трансформации.

Ключевые слова: региональная экономика, промышленность, экономика, конкурентоспособность, производство, экономические перспективы, промышленность, ВРП.

INDUSTRIAL PRODUCTION AS A FACTOR IN THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION ON THE EXAMPLE OF THE KALUGA REGION

Abstract. The article argues why industrial production plays a key role in the development of the regional economy, determining the level of employment, investment attractiveness and gross regional product. The work examines the influence of the industrial sector on the economic development of the Kaluga Region, which is one of the leading industrial centers of Russia. The main industries of the region, their dynamics, contribution to the economy, as well as the impact on the socio-economic well-being of the population are analyzed. Particular attention is paid to investment policy and state support programs that contribute to the growth of the industrial potential of the region. The prospects for further development of industrial production in the context of economic modernization and digital transformation.

Key words: regional economy, industry, economy, competitiveness, production, economic prospects, industry, GRP.

Калужская область является одним из ведущих индустриальных регионов России, демонстрируя успешный пример промышленного развития и его влияния на экономический рост. За последние десятилетия регион превратился в центр автомобилестроения, фармацевтики и машиностроения, что значительно повысило уровень занятости, инвестиционную привлекательность и доходную базу бюджета.

Развитие промышленности позволило Калужской области уйти от зависимости от традиционных отраслей (сельское хозяйство, пищевая промышленность) и создать многоотраслевую экономику. Автомобильные кластеры (заводы Volkswagen, Volvo, Peugeot-Citroën, Mitsubishi) в своё время привлекли международные инвестиции, обеспечив стабильное производство и экспорт продукции.

Цель статьи: анализ влияния промышленного производства на экономическое развитие региона.

Промышленные предприятия региона создали тысячи рабочих мест с конкурентной зарплатой, способствуя росту уровня жизни населения. Развитие индустриальных парков (например, «Ворсино», «Грабцево», «Росва») стимулировало появление новых компаний, обеспечивая заня-

тость не только в самой промышленности, но и в сопутствующих отраслях — логистике, строительстве, сфере услуг [1].

Рост промышленного производства обеспечил Калужской области стабильные налоговые поступления, что позволило финансировать социальные программы, развивать здравоохранение, образование и улучшать городскую инфраструктуру. Так опираясь на открытые источники, были найдены и структурированы в таблицу 1 данные об объёмах промышленного производства.

Таблица 1

Динамика роста объёмов промышленного производства в Калужской области

Год	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Значение (млрд/трлн)	78,2	100,2	162,9	173,3	275,5	372,5	438,8	470,4	478,1	496,3
Год	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	
Значение (млрд/трлн)	561	635,8	585,2	678	686,7	1,1 трлн	964,4	904,6	1,2 трлн	

Основу промышленного производства Калужской области составляет машиностроение и металлообработка [3]. Отличительной особенностью машиностроительного комплекса Калужской области является широкая диверсификация выпускаемой продукции.

Опираясь на таблицу 1, можно с уверенностью сказать, что Калужская область демонстрирует устойчивый рост промышленного производства за последние 10 лет.

Развитие этих отраслей способствовало диверсификации экономики региона, созданию новых рабочих мест и повышению инвестиционной привлекательности Калужской области.

Промышленность и агропромышленный комплекс (АПК) тесно взаимосвязаны в Калужской области так машиностроительные предприятия региона, такие как «Калужский двигатель», производят технику и оборудование для аграрного сектора [4]. В области работают мясокомбинаты, молочные заводы и хлебопекарные предприятия. Крупные компании: «Калужский молочный комбинат», «ЭкоНива» (молочная продукция), «Агро-Инвест» (овощеводство). Химическая промышленность региона выпускает удобрения и средства защиты растений для сельского хозяйства.

Калужская область — один из ведущих индустриальных регионов России, где промышленность играет ключевую роль в экономике. Ее развитие оказывает значительное влияние на другие секторы: сельское хозяйство, транспорт и сферу услуг.

Развитие промышленности требует современной транспортной инфраструктуры для перевозки сырья, комплектующих и готовой продукции. Используется железнодорожный транспорт для транспортировки автомобилей, металлоконструкций и химической продукции. Крупные логистические центры, такие как «Ворсино» и «Росва», обеспечивают транспортировку товаров промышленного сектора с помощью автомобилей [2]. В связи с ростом промышленных предприятий модернизируются федеральные трассы М-3 «Украина» и А-130 «Москва — Рославль».

В Калужской области, как и в других российских регионах, были введены санкции. Свои конвейеры остановили сразу три крупных автомобильных завода — «Volkswagen», «Volvo» и «Stellantis». Тем не менее, региональная экономика сохраняет положительную динамику, а бюджет на позволяет в полной мере реализовать все социальные проекты и гарантии [7].

В скором времени на место данных предприятий пришли китайские аналоги, что стабилизировало ситуацию в регионе и возобновила рост числа рабочих мест и экономических показателей области.

Уже успешно функционируют предприятия с участием китайского капитала, такие как «Фуяо Гласс» и «Япп», специализирующиеся на производстве автомобильных комплектующих.

В 2023 году было подписано соглашение с китайской компанией о строительстве завода по производству оборудования для теплоэнергетики, нефтегазовой и геотермальной промышленности на территории Боровского района.

В 2024 году власти Калужской области подписали меморандум о сотрудничестве с китайской компанией SINOMA BTIEC, предусматривающий создание в регионе предприятий по выпуску клинкерных изделий, полимербетона, строительной и металлургической извести.

Ранее завод «Автомобильные технологии» был известен как «ПСМА Рус» и выпускал автомобили марок Peugeot, Citroën, Opel и Mitsubishi. После передачи предприятия компании «Автомобильные технологии» в конце 2023 года, завод возобновил работу весной 2024 года, начав сборку кроссовера Citroën C5 Aircross. Теперь предприятие расширяет модельный ряд, включая производство Haval M6. Первые машинокомплекты поступили на предприятие в январе 2025 года, и серийное производство уже стартовало. Ожидается, что первые автомобили, собранные в Калуге, появятся у дилеров в марте 2025 года.

Поступление машинокомплектов Haval M6 на калужский завод свидетельствует о дальнейшем развитии сотрудничества между российскими и китайскими автопроизводителями, а также о расширении присутствия бренда Haval на российском рынке.

В октябре 2024 года было заключено соглашение о создании российско-китайского торгово-промышленного парка в Калужской области, где планируется размещение предприятий из Китая, специализирующихся на производстве автокомпонентов, строительных материалов и товаров народного потребления.

Таким образом, Калужская область активно развивает сотрудничество с китайскими партнерами, привлекая инвестиции и создавая новые производственные мощности в регионе.

В 2024 году готовился к перезапуску и флагман нашего автопрома — бывший завод «Фольксваген Групп Рус». Таким образом, калужский авто кластер уже практически обрел свое второе рождение. Создано более 2,5 тыс. рабочих мест, в 2023 году — более 500 рабочих мест [6]. В списке новых инвестиционных проектов компании, представляющие самые разные отрасли от фармацевтики и химической промышленности до строительства и агропрома.

Наиболее крупными инвестиционными проектами последних лет стали: строительство завода по производству древесноволокнистых плит ООО «Ультрабилд МДФ» (ранее — «Кроношпан») с общим объемом инвестиций 22,5 млрд рублей, строительство и запуск заводов по производству бумаги ООО «Ультра Декор Рус» с объемом инвестиций более 20 млрд рублей, ООО «Архбум тиссью групп» с объемом инвестиций порядка 20 млрд рублей и ООО «Хаят Консюмер Гудс» с объемом инвестиций 14,6 млрд рублей [8]. В АПК крупнейшим за последние годы инвестиционным проектом стал животноводческий комплекс ООО «ТиЭйч Рус» в Ульяновском районе, рассчитанный на 6 тыс. голов молочного скота. Только в первую очередь этого мега-комплекса вьетнамская компания TH-Group проинвестировала более 2,5 млрд рублей [5].

Область сохраняет позиции одного из ведущих промышленных регионов центральной России. Продолжает прирастать сельское хозяйство. Практически по рекордному графику идет жилищное строительство. Реализуются проекты, которые необходимы для социально-экономического развития региона. Благодаря инвестиционной активности у нас создаются новые рабочие места. Рост экономики позволяет наполнять бюджет собственными доходами. Выполняются социальные обязательства перед населением. Решение многих задач стало возможно благодаря инициативам Президента страны.

Калужская область полностью обеспечивает себя молоком и мясом. Более того, продовольственные товары региона экспортируются почти в 40 стран мира.

Наибольших результатов аграрии добились в молочном животноводстве. За 2023 год производство продукта увеличили на 12%. И это не предел. В Хвастовичском, Ульяновском и Малоярославецком районах скоро запустят новые крупные молочные комплексы. Есть прирост по мясу и техническим культурам. На 200 га увеличили площадь садов. А в Тарусском районе наращивают производство куриных яиц.

В 2024 году на поддержку сельского хозяйства и развитие сельских территорий направленно 2 млрд. рублей. В следующем году финансирование этой сферы экономики области увеличат ещё в 1,5 раза.

Главная задача теперь заключается в подготовке инфраструктуры для успешной реализации проектов [9]. Также за минувший год претерпела значительные изменения структура промышленного производства. С наибольшим удельным весом в 29% — предприятия, производящие продукты и напитки. За ними следуют предприятия металлургии и производства металличе-

ских изделий с долей 15,7%, химическое производство — 8%, деревообработка и производство бумажных изделий — 6,4%, производство лекарственных средств занимает 6,1%.

Вывод. Таким образом, промышленное производство в Калужской области является ключевым фактором регионального развития, способствующим устойчивому экономическому росту, повышению уровня жизни и модернизации инфраструктуры. Калужская область уверенно справляется с санкционными трудностями и придерживается запланированной стратегии развития.

Список литературы

1. *Акбердина В.В., Романова О.А.* Региональные аспекты индустриального развития: обзор подходов к формированию приоритетов и механизмов регулирования // Экономика региона. — 2021. — №3. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-1 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnye-aspekty-industrialnogo-razvitiya-obzor-podhodov-k-formirovaniyu-prioritetov-i-mehanizmov-regulirovaniya (дата обращения: 28.09.2025).
2. *Горький А.С.* Система оценки и прогнозирования перспектив развития региональных промышленных систем с учетом инновационно-технологического фактора // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. — 2023. — Т. 14. — №. 3. — С. 50-58. DOI: 10.18287/2542-0461-2023-14-3-50-58 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-otsenki-i-prognozirovaniya-perspektiv-razvitiya-regionalnyh-promyshlennyh-sistem-s-uchetom-innovatsionno-tehnologicheskogo (дата обращения: 28.09.2025).
3. *Ковалева Е.Б., Пыткина С.А.* Промышленное производство как приоритетное направление развития региональных пространственно-отраслевых структур в рыночной среде // Вопросы инновационной экономики. — 2021. — №2. ISNN 2222-0372 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/promyshlennoe-proizvodstvo-kak-prioritetnoe-napravlenie-razvitiya-regionalnyh-prostranstvenno-otraslevyh-struktur-v-rynochnoy-srede (дата обращения: 28.09.2025).
4. *Кошкин А.П., Нечаев Д.Н.* Императив промышленного развития Российской Федерации: фактор индустриальных парков в государственной политике реиндустриализации и новой индустриализации в областях ЦФО // История. Политология. — 2021.— №3. DOI 10.52575/2687-0967-2021-48-3-714-723 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/imperativ-promyshlennogo-razvitiya-rossiyskoy-federatsii-faktor-industrialnyh-parkov-v-gosudarstvennoy-politike-reindustrializatsii
5. *Круглов В.Н., Харчикова Н.В.* Векторы и тенденции развития Калужского региона на среднесрочную перспективу с учётом экономических санкций со стороны недружественных государств // Вестник Академии знаний. — 2024. — №3 (62). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vektory-i-tendentsii-razvitiya-kaluzhskogo-regiona-na-srednesrochnuyu-perspektivu-s-uchyotom-ekonomicheskih-sanktsiy-so-storony
6. *Нюхня И.В.* Региональная практика развития индустриальных парков на примере Калужской и Рязанской областей: опыт создания и достигнутые эффекты в реальном секторе экономики // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. — 2022. — №4 (310). DOI: 10.53598 / 2410-3683-2022-4-310-72-81 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnaya-praktika-razvitiya-industrialnyh-parkov-na-primere-kaluzhskoy-i-ryazanskoy-oblastey-opyt-sozdaniya-i-dostignutye
7. *Сергеева Н.М., Зюкин Д.А., Головин А.А., Бушина Н.С.* Структура региональной экономики как фактор экономического роста в регионах ЦФО // МСХ. 2025. №2. doi: 10.55186/25876740_2025_68_2_178 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-regionalnoy-ekonomiki-kak-faktor-ekonomicheskogo-rosta-v-regionah-tsfo
8. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
9. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
10. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
11. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.

12. *Слуцкий Л.Э.* О некоторых итогах евразийской интеграции (вступительное слово) // Проблемы современной экономики. — 2018. — №4 (68). — С. 6.
13. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
14. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
15. *Кучерявенко Д.М.* Развитие региональной промышленной политики в реалиях современной российской экономики // ЕГИ. — 2022. — №6 (44). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-regionalnoy-promyshlennoy-politiki-v-realiyah-sovremennoy-rossiyskoy-ekonomiki
16. *Малкина М.Ю.* Промышленность российских регионов в условиях новых антироссийских санкций // Пространственная экономика. — 2024. — Т. 20. — №. 3. — С. 39-68. https://dx.doi.org/10.14530/se.2024.3.039-066 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/promyshlennost-rossiyskih-regionov-v-usloviyah-novyh-antirossiyskih-sanktsiy

УДК 338.24

Карпов Артём Александрович,
Студент Института Управления, экономики и финансов
Университета мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва
E-mail: artemkarpov2007@icloud.com

Круглов Иван Викторович,
аспирант
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва
e-mail: cruglov.iw@yandex.ru

Ищенко Маргарита Михайловна,
К.э.н., доцент Института управления, экономики и финансов,
Университет мировых цивилизаций им. В.В.Жириновского, Москва
E-mail: s. Mmargo.i@mail.ru

Karpov Artyom Aleksandrovich,
Student of the Institute of Management, Economics, and Finance
Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
E-mail: artemkarpov2007@icloud.com

Ivan Viktorovich Kruglov,
Postgraduate Student
Moscow Institute of Economics, Moscow
email: cruglov.iw@yandex.ru

Ishchenko Margarita Mikhailovna,
PhD in Economics, Associate Professor at the Institute of Management, Economics, and Finance,
Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
E-mail: s. Mmargo.i@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ АДАПТАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ К СОВРЕМЕННЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ВЫЗОВАМ

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты использования стратегического планирования как ключевого инструмента адаптации систем управления организациями к современным экономическим вызовам. Исследуются основные подходы к стратегическому планированию, анализируются особенности его применения в условиях турбулентной внешней среды, цифровой трансформации экономики и растущей неопределенности. Предложена концептуальная модель адаптивного стратегического планирования, интегрирующая гибкие методологии, инструменты форсайта и сценарного анализа. Определены ключевые факторы успешной имплементации стратегического планирования в современных организациях.

Ключевые слова: стратегическое планирование, система управления, экономические вызовы, адаптация, цифровая трансформация, неопределенность, гибкие методологии, сценарный анализ.

STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR ADAPTING THE MANAGEMENT SYSTEM TO MODERN ECONOMIC CHALLENGES

Abstract. The article examines theoretical and practical aspects of using strategic planning as a key tool for adapting organizational management systems to modern economic challenges. The main approaches to strategic planning are studied, and the features of its application in conditions of turbulent external environment, digital transformation of the economy and growing uncertainty are analyzed. A conceptual model of adaptive strategic planning is proposed, integrating flexible methodologies, foresight tools and scenario analysis. Key factors for successful implementation of strategic planning in modern organizations are identified.

Key words: strategic planning, management system, economic challenges, adaptation, digital transformation, uncertainty, agile methodologies, scenario analysis.

Введение. Современная экономическая среда характеризуется беспрецедентным уровнем турбулентности, вызванным совокупностью факторов: глобализацией рынков, ускорением технологических изменений, трансформацией потребительского поведения, геополитическими рисками и кризисными явлениями различной природы. В таких условиях традиционные системы управления организациями демонстрируют ограниченную эффективность, что обусловливает необходимость их модернизации и адаптации к новым реалиям. Стратегическое планирование представляет собой систематический процесс определения долгосрочных целей организации и выработки комплекса мер по их достижению с учетом изменений внешней среды и внутренних возможностей компании [1]. В контексте современных экономических вызовов роль стратегического планирования существенно возрастает, поскольку оно становится не просто инструментом целеполагания, но и механизмом обеспечения организационной гибкости и адаптивности.

Актуальность исследования обусловлена растущим разрывом между динамикой изменений внешней среды и способностью организаций адаптироваться к этим изменениям. По данным международных исследований, около 70% стратегических инициатив не достигают поставленных целей, что свидетельствует о необходимости пересмотра подходов к стратегическому планированию [2]. Особую значимость приобретает задача интеграции стратегического планирования с операционным управлением и обеспечения динамической корректировки стратегий в ответ на изменения внешней среды.

Целью данного исследования является разработка концептуальных основ адаптивного стратегического планирования, способного обеспечить эффективную адаптацию системы управления организацией к современным экономическим вызовам. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: проанализировать эволюцию подходов к стратегическому планированию; идентифицировать ключевые экономические вызовы современности; выявить ограничения традиционных моделей стратегического планирования; предложить концептуальную модель адаптивного стратегического планирования.

Основная часть. Стратегическое планирование как научная дисциплина и управленческая практика прошло значительную эволюцию. Классические работы И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга заложили фундамент теории стратегического менеджмента [3]. Долгосрочное планирование 1950-1960-х годов, основанное на экстраполяции трендов, сменилось стратегическим планированием 1970-х годов, учитывающим изменения внешней среды. В 1980-1990-е годы акцент сместился на стратегическое управление, интегрирующее планирование с реализацией стратегии и контролем.

Современный этап развития стратегического планирования характеризуется переходом к адаптивным и гибким моделям. Концепция динамических способностей организации, предложенная Д. Тисом, подчеркивает важность способности компании трансформироваться в ответ на изменения среды [4]. Методология гибкой стратегии (agile strategy) предполагает итеративный подход к разработке и реализации стратегии с возможностью быстрой корректировки планов.

Ключевыми элементами системы стратегического планирования являются: анализ внешней и внутренней среды организации; формулирование миссии, видения и стратегических целей; разработка стратегических альтернатив и выбор оптимальной стратегии; декомпозиция стратегии в операционные планы; реализация стратегии и мониторинг результатов; стратегический контроль и корректировка планов. Эффективность стратегического планирования определяется качеством информационно-аналитического обеспечения, вовлеченностью персонала, гибкостью организационных структур и культурой стратегического мышления.

Теоретический анализ показывает, что стратегическое планирование должно рассматриваться не как разовый акт разработки стратегического плана, а как непрерывный процесс стратегического мышления и адаптации организации к изменяющимся условиям. Такой подход требует трансформации организационной культуры и развития стратегических компетенций на всех уровнях управления.

Современная экономическая среда формирует комплекс вызовов для систем управления организациями. Первым ключевым вызовом является возрастающая неопределенность и турбулентность внешней среды. Экономические кризисы, геополитические конфликты, пандемии создают ситуацию, в которой традиционные методы прогнозирования и планирования теряют свою предсказательную силу. Концепция VUCA-мира (volatility, uncertainty, complexity,

ambiguity) отражает специфику современной бизнес-среды, требующей от организаций высокой адаптивности [5].

Вторым значимым вызовом является цифровая трансформация экономики. Внедрение технологий искусственного интеллекта, больших данных, интернета вещей, блокчейна радикально изменяет бизнес-модели, создает новые рынки и разрушает традиционные отрасли. Организации вынуждены не только осваивать новые технологии, но и перестраивать бизнес-процессы, развивать цифровые компетенции персонала, трансформировать организационную культуру.

Третий вызов связан с глобализацией и одновременной регионализацией рынков. С одной стороны, компании получают доступ к глобальным рынкам и ресурсам, с другой стороны, сталкиваются с усилением протекционистских мер, торговыми войнами, санкционными ограничениями. Это требует разработки стратегий, учитывающих как глобальные тренды, так и специфику локальных рынков.

Четвертым вызовом является трансформация потребительского поведения и рост требований стейкхолдеров. Современные потребители ожидают персонализированных продуктов и услуг, высокого уровня сервиса, социальной ответственности бизнеса. Инвесторы все больше внимания уделяют ESG-факторам (environmental, social, governance), что влияет на инвестиционные решения и стоимость компаний [6].

Пятый вызов обусловлен ускорением инноваций и сокращением жизненных циклов продуктов и бизнес-моделей. Организации должны постоянно обновлять свои продуктовые портфели, осваивать новые технологии, развивать инновационные компетенции. Конкурентные преимущества становятся все более временными, что требует непрерывного поиска новых источников создания ценности.

Эти вызовы предъявляют новые требования к системам управления организациями. Традиционные иерархические структуры с централизованным принятием решений оказываются недостаточно гибкими. Возрастает потребность в децентрализации, делегировании полномочий, развитии горизонтальных коммуникаций, формировании проектных команд. Стратегическое планирование в этих условиях должно обеспечивать баланс между стабильностью и гибкостью, долгосрочной направленностью и оперативной адаптивностью.

Анализ практики стратегического планирования выявляет ряд существенных ограничений традиционных подходов в контексте современных экономических вызовов. Первое ограничение связано с линейностью и детерминированностью классических моделей планирования. Традиционное стратегическое планирование предполагает последовательное прохождение этапов анализа, целеполагания, разработки стратегии и ее реализации. Такой подход эффективен в стабильной среде, но в условиях высокой неопределенности приводит к разработке планов, которые устаревают еще до начала их реализации [7].

Второе ограничение заключается в фокусировке на прогнозировании будущего на основе анализа прошлого. Экстраполяция исторических трендов не работает в условиях разрывных изменений и трансформации бизнес-моделей. Организации нуждаются в инструментах, позволяющих не только прогнозировать наиболее вероятное будущее, но и конструировать желаемое будущее, а также готовиться к различным альтернативным сценариям.

Третье ограничение связано с жесткостью стратегических планов и сложностью их корректировки. Многие организации разрабатывают детализированные трех-пятилетние планы, которые становятся догмой и препятствуют гибкой реакции на изменения. Попытки внести изменения в утвержденную стратегию сталкиваются с организационным сопротивлением и бюрократическими процедурами.

Четвертое ограничение обусловлено разрывом между стратегическим и операционным уровнями управления. Стратегические планы нередко остаются декларативными документами, слабо связанными с операционной деятельностью. Отсутствие механизмов каскадирования стратегических целей на уровень подразделений и исполнителей, а также системы мониторинга реализации стратегии приводит к тому, что стратегические инициативы не получают ресурсной поддержки и организационного внимания.

Пятое ограничение связано с недостаточным вовлечением персонала в процесс стратегического планирования. Традиционно стратегия разрабатывается узким кругом топ-менеджеров, после чего доводится до сотрудников для исполнения. Такой подход не учитывает знания и ин-

сайты сотрудников, непосредственно работающих с клиентами и технологиями, а также не обеспечивает их приверженности разработанной стратегии [8].

Шестое ограничение обусловлено фокусировкой на конкурентной стратегии и недостаточным вниманием к развитию внутренних способностей организации. Классические модели стратегического планирования концентрируются на анализе отрасли, конкурентной позиции, выборе между стратегиями лидерства по издержкам или дифференциации. В условиях быстрых изменений критически важными становятся динамические способности организации — способность обучаться, адаптироваться, обновлять компетенции и бизнес-модели.

Эти ограничения требуют принципиального переосмысления подходов к стратегическому планированию и разработки новых моделей, соответствующих реалиям современной экономической среды.

На основе проведенного анализа предлагается концептуальная модель адаптивного стратегического планирования, интегрирующая лучшие практики классического планирования с современными подходами к управлению в условиях неопределенности. Ключевыми принципами адаптивного стратегического планирования являются: итеративность и непрерывность; сценарность и многовариантность; гибкость и способность к корректировке; интеграция стратегического и операционного уровней; вовлеченность персонала и стейкхолдеров; ориентация на развитие организационных способностей; использование цифровых технологий.

Архитектура адаптивного стратегического планирования включает несколько взаимосвязанных компонентов. Первый компонент — система непрерывного стратегического мониторинга внешней и внутренней среды. Организация должна постоянно отслеживать изменения в технологиях, рынках, конкурентной среде, регуляторных требованиях, социальных трендах. Для этого используются инструменты стратегического анализа (PESTEL, пять сил Портера, SWOT), дополненные методами анализа больших данных, мониторинга социальных сетей, бенчмаркинга [9].

Второй компонент — сценарное планирование и форсайт. Вместо разработки единственного прогноза будущего организация создает несколько альтернативных сценариев развития внешней среды. Для каждого сценария разрабатываются соответствующие стратегические опции. Методы форсайта позволяют не только предвидеть возможные варианты будущего, но и активно участвовать в его формировании через стратегические инициативы и партнерства.

Третий компонент — гибкая стратегия и модульное планирование. Стратегия формулируется не как жесткий план действий, а как рамочная концепция, определяющая стратегическое направление, приоритеты, ограничения. Конкретные инициативы разрабатываются и реализуются итеративно с использованием гибких методологий (Agile, Scrum). Это позволяет быстро тестировать гипотезы, учиться на результатах, масштабировать успешные инициативы и отказываться от неэффективных [10].

Четвертый компонент — система каскадирования стратегии и OKR (Objectives and Key Results). Стратегические цели транслируются на уровень подразделений и команд через систему целей и ключевых результатов. OKR обеспечивают прозрачность целей, фокусировку на приоритетах, возможность быстрой адаптации к изменениям. Периодический пересмотр OKR (обычно ежеквартально) позволяет корректировать направления усилий в соответствии с изменяющейся ситуацией.

Пятый компонент — система стратегического диалога и вовлечения. Стратегическое планирование организуется как непрерывный диалог между различными уровнями управления и функциональными областями. Используются форматы стратегических сессий, краудсорсинга идей, экспериментов. Это обеспечивает использование коллективного интеллекта организации и формирует приверженность стратегии.

Шестой компонент — развитие организационных способностей. Стратегическое планирование включает не только выбор направлений развития бизнеса, но и целенаправленное развитие компетенций, технологий, процессов, культуры, необходимых для реализации стратегии. Особое внимание уделяется развитию динамических способностей организации — способности трансформироваться в ответ на изменения среды.

Седьмой компонент — цифровая платформа стратегического управления. Современные цифровые технологии позволяют автоматизировать сбор и анализ данных, визуализировать стратегические карты, отслеживать выполнение OKR в реальном времени, моделировать сценарии,

обеспечивать коллаборацию команд. Использование искусственного интеллекта для анализа больших данных, выявления паттернов, генерации инсайтов существенно повышает качество стратегических решений.

Реализация концептуальной модели адаптивного стратегического планирования требует трансформации организационной культуры. Необходимо развивать культуру стратегического мышления на всех уровнях организации, формировать готовность к изменениям и экспериментированию, создавать психологическую безопасность для инноваций и обучения на ошибках. Важную роль играет лидерство топ-менеджмента, демонстрирующего приверженность стратегии и открытость к изменениям [11].

Анализ лучших практик позволяет выделить критические факторы успеха внедрения адаптивного стратегического планирования. Первый фактор — приверженность и видимая поддержка со стороны высшего руководства. Трансформация системы стратегического планирования требует значительных инвестиций времени, ресурсов, управленческого внимания. Без активной поддержки руководства изменения останутся поверхностными.

Второй фактор — развитие стратегических компетенций персонала. Сотрудники должны владеть инструментами стратегического анализа, понимать бизнес-модель организации, уметь формулировать и тестировать гипотезы, работать в условиях неопределенности. Необходимы целенаправленные программы обучения и развития стратегических компетенций.

Третий фактор — качество информационно-аналитического обеспечения. Стратегические решения должны базироваться на достоверных данных о внешней среде и внутренних процессах организации. Требуются инвестиции в системы бизнес-аналитики, конкурентной разведки, управления знаниями. Особую ценность представляет способность организации быстро собирать и анализировать релевантную информацию.

Четвертый фактор — согласование системы мотивации с стратегическими приоритетами. Система KPI и вознаграждения должна стимулировать достижение стратегических целей, а не только операционную эффективность. Важно сбалансировать финансовые и нефинансовые показатели, краткосрочные и долгосрочные результаты, индивидуальную и командную эффективность [12].

Пятый фактор — организационная гибкость и адаптивность структур. Жесткие иерархические структуры препятствуют быстрой адаптации к изменениям. Необходим переход к более гибким организационным формам — проектным командам, матричным структурам, внутренним рынкам. Это требует перераспределения полномочий, развития горизонтальных коммуникаций, формирования культуры сотрудничества.

Шестой фактор — баланс между планированием и действием. Излишняя фокусировка на планировании может привести к параличу анализа, когда организация тратит слишком много времени на разработку планов и упускает возможности. Необходим баланс между тщательным анализом и готовностью действовать в условиях неполной информации, учиться на результатах действий.

Седьмой фактор — непрерывность процесса стратегического планирования. Стратегическое планирование не должно быть разовым ежегодным мероприятием. Необходимы регулярные стратегические обзоры, мониторинг реализации стратегии, своевременная корректировка планов. Это требует встраивания стратегического планирования в ритм управления организацией.

Восьмой фактор — управление изменениями и коммуникация. Трансформация системы стратегического планирования представляет собой организационное изменение, которое может встречать сопротивление. Необходима продуманная программа управления изменениями, включающая коммуникацию целей и выгод изменений, вовлечение ключевых стейкхолдеров, постепенное внедрение, поддержку и обучение.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сделать ряд важных выводов относительно роли стратегического планирования в адаптации систем управления к современным экономическим вызовам.

Во-первых, традиционные модели стратегического планирования, разработанные для относительно стабильной экономической среды, демонстрируют существенные ограничения в условиях высокой неопределенности, ускорения изменений и цифровой трансформации. Линейность, детерминированность, жесткость классических подходов препятствуют своевременной адаптации организаций к меняющимся условиям.

Во-вторых, современные экономические вызовы формируют новые требования к стратегическому планированию: способность работать с неопределенностью и множественностью сценариев будущего; гибкость и возможность быстрой корректировки стратегий; интеграция стратегического и операционного уровней управления; ориентация на развитие динамических способностей организации; использование цифровых технологий для анализа данных и поддержки принятия решений; вовлечение широкого круга стейкхолдеров в процесс стратегического планирования.

В-третьих, предложенная концептуальная модель адаптивного стратегического планирования интегрирует лучшие практики классического планирования с современными подходами к управлению в условиях турбулентности. Ключевыми компонентами модели являются: система непрерывного стратегического мониторинга; сценарное планирование и форсайт; гибкая стратегия и модульное планирование; система каскадирования через OKR; стратегический диалог и вовлечение персонала; развитие организационных способностей; цифровая платформа стратегического управления.

В-четвертых, успешная имплементация адаптивного стратегического планирования требует комплексной трансформации организации, включающей развитие стратегических компетенций персонала, трансформацию организационной культуры, создание гибких организационных структур, совершенствование информационно-аналитического обеспечения, согласование систем мотивации со стратегическими приоритетами.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенная концептуальная модель может быть использована организациями различных отраслей и масштабов для модернизации систем стратегического планирования. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку конкретных методических инструментов реализации адаптивного стратегического планирования, а также на эмпирическую оценку эффективности различных компонентов предложенной модели в различных организационных контекстах.

Стратегическое планирование остается критически важным инструментом управления, однако его содержание и формы должны соответствовать реалиям современной экономической среды. Адаптивное стратегическое планирование, сочетающее долгосрочную направленность с оперативной гибкостью, системность с итеративностью, является перспективным направлением развития теории и практики стратегического менеджмента.

Список литературы

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2019. — 519 с.
2. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2020. — 336 с.
3. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 454 с.
4. *Тис Д.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Менеджмент. — 2020. — Т. 19. — Вып. 1. — С. 3-43.
5. *Bennet N., Lemoine G.J.* What VUCA really means for you // Harvard Business Review. — 2022. — Vol. 92. — No. 1/2. — P. 27-35.
6. *Eccles R.G., Klimenko S.* The Investor Revolution // Harvard Business Review. — 2021. — Vol. 97. — No. 3. — P. 106-116.
7. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2020. — 314 с.
8. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления. — СПб.: Издательство СПбГУ, 2019. — 548 с.
9. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
10. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
11. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.

12. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
13. *Слуцкий Л.Э.* О некоторых итогах евразийской интеграции (вступительное слово) // Проблемы современной экономики. — 2018. — №4 (68). — С. 6.
14. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
15. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
16. *Грант Р.М.* Современный стратегический анализ. — СПб.: Питер, 2021. — 672 с.
17. *Rigby D., Sutherland J., Noble A.* Agile at Scale // Harvard Business Review. — 2023. — Vol. 96. — No. 3. — P. 88-96.
18. *Kotter J.P.* Leading Change: Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review. — 2022. — Vol. 95. — No. 1. — P. 96-103.
19. *Клейнер Г.Б.* Стратегическое планирование и стратегическое управление: вызовы и возможности // Проблемы теории и практики управления. — 2021. — № 4. — С. 8-24.

УДК: 316.4.06

Кис Мелана Максимовна
студент 3 курса Института управления, экономики и финансов, кафедры управления, АНО ВО
«Университет мировых цивилизаций»
Москва, Россия
E-mail: kismelana030@gmail.com

Kis Melana Maksimovna
3rd-year student of the Management Department, University of World Civilizations
Moscow, Russia

Конобеева Алла Борисовна
кандидат с.х.- н, доцент, доцент кафедры управления АНО ВО
«Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»
Москва, Россия
E-mail: a.rjabowa@yandex.ru

Konobeeva Alla Borisovna
Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management at the Zhirinovsky University of World Civilizations
Moscow, Russia

ПРОЯВЛЕНИЕ ЭЙДЖИЗМА В ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

Аннотация. В статье рассматривается проблема эйджизма (дискриминации по возрасту) в трудовой сфере, его проявления, социальные и экономические последствия. Авторы анализируют возрастные стереотипы, влияющие на карьерные возможности как молодых, так и пожилых работников, с особым акцентом на двойную дискриминацию (эйджизм и сексизм), с которой сталкиваются женщины. Приводятся статистические данные, демонстрирующие распространённость эйджизма в России и мире, а также сравнительный анализ законодательных мер по борьбе с дискриминацией в разных странах. Отмечается неэффективность существующих правовых механизмов в России и сложность судебной защиты. В заключение предлагаются комплексные меры по противодействию эйджизму, включая образование, укрепление межпоколенческих связей и ужесточение законодательства. Подчёркивается, что искоренение возрастной дискриминации является ключевым условием социальной справедливости и устойчивого развития общества.

Ключевые слова: эйджизм, дискриминация, сексизм, трудовая сфера, молодежь.

MANIFESTATIONS OF AGEISM IN THE WORKPLACE

Abstract. This article examines ageism (discrimination based on age) in the workplace, its manifestations, and its social and economic consequences. The authors analyze age stereotypes that affect the career opportunities of both young and older workers, with a particular emphasis on the double discrimination (ageism and sexism) faced by women. Statistical data demonstrating the prevalence of ageism in Russia and globally are presented, along with a comparative analysis of legislative measures to combat discrimination in various countries. The article notes the ineffectiveness of existing legal mechanisms in Russia and the difficulty of obtaining legal protection. Finally, comprehensive measures to combat ageism are proposed, including education, strengthening intergenerational ties, and tightening legislation. It is emphasized that eradicating age discrimination is key to social justice and sustainable development.

Key words: ageism, discrimination, sexism, labor sphere, youth.

Эйджизм — это дискриминация по признаку возраста, затрагивающая как пожилых людей, так и молодежь. К молодому населению применяют похожее понятие — янгизм. Понятие эйджизм ввёл директор института старения США Р.Н. Батлер в 1969 году и обозначил его как систему стереотипов и предрассудков, проявляющийся в недооценке способностей, ограничении возможностей и снисходительном отношении, которое может приводить к снижению самооценки, изоляции и даже к проблемам со здоровьем [1], [3]. В условиях динамичного рынка труда и демографического старения населения возрастные стереотипы становятся мощным фактором,

который влияет на карьерный рост, профессиональное развитие и на сохранение рабочего места. Эйджизм на рабочем месте нарушает не только принцип равноправия, закрепленный на конституционном уровне, но и наносит весомый экономический ущерб, в следствие чего теряются квалифицированные кадры и увеличиваются социальные расходы.

По данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) с эйджизмом сталкивался каждый третий человек в мире, а каждый второй придерживается эйджистских взглядов в умеренной или значительной степени. Только за последний год каждый шестой человек в возрасте 60 лет и старше подвергался жестокому обращению, будь то поход в больницу или уход в доме престарелых [1].

Эта статистика показывает, насколько распространена проблема предвзятого отношения к людям исходя из их возраста. Неутешительная тенденция не обошла и трудовую сферу, по данным опроса hh.ru 43-м% пенсионеров отказали в приеме на работу в связи с их возрастом, хотя в том же опросе указывается, что возрастные коллеги не испытывают трудностей с социализацией в коллективе, имеют хорошие профессиональные навыки и полностью выполняют поставленные задачи, а из опроса ФОМ можно выделить то, что эйджизм сегодня встречается чаще, чем 10-15 лет назад [2], [4]. Это говорит о том, что возрастная дискриминация была всегда, но только недавно об этом начали говорить.

Кто же больше всего подвергается эйджизму на рабочем месте? Конечно, и мужчины и женщины сталкиваются с этой проблемой, но исследования указывают на то, что женщины больше подвержены дискриминации по критерию возраста и не только в профессиональной сфере.

Девушки в любом возрасте сталкиваются не только с эйджизмом, но и с сексизмом, что создает огромное препятствие, убивающее амбиции и рушащее карьеры молодым специалисткам. В современном обществе принято считать, что женщины ориентированы на семью больше, чем мужчины, в связи с чем работодатели менее охотно берут девушек на работу. В 20 лет кандидатуру не рассматривают по надуманным причинам, связанными с возрастной «неопытностью» и с перспективами выйти замуж, несмотря на активную позицию карьеризма и наличие высшего образования. В 30 лет, зачастую, люди уже заводят семью и, вследствие чего, руководители боятся долгосрочного ухода женщины в декрет и так же отказывают в приёме. В 40 лет дети подрастают и начинают ходить на различные секции и женщины чаще просят об уходе с рабочего места раньше конца рабочего дня, что тоже отпугивает при найме. А женщинам старше 50-ти отказывают в трудоустройстве из-за отсутствия перспектив долгосрочного сотрудничества, так как в России пенсионный возраст для женщин 65 лет. Так же, в адрес старшего поколения проявляется грубый вид эйджизма связанный с внешностью. Некоторые компании не принимают «старых» женщин из-за того, что они не выглядят юно, считаются непривлекательными и «портят» картинку молодого коллектива [12].

Девушки сталкиваются с проблемой эйджизма и сексизма даже учитывая тот факт, что по данным ИСЭЗ почти половина женщин в России имеют высшее образование, а среди мужчин лишь треть [13]. Это свидетельствует о том, насколько стереотипы о том, что мужчины умнее, закрепились в умах людей. К счастью, многие страны, в том числе и Российская Федерация, имеют законы, которые запрещают дискриминацию по признаку возраста. В США такой нормативный акт был принят в 1967 году и предусматривает особые условия найма, продвижения по службе, причин увольнения и т.д. для лиц старше 40 лет. В Европе дела обстоят намного жестче, в Великобритании законом установлена моральная компенсация работнику в размере от 900 до 45 600 фунтов стерлингов, в случае если дискриминация будет доказана в суде. Уголовную ответственность за отказ в приеме на работу по причине возраста предусмотрена во Франции и работодатель будет обязан либо выплатить штраф, размером до 22 тысяч евро, либо лишение свободы до 3х лет. В России существует статья №19 Конституции, в которой говорится о запрете любого ограничения прав граждан по любому признаку, но, к сожалению, доказать свою правоту крайне сложно. Дела о дискриминации по признаку возраста крайне редко выигрывают, государственные органы почти не рассматривают обращения по этому поводу, а отдельного органа для борьбы с дискриминацией и вовсе не существует. В том, почти невозможном, случае, признания судом работодателя виновным в ущемлении прав работника, предусмотрен лишь штраф от 1 до 30 тысяч рублей моральной компенсации, что на порядок меньше чем в Европе и чего недостаточно для полного покрытия ущерба [1].

Всемирная организация здравоохранения считает, что существует несколько методов борьбы с эйджизмом:

1. В первую очередь, образованные люди меньше подвержены закоренелому мышлению, они более толерантны и не смотрят на стереотипы как на завет, который нужно безукоризненно исполнять. Образование развеивает мифы и продвигает идею равенства всех людей.
2. Второй метод, это укрепление межпоколенческих контактов. Чем чаще взрослые люди будут взаимодействовать с молодежью и наоборот, тем крепче будет их связь и, вследствие чего, стереотипы о «некомпетентности» молодежи и «неспособности работать с новыми технологиями» у старших поколений будут уходить в прошлое.
3. Третий, но не менее важный метод борьбы с дискриминацией — это изменение законодательства. Если ввести более строгое наказание за ущемление прав работников, не только по признаку возраста, а вообще за любую дискриминацию на рабочем месте и при приеме на работу, то работодателям придется его исполнять и, в перспективе, это приведет к равноправию и искоренению самых главных стереотипов [4].

Эйджизм в трудовой сфере представляет собой глубокую и системную проблему, которая подрывает все принципы социальной справедливости, а также не дает в полной мере эффективно развивать экономическую сферу. Проанализировав проблему можно сказать, что, даже в современном толерантном и образованном обществе возрастные стереотипы и предрассудки широко распространены и проявляются они на всех этапах трудовых отношений — от найма до увольнения, а в самом уязвимом положении оказываются женщины, которые сталкиваются не только с эйджизмом, но и ещё и гендерной дискриминацией.

Несмотря на существование правовых норм, запрещающих дискриминацию в любых проявлениях, их действие является недостаточно эффективным. Отсутствие специализированных институтов и сложность доказывания вины приводят к тому, что подавляющее большинство актов эйджизма остаются безнаказанными, стереотипы продолжают жить, а работникам, которые столкнулись с ущемлением прав, легче молчать и терпеть, чем нести судебные тяжбы.

Для прерывания этой патовой тенденции требуется комплексны подход, и, только совместив правовые, культурные и социальные меры общество сможет двигаться к трудовой среде, свободной от стереотипов и предрассудков, где профессиональные качества и компетенция будет цениться выше, чем возраст и гендер. Искоренение эйджизма — вопрос не только трудовой этики, но и инвестиция в человеческий капитал, залог устойчивого развития общества и социального благополучия всего человечества, которое не ограничивается трудовой сферой.

Список литературы:

1. Что такое эйджизм и как с ним бороться (https://beelinenow.ru/) (дата обращения: 13.01.2024 г.)
2. Работа и возраст: стереотипы и реальность (https://hh.ru/) (дата обращения: 31.07.2025 г.)
3. Ageism, Healthy Life Expectancy and Population Ageing: How Are They Related? (https://www.mdpi.com/) (дата обращения: 01.05.2020 г.).
4. Эйджизм не уходит (https://www.vedomosti.ru/) (дата обращения: 15.08.2018 г.).
5. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
6. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
7. *Новосельский С.О.* Управление социальной сферой муниципального образования / С. О. Новосельский, Э. В. Сукманов, С. П. Голованова // Научный вестник Крыма. — 2016. — № 3(3). — С. 13. — EDN WBZXUX.
8. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
9. Слуцкий, Л. Э. Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.

10. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
11. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
12. Срок годности: как эйджизм разрушает женские карьеры (https://www.forbes.ru/) (дата обращения 14.01.2021 г.)
13. Дипломы у них не тех профессий: российские женщины обгоняют мужчин в образовании, но отстают в зарплатах (https://ioe.hse.ru/) (дата обращения: 05.11.2024 г.)

УДК: 347.918

Есембекова Алия Ураловна,
кандидат экономических наук, доцент,
Курганский государственный университет,
Институт экономики и права Курган

Коваль Мария Павловна
студентка 3 курса,
Курганский государственный университет,
Институт экономики и права, Курган

Милишенко Варвара Станиславовна
студентка 3 курса,
Курганский государственный университет,
Институт экономики и права, Курган

Yesembekova Aliya Uralovna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Kurgan State University,
Institute of Economics and Law, Kurgan

Koval Maria Pavlovna
3rd year student,
Kurgan State University,
Institute of Economics and Law, Kurgan
E-mail: mari.koval.05@bk.ru

Milishenko Varvara Stanislavovna
3rd year student,
Kurgan State University,
Institute of Economics and Law, Kurgan
E-mail: varypatrakova@mail.ru

ОЦЕНКА РИСКОВ ЮРИДИЧЕСКОЙ СТАРТАП-КОМПАНИИ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ МОШЕННИЧЕСТВА ПРИ СДЕЛКАХ С ВТОРИЧНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Аннотация. Актуальность данного исследования заключается в том, что мошенничество на рынке вторичной недвижимости наносит колоссальный ущерб гражданам, а также подрывает их доверие. Наше исследование заключается в разработке бизнес-плана и проведении комплексной оценки рисков и их минимизации. В работе используются методы стратегического анализа, анализ нормативно-правовой базы, данные Росстата. Цель исследования — разработка и обоснование бизнес-плана юридической стартап-компании с системой управления рисками, которые направлены на минимизацию мошенничества при сделках с вторичной недвижимостью. В процессе исследования был разработан детальный бизнес-план юридического стартапа, также был определён целевой рынок и рассчитаны ключевые финансовые показатели. Благодаря проведённому SWOT-анализу были выявлены сильные и слабые стороны. Полученные результаты показывают растущий спрос на превентивную юридическую защиту в ритейле. Основная сложность заключается в преодолении недоверия клиентов и высокая конкуренция со стороны нотариусов и риелторов.

Для достижения целей необходимо решить следующие задачи:

– провести анализ внешней среды рынка вторичной недвижимости и юридических услуг;
– спроектировать бизнес-модель;
– выявить и систематизировать внутренние риски юридической стартап-компании;
– разработать и обосновать систему управления рисками для стартап-компании;
– оценить эффективность и устойчивость проекта.

Ключевые слова: мошенничество с недвижимостью, вторичная недвижимость, юридический стартап, оценка рисков, бизнес-план SWOT-анализ, безопасность сделок.

Введение. Рынок вторичной недвижимости в РФ характеризуется высокой долей сделок, которые имеют повышенный риск мошенничества [1]. Стороны таких сделок сталкиваются с многочисленными вызовами такими как финансовые операционные и правовые. И несмотря на развитую правовую систему данная сфера остается уязвимой для различных форм мошенничества. Наиболее распространенными схемами являются действия с использованием поддельных документов, «двойные продажи», вовлечение недобросовестных риелторов, а также манипуляции с обременениями (залогами, арестами и т.д.) [5]. Данные схемы ведут к потере огромного количества финансов, долгим судебным разбирательствам и подрыву доверия со стороны покупателя [4].

Объектом исследования является юридическая стартап-компания, специализирующаяся на сопровождении сделок с вторичной недвижимостью.

Предметом выступают проблемы и опасности, с которыми сталкивается юридическая стартап-компания, когда пытается защитить клиентов от мошенничества при покупке вторичной недвижимости.

Материал и методика исследования. Исследование основано на методологии бизнес-планирования и стратегического анализа. Можно выделить основные методы исследования:

1. Кабинетное исследование — анализ федеральных законов, а именно №218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» от 13.07.2015 года [5, 8]. Также сюда входит судебная практика — обзоры ВС РФ [20], данные Федеральной службы государственной статистики по объему рынка вторичного жилья [2], отчеты РИА и ЦИАН [3, 6].
2. Моделирование бизнес-процессов, сюда можно отнести описание ключевых услуг, а также внутренних процессов юридического стартапа.
3. SWOT-анализ, который подразумевает структурированную оценку внешних и внутренних факторов данного проекта.
4. Финансовое моделирование, то есть построение прогнозных таблиц доходов и расходов на период 12 месяцев, учитывая стартовые инвестиции.

Основная часть. Основной услугой является комплексная проверка объекта и правообладателя. Технологический процесс включает юридический анализ документов, сюда можно отнести проверку документов [5], законности перепланировок, наличия обременений [8]. Также в данный процесс входит фактический анализ — выявление «резиновых» квартир, проверка продавца, анализ его финансового состояния [1]. Также важным аспектом является проверка через базы данных и цифровые сервисы, например, есть платные сервисы, такие как СПАРК [14] и Росреестр онлайн, анализ данных судебных производств, например, БАС и ФССП [13]. Ну и заключительным является подготовка заключения и дорожной карты — составление итогового отчета с оценкой рисков и пошаговым планом проведения безопасной сделки.

Рассмотрим резюме проекта в таблице 1.

Таблица 1

Резюме проекта

Вид деятельности по ОКВЭД (код и наименование)	**69.10 «Деятельность в области права»**
Суть проекта	Создание юридической компании, оказывающей услуги по комплексной проверке, юридическому сопровождению сделок с вторичной недвижимостью с целью выявления и минимизации рисков мошенничества [1, 4, 18]
Адрес места реализации проекта	г. Москва (офис класса «В» в пределах ТТК)
Статус помещения	Планируется аренда на 12 месяцев с последующей пролонгацией
Организационно-правовая форма бизнеса	Общество с ограниченной ответственностью (ООО). Регистрация в течение 1 месяца с момента старта финансирования
Планируемый к применению налоговый режим	Упрощенная система налогообложения (УСН)

Окончание табл. 1

Вид деятельности по ОКВЭД (код и наименование)	**69.10 «Деятельность в области права»**
Цель реализации проекта	Создание прибыльного юридического бизнеса на растущем рынке [1, 6]
Общая стоимость проекта	1 800 000 руб., в том числе: 1 500 000 руб. — накопленные средства 300 000 руб. — планируемый льготный кредит (программа «Стартап») [11]
Срок окупаемости проекта	14 месяцев

Рассматривая требования к помещению важно отметить, что офис должен быть площадью от 30 до 40 кв.м., должно быть наличие интернета и коммунальных услуг. К техническим требованиям можно отнести: ПК, лицензионное ПО, а также доступ к профессиональным правовым базам.

Месторасположение — город Москва, так как там находится рынок с наибольшим объемом и сложностью сделок [3, 9]. Консультации будут осуществляться не только в офисе, но и дистанционно, поэтому географическая привязанность к клиентам не критична. Активы: ноутбук и профессиональные аккаунты в правовых системах.

Таблица 2

Затраты на основные средства, материально-производственные запасы и иные расходы

Наименование затрат	**Цена за единицу, руб.**	**Количество**	**Сумма, руб. (собственные средства)**	**Сумма, руб. (льготный кредит)**
Основные средства				
Ноутбуки для сотрудников	70 000	2 шт.	140 000	–
Оргтехника (МФУ, АТС)	50 000	1 шт.	50 000	–
Мебель для офиса	150 000	1 шт.	150 000	–
Материально-производственные запасы				
Лицензии на ПО	120 000	1 год	120 000	–
Иные расходы				
Депозит по аренде офиса	60 000	2 мес.	–	120 000
Ремонт и обустройство офиса	100 000	-	-	100 000
Маркетинг	80 000	-	40 000	40 000
Обучение сотрудников	40 000	-	40 000	-
ИТОГО	x	x	540 000	260 000

Мы хотим предложить такую услугу как «Комплексная проверка безопасности сделки с недвижимостью». Качество данной услуги будет предполагать экспертный уровень и отчет в 20-30 страниц [4, 9]. Ценовая категория будет выше среднего так как такая услуга позиционируется как премиальная и надежная. Спрос на неё предполагается стабильный с тенденцией к росту на фоне роста мошенничества [10, 19]. Основными конкурентами могут стать частные юристы, крупные юридические фирмы, риелторы [12]. Уникальное торговое предложение: специализация только на безопасности сделок, понятный клиенту формат отчета и технологичный подход.

Таблица 3

Перечень основных производимых (реализуемых) товаров, работ, услуг

Наименование продукта, работы, услуги	Объем продаж за месяц (количество, с указанием ед. измерения)	Цена, руб.	Планируемая выручка в месяц, руб.
Базовая проверка (due diligence)	15	25 000	375 000
Расширенная проверка + сопровождение	5	60 000	300 000
ИТОГО	20	x	675 000

Потрет клиента может выглядеть следующим образом: покупатели либо продавцы вторичного жилья в Москве и Московской области, приблизительный возраст 30-60 лет, доход может быть выше среднего либо средний, ценящие безопасность и не готовы подвергать себя рискам [3, 7]. Реализация будет проходить через прямую продажу услуги конечному клиенту через офисные консультации и онлайн-заявки [2, 3].

Мы предлагаем различные методы продвижения, например, ведение блога в различных социальных сетях, где в клипах мы будем рассказывать о способах мошенничества и как избежать его. Также продвижение сайта по различным запросам по типу «проверить квартиру на чистоту», «риски при покупке квартиры» и т.д. Партнерство с надежными риелторскими организациями. Таргетированная реклама в социальных сетях для аудитории, которая интересуется недвижимостью. Примерный бюджет на продвижение на первоначальном этапе 80 000 руб., далее 50 000 руб.

Необходимые документы: лицензии не требуются. Необходим договор аренды офиса, а также политика обработки персональных данных. Трудовые отношения на первоначальном этапе будут подразумевать штат из 4 человек. Все сотрудники будут оформляться по ТК РФ.

Представленные ниже таблицы иллюстрируют расчет персонала, калькуляцию себестоимости услуг, прямые и косвенные затраты, общие расходы, прогноз доходов и расходов, оценку рисков и SWOT-анализ проектируемого юридического стартапа.

Таблица 4

Требуемый персонал [10, 19]

Должность	Количество ед.	Зарплата руб. в месяц	Фонд оплаты труда, руб. в месяц
Управляющий юрист	1	120 000	120 000
Юрист-аналитик	2	80 000	160 000
Менеджер по продажам	1	60 000	60 000
ИТОГО ФОТ	x	x	340 000

Требуется всего три штатные единицы, общий фонд оплаты труда составляет 340 тыс. рублей в месяц. Это позволяет оптимизировать постоянные затраты компании.

Таблица 5

Калькуляция себестоимости базовой проверки [13, 14]

Наименование затрат	Покупная стоимость за 1 ед., руб.	Норма расхода на 1 ед. продукта /услуги	Сумма, руб.
Запрос в базу Росреестра (ЭЦП)	300	2	600
Отчет по юр.лицу/физ.лицу (СПАРК)	500	1	500
Прочие базы (ФССП, БАС)	400	1	400
ИТОГО	x	x	1500

Средняя себестоимость одной базовой проверки составит 1500 рублей, что позволит эффективно контролировать рентабельность предоставляемых услуг.

Таблица 6

Прямые затраты в месяц

Наименование продукта/услуги	Сумма затрат на 1 ед., руб.	Планируемый средний объем продаж продукции/услуг	Сумма в месяц, руб.
Базовая проверка	1500	15	22 500
Расширенная проверка	5000	5	25 000
ИТОГО	x	20	47 500

При планируемом объеме реализации компания понесет ежемесячные прямые затраты в размере около 47,5 тысяч рублей, что обеспечит устойчивость бизнеса даже при ограниченном бюджете.

Таблица 7

Косвенные затраты в месяц

№ п/п	Наименование затрат	Сумма в месяц, руб.
1	Аренда офиса	60 000
2	Коммунальные услуги, интернет	10 000
3	Прод вижение и реклама	50 000
4	Административные расходы	15 000
5	Прочие расходы	5000
ИТОГО		140 000

Общие косвенные расходы составляют 140 тыс. рублей в месяц, что является достаточно высоким показателем, однако компенсируется низким уровнем постоянных издержек.

Таблица 8

Общие расходы в месяц

Вид затрат	Сумма в месяц, руб.
Прямые материальные затраты	47 500
Затраты на оплату труда	340 000
Начисления на зарплату 30% *	102 000
Косвенные затраты	140 000
ИТОГО	629 500

Общий уровень ежемесячных расходов превышает полмиллиона рублей, что связано преимущественно с высокими расходами на заработную плату и аренду помещения.

Таблица 9

Прогноз доходов и расходов

Статьи расходов	Значение за месяц, руб/	Значение за год, руб.
Доходы от продаж	675 000	7 500 000
Расходы	629 500	6 900 000
Валовая прибыль	45 500	600 000
Налоги	2730	36 000
Чистая прибыль	42770	564 000

Прогноз показывает положительную динамику развития предприятия с чистой прибылью порядка 36 тыс. рублей в месяц и около 564 тыс. рублей в год.

Таблица 10

Оценка риска стартап-компании

Фактор риска	Меры по минимизации
Рыночные (низкая осведомленность ЦА о специфической услуге) [7]	Активная просветительская работа через контент-маркетинг, также возможно проведение лекций и вебинаров и сотрудничество с экспертами
Репутационные (ошибки в проверке, которые приводят клиента к убыткам) [8, 20]	Страхование профессиональной ответственности юристов и многоуровневая система контроля качества отчета
Кадровые (уход от ключевых специалистов) [19]	Создание системы мотивации, например, процент от прибыли по проекту; создание базы знаний компании, чтобы опыт не был персонифицирован
Финансовые (кассовые разрывы в первые месяцы) [10, 11, 17]	Наличие так называемой финансовой «подушки» сроком на 6 месяцев работы, предоплата за услуги, наращивание штата

Оценка рисков выявляет потенциальные угрозы, но благодаря принятым мерам обеспечивается снижение вероятности возникновения негативных последствий.

Таблица 11

SWOT-анализ проекта

Внутренняя среда	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
	S1. Узкая специализация и глубокая экспертиза в сегменте проверки сделок [4, 9]. S2. Технологичность подхода: использование профессиональных баз данных и алгоритмизированных чек-листов [1, 13, 14]. S3. Гибкая бизнес-модель с низкими постоянными издержками [10, 19]. S4. Четкое уникальное торговое предложение [4, 19].	W1. Отсутствие известного бренда и истории на рынке [7, 15]. W2. Зависимость от ключевых сотрудников (учредителя, ведущего юриста). W3. Ограниченный маркетинговый бюджет на старте [16]. W4. Субъективность оценки части рисков (например, личностных) [9, 17].
Внешняя среда	**Возможности (Opportunities)**	**Угроза (Threats)**
	O1. Высокий и растущий спрос на безопасность на фоне увеличения числа мошеннических схем [1, 6]. O2. Рост объема рынка вторичного жилья в долгосрочной перспективе [2, 6]. O3. Развитие цифровых технологий, позволяющее масштабировать услугу [14, 8]. O4. Возможность партнерства с ипотечными брокерами и добросовестными риелторами [3, 4].	T1. Ужесточение государственного регулирования и расширение бесплатных проверок через сервисы Росреестра [5, 8, 14]. T2. Высокая конкуренция со стороны классических фирм и нотариусов [12]. T3. Экономическая нестабильность, ведущая к сокращению числа сделок [6]. T4. Правовая неопределенность в трактовке некоторых норм, регулирующих электронные сделки [5, 8].

SWOT-анализ демонстрирует сбалансированный потенциал компании с рядом сильных сторон и возможностей, несмотря на наличие определенных слабостей и угроз.

Результаты исследования и выводы

В ходе исследования была разработана и обоснована бизнес-модель. На основе анализа рынка [2, 3, 6] и нормативной базы [5, 8] создана структура бизнес-стартапа. Результаты исследования подтвердили его целесообразность: при плановых показателях срок окупаемости инвестиций составит 14 месяцев, а чистая прибыль на 12-й месяц составит 38 675 руб. (с потенциалом роста до 350 000 руб. при осуществлении масштабирования). Ключевым финансовым риском является кассовый разрыв в первые 3-4 месяца выхода на плановые объемы продаж.

Проведен комплексный SWOT-анализ. По результатам SWOT-матрицы, для успеха проекта наиболее эффективна стратегия S-O (использование сильных сторон для захвата возможностей. Применение технологической экспертизы для удовлетворения растущего спроса на безопасность и построение партнерской сети. Наиболее важно нейтрализовать угрозы, минимизировать слабости. Следует инвестировать в построение бренда через контент-маркетинг для защиты от конкуренции и формировать процессы для снижения рисков, связанных с изменениями в регулировании.

Выявлена ключевая проблема внедрения, основным барьером является не уровень юридических услуг, а необходимость преодоления информационного барьера и трансформации поведения потребителей [4, 7, 9]. Целевая аудитория привыкла платить за ожидаемый результат, а не за превентивную услугу. Это требует от стартапа частичного смещения акцента с юридической направленности на просветительский маркетинг с целью построения доверия.

Подводя итоги, успешная реализация стартап-проекта зависит от синергии нескольких факторов: безупречное экспертное качество комплексной проверки бизнеса перед заключением сделки; эффективная коммуникация с потребителем через образовательный контент и партнерства; оперативная адаптация услуг к цифровизации государственных сервисов и рынка. Таким образом, стартап позиционируется не только как сервисная компания, но и как технологичный проект.

Список литературы

1. Обзор мошеннических схем на рынке недвижимости за 2023 год. Ассоциация «Россия». — URL: https://xn--80aajbjbzjdiq.xn--p1ai/analytics/obzor-moshennicheskikh-skhem-na-rynke-nedvizhimosti-za-2023-god/ (дата обращения: 10.10.2024).
2. Росстат. Объем сделок с жилой недвижимостью на вторичном рынке. — 2024. — URL: https://rosstat.gov.ru/folder/13397 (дата обращения: 10.10.2024).
3. Исследование рынка вторичной жилой недвижимости Москвы и Московской области. ЦИАН.Аналитика. — 2024. — URL: https://www.cian.ru/analytics/ (дата обращения: 11.10.2024).
4. *Смирнов А.В.* Тенденции развития юридических услуг в сфере недвижимости: от сопровождения сделок к управлению рисками // Журнал российского права. — 2023. — № 8. — С. 45-58.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.09.2024).
6. Прогноз развития рынка жилой недвижимости России на 2024-2025 гг. РИА Рейтинг. — 2024. — URL: https://riarating.ru/ (дата обращения: 12.10.2024).
7. *Петров И.С.* Социологический анализ страхов потребителей на финансовых рынках (на примере рынка недвижимости) // Социологические исследования. — 2022. — № 12. — С. 78-85.
8. Федеральный закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ (ред. от 01.10.2024) «О государственной регистрации недвижимости».
9. *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг менеджмент. 15-е изд. — СПб.: Питер, 2022. — 848 с.
10. *Аньшин В.М., Демкин И.В., Никонов И.А.* Бизнес-планирование инвестиционных проектов: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 256 с.
11. *Тарасевич Ю.Б.* Стартап: от идеи к успешному бизнесу. Практическое руководство. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 320 с.
12. Официальный сайт Федеральной нотариальной палаты. Нотариальное удостоверение сделок с недвижимостью. — URL: https://notariat.ru/ (дата обращения: 13.10.2024).
13. Данные по исполнительным производствам. Банк данных исполнительных производств ФССП России. — URL: https://fssp.gov.ru/ (дата обращения: 13.10.2024).
14. Портал госуслуг. Получение сведений из ЕГРН. — URL: https://www.gosuslugi.ru/ (дата обращения: 13.10.2024).

15. *Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J.E.* Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage. 21st ed. — McGraw-Hill Education, 2020. — 432 p.
16. *Басовский Л.Е.* Теория экономического анализа: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 224 с.
17. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: Издательство «Дело» РАНХиГС, 2020. — 560 с.
18. *Стивен Бланк, Боб Дорф.* Стартап: Настольная книга основателя. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 498 с.
19. Оценка рыночной стоимости объектов недвижимости. Федеральные стандарты оценки (ФСО №1-7). — URL: https://www.economy.gov.ru/ (дата обращения: 14.10.2024).
20. Материалы судебной практики по спорам о признании сделок с недвижимостью недействительными (Обзор ВС РФ). — 2023. — URL: http://vsrf.ru/ (дата обращения: 14.10.2024).

УДК 334.02

Королев Сергей Евгеньевич
аспирант
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»,
Москва

Sergey Evgenievich Korolev
Postgraduate student
ANO VO «University of World Civilizations named after. V.V. Zhirinovsky», Moscow

ТРАНСПОРТНАЯ СИСТЕМА РОССИИ И ЕЁ УПРАВЛЕНИЕ

Аннотация. В статье исследуется транспортная система России, в том числе логистическая цепочка, на основании грузоперевозок. Цель и задачи исследования показать дальнейшие перспективы развития в связи с выходом новых постановлений и указов. Основными методами являлось сравнительная характеристика предыдущего положения по грузоперевозкам и скорейшее будущее. Главными факторами в исследовании выступают работники различных профессий, связанные с логистикой. В этой цепочке работники выступают не только водители, но и экспедиторы, надзорные органы и различные правоохранительные органы, связанные с транспортными грузоперевозками. Результатом исследования стало отлаженная документационная система, пути решения по различным проблемам, связанным с некорректным оформлением документации. Дальнейшая перспектива развития послужит контролированием не только органов надзора за грузоперевозками, но и грузоотправителям и грузополучателем.

Ключевые слова: транспортная система, управление, экспедиторы, логистика, экономика, грузоперевозки.

THE TRANSPORT SYSTEM OF RUSSIA AND ITS MANAGEMENT

Abstract. The article examines the transport system of Russia, including the logistics chain, based on cargo transportation. The purpose and objectives of the study are to show further development prospects in connection with the release of new regulations and decrees. The main methods used were a comparative analysis of the previous situation regarding cargo transportation and the immediate future. The main factors in the study are the employees of various professions related to logistics. In this chain, employees are not only drivers, but also freight forwarders, supervisory authorities, and various law enforcement agencies related to transportation. The study resulted in a well-established documentation system and solutions for various issues related to incorrect documentation. The future development will not only provide control over transportation authorities, but also benefit shippers and recipients.

Key words: transport system, management, freight forwarders, logistics, economics, cargo transportation.

Введение. Транспортная система в РФ это одна из важнейших структур экономики, не только региональной, но и всей экономики страны. Данная система включает в себя взаимосвязанность различных элементов, предназначенных для перемещения людей и грузов. И особым свойством в этом секторе она обладает тем, что включает в себя инфраструктуру, предприятия, средства и управление. Будем изучать всю взаимосвязь как в отдельности, так и все компоненты транспортной системы.

Результаты исследования. Первым компонентом в этой системе выступают транспортные средства, включающие в себя: автобусы, троллейбусы. грузовые автомобили различной грузоподъёмностью, поезда скоростные, пассажирские и грузовые, пароходы, суда, трубопроводы и многое другое.

В транспортную сферу страны входят различные классификаторы, это:

1) Транспортные сети, в этом подразделении представлены: автомобильные дороги, мосты, тоннели, железнодорожные пути, воздушные коридоры, водные пути, каналы и другие.
2) Транспортные узлы: автобусные остановки, железнодорожные станции, речные и морские порты, аэропорты и другие.
3) Транспортные предприятия: предприятия общественного транспорта, транспортно-экспедиторские предприятия, таксомоторные парки, авиакомпании, пароходства и другие [5].

Основная цель транспортной системы России является организация и осуществление различных перевозок как грузов, так и пассажиров.

Рис. 1. Транспортная система, как управляющая сфера

Управление транспортной системой — это совокупность мероприятий, направленных на эффективное функционирование системы посредством координации, организации, упорядочения элементов системы как между собой, так и с внешней средой [4].

Управлять транспортной системой сложно в современных рыночных условиях, в тех условиях, когда жизненные позиции человечества стремятся к полному совершенствованию не только в экономическом развитии, но и в полном совершенствовании всей человеческой жизни. Проанализируем основные аспекты управления транспортной системой. Они таковы: [6]

— Управление транспортными потоками различного масштаба и уровня. В эту сферу входит регулирование движения транспортных средств с помощью посредством светофоров, установление дорожных знаков и разметок, которые соответствуют законной государственной и международной системой правил.
— Управление транспортными средствами с различными механическими свойствами. Данная сфера зависит от технического оснащения конкретного транспортного средства, что является компонентом инфраструктуры.
— Экономические методы воздействия. К этим методам относятся меры государственного регламентирования, в виде: налоговой политике по отношению к транспортным предприятиям, непосредственно таможенное регулирование по ввозу и вывозу транспортных средств .
— Правовое регулирование, оно предполагает защиту и обеспечение интересов потребителя и заказчика законодательной системой все сделки, которые входят в транспортной услуги [3].

В правовой стороне транспортных услуг наступают масштабные изменения в контролировании грузоперевозок. Данная сфера в России принадлежит к самой сложной отрасли для надзора. Но времена меняются, меняется и регулирование этого сегмента. Вышедшие законы направлены на увеличение прозрачности по деятельности всех действующих участников логистической цепи. Все действующие законопроекты коснуться перевозчиков, экспедиторов, грузополучателей, грузоотправителей.

ФЗ от 31.07.2025 г. № 281-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс РФ об административных правонарушениях и ФЗ «О внесении изменений в Кодекс РФ об административных правонарушениях» [1].

Поправки в законопроекте направлены на увеличение контроля в сфере весовых габаритов и предполагают следующие моменты:

а) повышение ответственности всех задействованных участников перевозки;

б) внесение новых поправок по правонарушениям.

Во всех представляемых изменениях преследуется главная цель, это вывести из «серой зоны» незаконных перевозчиков и создать сферу подконтрольной, а именно:

— представить работу экспедиторов открытой и прозрачной для контроля;
— организовать трансфер по грузам и маршрутам в рамках оперативно-розыскной деятельности;
— гарантировать законность перевозок.

Нововведения вступили в силу в 2025 году, но участникам рынка на деле не подготовлены. Качественный подход в правовом поле позволил бы избежать огромных штрафов и неспешно перестроить бизнес-процессы. Но в худшем случае организации, занимающиеся перевозками, будут нести финансовые убытки и могут лишиться крупных сделок. В этом случае самыми уязвимыми становятся крупные организации, так как их выручка напрямую влияет на размер штрафов [7].

В новых требованиях идёт усиление ответственности за перегруз и негабаритов с нарушением веса и габаритов.

В недалёком прошлом штрафы получали виновные лица в зависимости от величины выхода за необходимые габариты. Попросту, в старой системе штрафы распределялась между водителем, должностными и юридическими лицами.

Более понятнее станет если привести пример.Так за превышение габаритов до 10 см последовал бы штраф водителю, также представителю компании и владельцу машины. Штрафные санкции назначались от 1,5 до 225 тыс. рублей, а за величины габаритов более чем на 50 см штраф выписывался только собственнику автомобиля до 600 тыс. рублей.

В новом изменении от 18.07.25 года стало так, что штрафы установлены для владельцев машин. Сейчас вся ответственность за перегруз и негабарит накладывается на собственника транспорта. Исключением служит только в том случае, если транспортное средством принадлежит иностранцу, в этом случае вся ответственность возлагается на водителя.

В представленной таблице 1 составлены новые штрафы и их зависимость от степени превышения габаритных норм.

Таблица 1

Предполагаемые штрафы в зависимости от превышения норм

Нарушение габаритов, массы или перегруза на ось	**Российский собственник (сумма начисления на 1 собственника)**	**Зарубежный собственник (сумма начисления на 1 водителя)**
до 10 см, %	от 150 тыс. руб.	от 150 тыс. руб.
от 10–20 см, %	от 300 тыс. руб.	от 300 тыс. руб.
от 20–50 см, %	от 450 тыс. руб.	от 450 тыс. руб.
более 50 см, %	от 600 тыс. руб.	от 600 тыс. руб.

Приведённые выше штрафы и правила по габаритному контроля позволят решить проблему «уклонения» и повысят ответственность за их нарушение [8].

Но в транспортной системе проблема существует не только по габаритам и нарушениям. В настоящее время появилась проблема объездных маршрутов. Их использование привело критически сказывается на дорожном полотне и других владельцах транспортных средств (особенно водителях легковых автомобилей). Эта проблема напрямую затрагивает ремонт дорог, то есть увеличивает расходов из бюджета. Следовательно, нарушения грузоперевозчиков, это глобальная проблема для всей страны [9].

Так с 01.09.2025 года Ространснадзора имеет право останавливать транспортные средства и отправлять их на весы. В обязанности водителя входит, сделать остановку по требованию ин-

спектора и показать комплект сопроводительных документов, при необходимости пройти весовой контроль.

В прежние время за невыполнение требования об остановке водитель получал штраф свыше 500, но не более 800 рублей. Но с применением поправок материальное наказание за отказ остановится выросло до 10 тыс. рублей.

Также появились штрафа за отказ от прохождения весовых габаритов, он составляет до 100 тыс. рублей, а за и за повторное нарушение наказание предусматривает лишение прав.

Нельзя не упомянуть и штрафы за манёвры в зоне контроля, речь идёт о нарушениях требований, предписанных дорожными знаками и дорожной разметкой. Попросту, действуют новые штрафы за нарушение ПДД в зоне автоматического контроля и несоблюдение требований о прохождении весового контроля до 600 тыс. рублей на собственника, например, за разворот или остановку.

В новой системе штрафных санкций нашлось место и для экспедиторов. Изменения для экспедиторов будут происходить с 01.03 2026 года, В этой связи все экспедиторы должны обязательно подать сведения в реестр экспедиторов, который будет работать на базе Национальной цифровой транспортно-логистической платформе (НЦТЛП) »ГосЛог» или заявку можно подать на сайте «Госуслуги». На данную регистрацию отводится от 1-го до 7-и дней(сроки указаны для новых экспедиторов).Для работающих экспедиторов сведения направляют в реестр в течение 60 дней, сроком до 1 мая 2026 года. Если условия регистрации экспедитора нарушены по различным причинам, то находят своё применение штрафные санкции, которые показаны в таблице 2.

Таблица 2

Новое составляющее правонарушений и штрафов

Правовые нормы	Содержание нарушения	Конкретно для кого предназначаются	Применение штрафных санкций в рублях
Часть 15 ст. 13.11	Совершение административного нарушения, предусмотренного частью12-14 ст. 13.11, лица, ранее привлекались в соответствии с ч.12-15,16-18 ст 13.11КоАП РФ за действие (бездействие), повлёкшие неправомерную передачу (предоставление, распространение, доступ) информация, включающие ПДн	Граждане	от 400 до 600 тыс. руб.
		Должностные лица	от 800 до 1200 руб.
		Юр. лица	От 1 до 3х%, но не менее 20 млн руб. и не более 50 млн. руб.
Часть 18 ст. 13.11	Совершение административного нарушения, предусмотренного ч.16 или 17 ст 13.11, лицам, которые уже привлекались со ст 12-18 ст.13.11 КоАП РФ к административной ответственности	Граждане	от 500до800 тыс. рублей
		Должностные лица	от 1,5 до 2х млн. руб.
		Юр. лица	От 1 до 3х% не менее 25млн.рублей, но не более 500 млн. рублей

Для полного оформления в реестре экспедиторам положено соответствовать некоторому ряду стандартов.

Первый ряд условий соответствует руководителю организации или предпринимателю, у которого нет непогашенной судимости за экономические преступления, а также неприемлемо наличие 2-х и более штрафов по административной ответственности в сфере логистики в течение последнего года.

Документы для регистрации обязаны подать до 1 мая 2026 года, эти сроки для «новичков» для действующих же экспедиторов, документы обязаны предоставить с 1 марта 2026 года [2].

Второй ряд условий для экспедиторов входит в прямые обязанности, это:

— хранение множественной информации, особенно договорных документов, которые конверсируются на 3 года.

— полная трансформация в электронном документообороте, который будет действовать с 1 сентября 2026 года.
— абсолютный контроль грузов, проверка и выявление запрещённых предметов при приёме грузов.
— возможность для проверок и предоставление доступа к информационным программам для правоохранительных органов.

Нельзя не отметить, что с введением новой системы вводится новая обязанность для экспедиторов руководителей, то есть появляется новый фокус внимания по грузоперевозкам. Во всех сопроводительных документах и накладны указываются достоверные данные в случае искажения ответственность наступает по Уставу автомобильного транспорта (закон от 08.11.2007 № 259-ФЗ) и КоАП (ст. 12.21.1) [2].

Особо хочется уделить внимание на перегруз автомобиля. Здесь ответственность переносится на собственника транспортных средств, у которых имеется претензия к грузоотправителям, давшим неточные данные о весе груза.

Но надо отметить, чтобы не было срывов доставки и остановка транспорта инспектор при обнаружении их может предложить водителю устранить нарушение на месте, а это значит перегрузить часть груза на другой автомобиль, а это простой и потерю времени изложить в претензии от клиентов. В случае отказа одной или другой стороны следует ухудшение деловой репутации, в этом случае перевозчик или грузополучатель может отказаться от дальнейшего сотрудничества [10].

Так для чего необходимо сведения, это прежде всего точность о грузе и как следствие прямая защита от убытков и конфликтов. Грузоотправителям следует пересмотреть внутренние процессы подготовки документации и постоянный контроль за корректным указанием массы и габаритов.

Вывод. Во всех перечисленных мерах в транспортной системе присутствует один из важнейших моментов всего структурирования, это управление. Этот факт включает в себя все экономические процессы, происходящие в транспортной логистике. Управление не только контролирует, но и координирует весь логистический процесс задействовавших в этой системе.

Управление в транспортной системе включает в себя совокупность мер, ориентированных на создание качественной перевозки грузов и пассажиров.

Исходя из выше перечисленного можно сделать вывод, что включает в себя транспортной системе:

— Проектирование и принятие определённого выбора. В этой системе уточняют эффективные транспортные структуры в соответствии с заданными параметрами.
— Организация различных перевозок, которые включает в себя тарифы перевозчика и отправку грузов.
— Транспортное обслуживание, которое включает в себя наблюдение транспортных средств, их полное оформление и бронирование счетов и документов, а также отправку транспортных предупреждений.
— Диагностирование, в эту отрасль входят множественные системы по предоставлению отчётности в ключевых показателях качества логистики в транспорте.
— Регулирование дорожным движением, в которое входит планирование, организация и контроль в сфере закупок транспортных услуг, требуемых для физической мобильности транспортных средств и грузов.

Список литературы

1. ФЗ от 31 июля 2025 г. № 281-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях и Федеральный закон «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях».
2. Федеральный закон «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» от 08.11.2007 № 259-ФЗ (последняя редакция).
3. *Аникин Б.А.* Логистика производства: теория и практика: учебник и практикум для вузов / Б.А. Аникин, Р.В. Серышев, В.А. Волочиенко; ответственный редактор Б.А. Аникин. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

4. *Воронов И.* Трансформация рынка транспортно-логистических услуг в условиях цифровизации экономики России / И. Воронов // Логистика. — 2020. — № 4.
5. *Гаджинский А. М.* Логистика: Учебник для студентов высших учебных заведений. — 9-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко, 2007.
6. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под. ред. проф. В.И. Сергеева. Изд. 2-е пер. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2013.
7. *Морозова Ю. А.* Беспилотные технологии в логистике: опыт применения, проблемы и перспективы / Ю.А. Морозова // Логистика и управление цепями поставок. — 2019.
8. *Некрасов К.* Основные проблемы и перспективы развития российской транспортной логистики / К. Некрасов, Л. Гашкова // Логистика. — 2021.
9. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
10. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
11. *Новосельский С.О.* Управление социальной сферой муниципального образования / С. О. Новосельский, Э. В. Сукманов, С. П. Голованова // Научный вестник Крыма. — 2016. — № 3(3). — С. 13. — EDN WBZXUX.
12. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
13. *Кротов М.И.* Антикризисные меры сквозь призму национальной безопасности России / М. И. Кротов, В. И. Мунтиян, Л. Э. Слуцкий // Проблемы современной экономики. — 2015. — № 4(56). — С. 23-34. — EDN VMNPIZ.
14. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
15. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
16. Н*оскова Г.В.* /Проблемы и перспективы развития кооперации агропромышленного комплекса в Брянской области / Статья в журнале «Вестник Брянского государственного университета». — 2020. — №4(46).— С. 143-153, eLIBRARY ID: 44492050
17. *Носкова Г.В.* /Управление сельским хозяйством в условиях муниципальной реформы (на материалах Брянской области) //Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук /Всероссийский научно-исследовательский институт экономики с/х РАСХН. — Москва, 2015. eLIBRARY ID: 30415970
18. *Носкова Г.В., Гагарина М.В*/Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски/ Учебное пособие/ Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва 2025, 180 страниц,eLIBRARY ID: 82925189
19. *Пустохин Д.* Перспективы применения новых технологий в транспортно-логистических системах / Д. Пустохин, О. Быкова, Е. Некрасова // Логистика. — 2020.
20. Тенденции развития современной логистики / И.А. Ермаков, Б.А. Аникин, О.Б. Аникин, С. Кузьминых // Логистика. — 2019.

УДК 796.012.2

Костюк Наталья Эдуардовна
Поволжский государственный университет
физической культуры, спорта и туризма, г.Казань, Россия
e-mail natkostuc@gmail.com

Kostyuk Natalya E.
Volga Region State University of Physical Culture, Sport and Tourism
Kazan, Russia
e-mail natkostuc@gmail.com

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМНЫХ ЗОН В СИСТЕМЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ФИТНЕС-УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ КЛУБА «LUXURY FITNESS»

Аннотация. В статье представлен анализ проблемных зон в системе предоставления фитнес-услуг на примере клуба «Luxury Fitness» (г. Самара), обоснована актуальность диагностики качества сервиса в условиях усиления конкуренции на рынке фитнес-услуг, рассмотрены теоретические модели управления качеством и нормативно-правовая база, регулирующая деятельность фитнес-организаций. На основе эмпирических данных выявлены ключевые проблемы: ценовая недоступность отдельных услуг, снижение доходности по дополнительным услугам в период 2022–2024 гг., неоднородность клиентского опыта. Показаны перспективы использования результатов исследования для разработки корректирующих мероприятий как в «Luxury Fitness», так и в других фитнес-организациях со схожими вызовами.

Ключевые слова: фитнес-услуги, качество сервиса, управление качеством, модель Кано, модель разрывов качества, клиентский опыт, удовлетворённость клиентов, фитнес-клуб, диагностика проблем, стандарты качества, «Luxury Fitness».

ANALYSIS OF PROBLEM AREAS IN THE FITNESS SERVICES DELIVERY SYSTEM: A CASE STUDY OF «LUXURY FITNESS» CLUB

Abstract. The article presents an analysis of problem areas in the fitness services delivery system using the example of the «Luxury Fitness» club (Samara, Russia). It substantiates the relevance of service quality diagnostics amid increasing competition in the fitness services market, and reviews theoretical quality management models and the regulatory framework governing fitness organizations' operations. Based on empirical data, the study identifies key issues: price unaffordability of certain services, declining profitability of additional services in the 2022–2024 period, and inconsistency in customer experience. The research demonstrates how its findings can inform corrective measures both at «Luxury Fitness» and at other fitness organizations facing similar challenges.

Key words: fitness services, service quality, quality management, Kano model, service quality gaps model, customer experience, customer satisfaction, fitness club, problem diagnostics, quality standards, «Luxury Fitness».

В условиях обостряющейся конкуренции на рынке фитнес-услуг качество сервиса перестало быть просто конкурентным преимуществом — оно превратилось в обязательное условие выживания бизнеса. Чтобы сохранять востребованность, фитнес-клуб вынужден не только соответствовать текущим ожиданиям клиентов, но и непрерывно совершенствовать свои услуги. На примере клуба «Luxury Fitness» (г. Самара) проследим, как от теоретического осмысления понятия качества можно прийти к конкретным управленческим решениям, способным преобразить работу организации.

Понятие качества в сфере фитнес-услуг базируется на стандарте ИСО 9000, где оно определяется как степень соответствия характеристик объекта установленным требованиям[1]. На практике это означает тонкий баланс между осязаемыми параметрами — состоянием оборудования, чистотой помещений, развитостью инфраструктуры — и субъективными ожиданиями клиентов, включающими уровень сервиса, атмосферу пространства и степень индивидуального подхо-

[1] Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»: утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. №1390-ст. // М.: Стандартинформ, 2015.

да. При этом качество не является статичной величиной: оно эволюционирует вместе с запросами аудитории, появлением новых трендов и изменением конкурентной среды.

Для эффективного управления качеством в фитнес-индустрии апробированы и успешно применяются несколько аналитических моделей. Модель Кано позволяет структурировать свойства сервиса на три категории: базовые (без которых услуга теряет смысл), ожидаемые (соответствующие общепринятым стандартам) и превосходящие ожидания (создающие у клиента ощущение исключительности). Модель разрывов качества, разработанная Парасураманом, Зайтамлом и Берри, помогает выявить расхождения между ожиданиями посетителей и реальным уровнем сервиса, что даёт возможность точечно устранять слабые места[1]. Концепция Грёнрооса подчёркивает двуединую природу качества, разделяя его на техническую составляющую (оснащённость, дизайн пространства) и функциональную (качество взаимодействия с персоналом)[2]. Наконец, схема Донабедиана предлагает трёхкомпонентный анализ: оценка потенциала (имеющихся ресурсов), процесса предоставления услуг и итогового восприятия клиента[3].

Немаловажную роль в формировании стандартов качества играет нормативно-правовая база. Федеральный закон № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в РФ» закрепляет статус фитнес-центров как спортивно-оздоровительных организаций[4]. ГОСТ Р 56644-2015 и ГОСТ Р 57116-2016 детализируют требования к фитнес-услугам и объектам, задавая чёткие ориентиры по безопасности и комфорту. Закон № 2300-1 «О защите прав потребителей» гарантирует клиентам право на достоверную информацию, безопасность услуг и возможность возмещения ущерба в случае нарушений[5]. Закон № 152-ФЗ «О персональных данных» регулирует обработку клиентской информации, требуя от организаций соблюдения принципов конфиденциальности и законности[6]. Нормативные акты не просто защищают интересы потребителей — они стимулируют фитнес-клубы повышать квалификацию персонала, внедрять современные стандарты безопасности и выстраивать прозрачную коммуникацию с клиентами.

Переходя от теории к практике, рассмотрим текущее состояние фитнес-клуба «Luxury Fitness», расположенного в Самаре по адресу: ул. Солнечная, д. 30. Занимая два этажа, клуб работает по гибкому графику: с понедельника по пятницу с 7:00 до 23:00, в выходные — с 9:00 до 22:00. Ассортимент услуг охватывает широкий спектр направлений: групповые программы (аэробика, йога, единоборства), аквафитнес (аквааэробика и силовые занятия в бассейне), персональные тренировки, СПА-зона (сауны и массажные услуги), а также детский клуб с развивающими программами. Штат из 40 тренеров включает 34 специалиста с высшим образованием и 15 тренеров первой категории квалификации. Клуб предлагает 7 типов клубных карт стоимостью от 7000 руб./мес. до 115 000 руб./год, а также 14 дополнительных услуг с ценой за занятие от 1200 до 3800 руб.

Однако детальный анализ деятельности клуба выявил ряд проблем, способных подорвать его конкурентоспособность. Прежде всего, обращает на себя внимание ценовая недоступность отдельных услуг, таких как массаж и персональные тренировки, что существенно ограничивает целевую аудиторию. Кроме того, наблюдается тревожная тенденция к снижению доходности по дополнительным услугам — на 8,33–18,18% за период 2022–2024 гг., особенно в танцевальных направлениях (табл. 1).

---

[1] *Смирнов С.И.* Разработка модели качества фитнес-услуг // Ученые записки университета Лесгафта. — 2021. — №9. — С. 131. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-kachestva-fitnes-uslug (дата обращения: 13.10.2025).

[2] *Gronroos K.* Service Management and Marketing: A customer relationship management approach / K. Gronroos. Chichester : Wiley, 2000. — P. 331-335.

[3] *Курочкина А.Ю.* Управление качеством услуг : учебник и практикум для СПО / А.Ю. Курочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 17-22 с.

[4] О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон №329-ФЗ от 4 декабря 2007 года (ред. от 21.04.2025). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038 (дата обращения: 23.09.2025).

[5] О защите прав потребителей: Федеральный закон от 7 февраля 1991 года №2300-1 (ред. от 08.08.2024). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 20.10.2025).

[6] О персональных данных: Федеральный закон №152-ФЗ от 27 июля 2006 года (ред. от 08.08.2024). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения 12.09.2025).

Таблица 1

Доходность от дополнительных услуг «Luxury Fitness за 2022-2024 гг.

Наименование услуги	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2022/2024
Единоборства	1 200 000	1 150 000	1 100 000	- 8,33%
Cycle	800 000	720 000	700 000	- 12,5%
Йога в гамаках	900 000	850 000	800 000	- 11,11%
Студия персональных тренировок Cadillac	1 500 000	1 450 000	1 300 000	- 13,33%
Студия персональных тренировок Allegro	1 600 000	1 540 000	1 400 000	- 12,5%
Массаж	2 000 000	1 930 000	1 800 000	- 10%
Mind body	1 200 000	1 180 000	1 100 000	- 8,33%
Танцевальные классы	1 100 000	1 020 000	900 000	- 18,18%
Студия HIGH HEELS	600 000	550 000	500 000	- 16,67%
Студия TRX+	700 000	640 000	600 000	- 14,29%
Студия STEP MIX	800 000	730 000	710 000	- 11,25%
Студия ШПАГАТ	900 000	830 000	800 000	- 11,11%
Студия ЯГОДИЦЫ	950 000	900 000	850 000	- 10,53%
Мастер-классы для детей	500 000	480 000	450 000	- 10%

Не менее показательны расхождения в рейтингах клуба на разных платформах: 4,9 на Яндекс.Картах против 3,2 на Zoon.ru, что свидетельствует о неоднородности клиентского опыта (рис. 1).

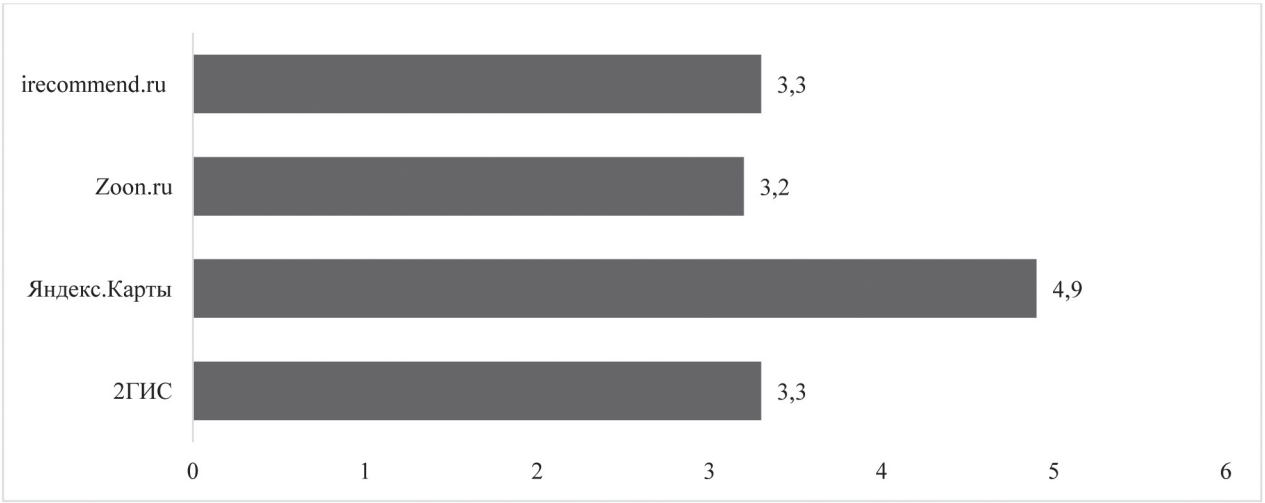


Рис. 1. Рейтинг «Luxury Fitness» на различных сайтах

Среди других слабых мест — недостаточная вежливость и информативность персонала, выявленные методом «Тайного звонка» (табл. 2).

Таблица 2

Результаты тайного звонка в «Luxury Fitness»

Дата	Приветствие	Произнесение имени и названия фитнес клуба	Вежливость	Подробный рассказ о услугах клуба и клубных картах	Развернутый ответ на вопросы тайного клиента
20.09.2025	+	+	+	-	+
22.09.2025	+	+	-	+	-
24.09.2025	+	+	+	+	+
26.09.2025	+	-	-	-	-
28.09.2025	+	+	+	-	-
30.09.2025	+	+	+	-	-

В ходе исследования, осуществлённого посредством анкетирования среди тридцати пяти посетителей фитнес-центра «Luxury Fitness» в возрастной категории от 19 до 25 лет, были получены значимые данные, касающиеся уровня удовлетворённости оказываемыми услугами. Как выяснилось, предложение по разнообразию тренировочных программ было признано высокоэффективным 30% опрошенных, тогда как чуть больше трети (35%) относят их к категории средней удовлетворённости. Аналогичные оценки наблюдались по отношению к общему качеству предоставляемых услуг: удовлетворительный уровень отметили 35% участников опроса; при этом только 15% указали на превосходное качество (рис. 2).

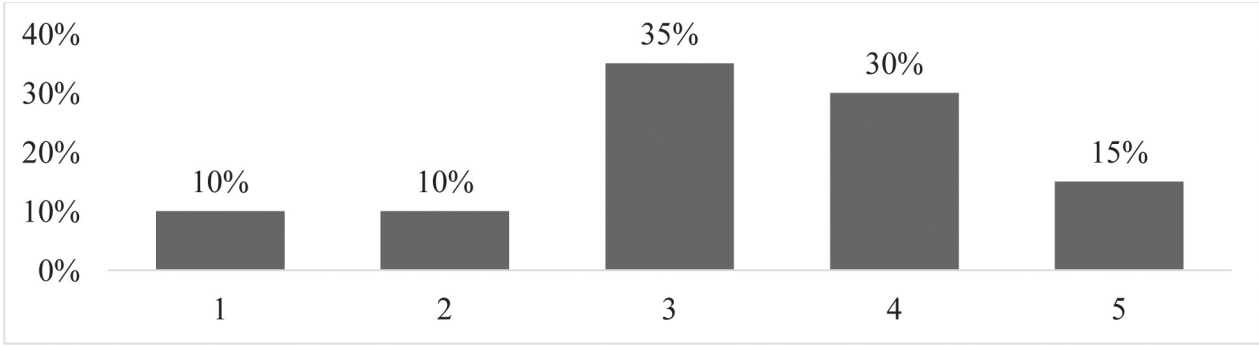


Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «Как вы оцениваете общее качество услуг, предоставляемых в клубе «Luxury Fitness»? (1 — Очень плохо, 2 — Плохо, 3 — Удовлетворительно, 4 — Хорошо, 5 — Отлично)», %

Если рассматривать клиентский опыт взаимодействия с сотрудниками, то вежливость и компетентность персонала получили преимущественно нейтральные отклики (35%), и только пятая часть клиентов выразила явное удовлетворение данным аспектом (рис. 3).

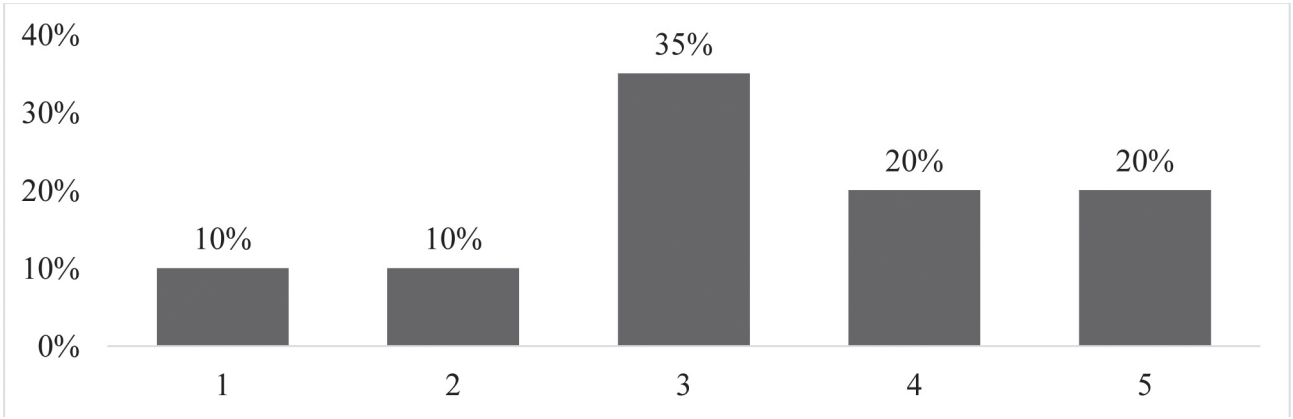


Рис. 3. Распределения ответов на вопрос «Насколько вы удовлетворены уровнем вежливости и профессионализма персонала клуба? (1 — Совершенно не удовлетворён, 2 — Не удовлетворён, 3 — Нейтрально, 4 — Удовлетворён, 5 — Полностью удовлетворён)», %

Перспективу рекомендации клуба своим знакомым поддерживают 30% опрошенных респондентов, при равной доле (35%) демонстрирующих сдержанную позицию. Итоги анализа свидетельствуют о необходимости внедрения дополнительных мер по совершенствованию клиентского сервиса и последующего повышения степени лояльности аудитории.

Таким образом, результаты анализа демонстрируют необходимость системной модернизации сервиса «Luxury Fitness». Без устранения выявленных проблем клуб рискует потерять долю рынка в условиях растущей конкуренции. Дальнейшие шаги должны включать:

— разработку корректирующих мероприятий по каждой проблемной зоне;
— мониторинг динамики ключевых показателей (доходность, рейтинги, уровень удовлетворённости);
— внедрение стандартов качества на основе лучших практик отрасли.

Полученные данные могут быть использованы не только для «Luxury Fitness», но и для других фитнес-организаций, сталкивающихся с аналогичными вызовами.

Список литературы

1. *Gronroos K.* Service Management and Marketing: A customer relationship management approach / K. Gronroos. Chichester : Wiley, 2000. — P. 331-335.
2. *Курочкина А.Ю.* Управление качеством услуг : учебник и практикум для СПО / А.Ю. Курочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 17-22 с.
3. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»: утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. №1390-ст. // М.: Стандартинформ, 2015.
4. О защите прав потребителей: Федеральный закон от 7 февраля 1991 года №2300-1 (ред. от 08.08.2024). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 20.10.2025).
5. О персональных данных: Федеральный закон №152-ФЗ от 27 июля 2006 года (ред. от 08.08.2024). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения 12.09.2025).
6. О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон №329-ФЗ от 4 декабря 2007 года (ред. от 21.04.2025). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038 (дата обращения: 23.09.2025).
7. *Смирнов С.И.* Разработка модели качества фитнес-услуг // Ученые записки университета Лесгафта. — 2021. — №9. — С. 131. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-kachestva-fitnes-uslug (дата обращения: 13.10.2025).

УДК 334.02

Крекова Ольга Владимировна,
Студент
Нижегородский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Нижний Новгород

Krekova Olga Vladimirovna,
Student
Nizhny Novgorod Institute of Management is a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Nizhny Novgorod
E-mail: krekova.04@mail.ru

Сазонова А.А.
Студент
Нижегородский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Нижний Новгород

Sazonova A.A.,
Student
Nizhny Novgorod Institute of Management is a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Nizhny Novgorod
E-mail: Sazonova.aa01@mail.ru

АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. В статье исследуется применение авторитарного подхода к руководству в ситуациях острого кризиса. На примере действий генерала Г. К. Жукова по обороне Ленинграда в сентябре 1941 года анализируются ключевые характеристики авторитарного стиля. Автор выделяет четыре основных этапа в управленческой деятельности Жукова, которые позволили стабилизировать фронт. Делается вывод о высокой эффективности авторитарного стиля для краткосрочного преодоления экстремальных угроз, что может служить ценным уроком для современных руководителей в условиях внезапных кризисов. Одновременно подчеркивается, что долгосрочное использование данного стиля несет риски подавления инициативы и демотивации персонала.

Ключевые слова: авторитарный стиль управления, антикризисное управление, стратегический менеджмент, принятие решений, централизация, организационная эффективность.

AUTHORITARIAN MANAGEMENT STYLE: EFFECTIVENESS IN CRISIS SITUATIONS

Abstract. The article explores the application of an authoritarian approach to leadership in situations of acute crisis. Using the example of General G. K. Zhukov's actions in the defense of Leningrad in September 1941, the key characteristics of the authoritarian style are analyzed. The author identifies four main stages in Zhukov's management activities that helped stabilize the front. The article concludes that the authoritarian style is highly effective for short-term overcoming of extreme threats, which can serve as a valuable lesson for modern leaders in the face of sudden crises. At the same time, it is emphasized that the long-term use of this style carries the risk of suppressing initiative and demotivating staff.

Key words: authoritarian management style, crisis management, strategic management, decision-making, centralization, organizational efficiency

Введение. В кризисных условиях авторитарный стиль управления становится механизмом выживания организации. Жёсткая централизация и единоличное принятие решений оказываются прагматичным ответом на катастрофический дефицит возможностей, когда демократические процедуры становятся невозможными [6].

Цель данной работы — привести аналогию между действиями Ленинградского командования, возглавляемого Г.К. Жуковым осенью 1941 года и решениями предприятий во время кри-

зиса. Выяснить, каким образом авторитарный стиль управления влияет на успех преодоления кризиса.

Авторитарный стиль руководства предполагает официальность отношений, объединение власти и ответственности в руках управляющего, соблюдение дистанции между ним и подчиненными, отдачу распоряжений в приказной форме, мотивирование с помощью наказаний [8]. Руководители с преобладающим авторитарным стилем управления предпочитают принимать решения единолично, без советов с подчиненными [2].

Авторитарный подход эффективен в кризисных ситуациях благодаря оперативности решений и созданию единого центра управления [3]. Однако длительное применение снижает инициативу персонала и создаёт риски зависимости от одного руководителя [9].

Авторитарный стиль управления раскрывается в ситуациях войны, однако для изучения действий командования Ленинградского фронта, необходимо принять во внимание общий контекст вызовов, с которыми оно столкнулось. К началу сентября 1941 года, после стремительного наступления немецких войск и прорыва Лужского оборонительного рубежа, Ленинград оказался в блокадном кольце. Положение на фронте стало критическим: оборона была дезорганизована, а моральный дух войск — подорван [5].

Основная часть. Для глубокого понимания специфики авторитарного стиля руководства ключевое значение имеет анализ личности управленца, каковым в рассматриваемом случае выступает командующий Ленинградским фронтом Г.К. Жуков. Георгий Константинович, имевший к 1941 году значительный опыт командования в боевых условиях в качестве штурмана и офицера связи в артиллерийских частях, участвовавший в боевых действиях [4] и проявивший лидерские качества во время Первой мировой и Гражданской войн, был назначен командующим Ленинградским фронтом 11 сентября 1941 года в критический для города момент [10].

Условно действия Г.К. Жукова в первые дни его пребывания на посту можно разделить на 4 этапа:

Этап 1 (15–16 сентября). Основные усилия были сосредоточены на тотальной мобилизации ресурсов. Был проведён полный переучёт вооружения и техники, а к обороне привлечены тыловые подразделения и рабочие отряды. Это позволило оперативно укрепить передовые рубежи за счёт внутренних резервов.

В последующем (17–21 сентября) ключевой задачей стало восстановление дисциплины. Издание знаменитого приказа № 0037 установило персональную ответственность командиров за удержание позиций. Одновременно был введён жёсткий контроль над распределением продовольствия, что стабилизировало систему снабжения и предотвратило неорганизованное отступление.

Затем (22–24 сентября) акцент сместился на кадровые перестановки в командном составе. Непроявившие себя командиры заменялись решительными офицерами. Параллельно формировались новые части из ополченцев и моряков, что позволило усилить наиболее уязвимые участки обороны.

На следующем этапе (25 сентября — 3 октября) в условиях стабилизации фронта был введён режим строгой экономии ключевых ресурсов. Контроль за их расходом распространился на гражданские структуры. Особое внимание уделялось укреплению морального духа войск и противодействию паническим настроениям [7].

После прихода Жукова и его приказов оборона стабилизировалась уже к концу сентября 1941 года: враг был остановлен в 5-6 км от города, при этом немецкие войска понесли серьезные потери и были вынуждены перейти от наступления к позиционной обороне. За первый месяц его командования фронт Ленинграда не только удержал позиции, но и начал наносить эффективные контрудары, что сорвало план молниеносного захвата города [1]. Немцы так и не смогли повернуть основные силы группы армий «Север» на Москву в полном объеме из-за затяжной осады Ленинграда [5].

Результаты исследования. Авторитарное лидерство Г.К. Жукова при командовании Ленинградским фронтом позволило стабилизировать ситуацию на фронте путем жесткой централизации власти, единоличным принятием решений, строгим контролем исполнения приказов через личное участие в нём и удержания дисциплины. Данные методы являются отличительными чертами авторитарного стиля управления. Действия Г.К. Жукова способствовали, в первую очередь, быстрой мобилизации и эффективному использованию ресурсов, что было необходимо в

тех обстоятельствах. Важным достижением является также поддержание морального духа защитников Ленинграда, несмотря на тяжелые внешние условия.

Вывод. Пример грамотного управления Г.К. Жукова показывает, насколько эффективен авторитарный стиль управления в кризисных условиях. Данный случай можно также переложить и на действие организаций, так как при возникновении критической ситуации демократическое управление становится невозможным при управлении любыми процессами. Преимущества жесткого управления превалируют и нейтрализуют недостатки в подобных случаях. Однако необходимо учитывать, что в долгосрочной перспективе авторитарный стиль не будет иметь такой действенности за счет своих узких мест, поэтому организациям необходимо перестраиваться на более гибкие методы управления, так как это позволит не подавить инициативность и мотивацию сотрудников после преодоления кульминации кризиса.

Список литературы

1. *Винниченко М.В.* Исторические личности — выпускники Академии от Императорской военной академии (1832 г.) до Общевойсковой академии Вооруженных Сил Российской Федерации (2002 г.) : монография / М. В. Винниченко. — Москва : ОВА ВС РФ, 2002. — 376 с. — Текст : электронный // Научная электронная библиотека eLibrary.ru [сайт]. — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24418439 (дата обращения: 26.11.2025). — Режим доступа: по подписке.
2. *Гапонова О.С., Данилова Л.С., Чилипенок Ю.Ю.* Самоучитель по менеджменту: начальный уровень. Учебник. — Нижний Новгород: изд-во НИСОЦ, 2017. — 366 с. — Текст : непосредственный
3. *Двойнев А.В., Федоров В.М., Кулик Н.А., Яковлева Е.В.* Теория менеджмента — учебное пособие / А.В. Двойнев — Омск : Омский государственный технический университет, 2020. — 132 с. — ISBN: 978-5-8149-3047-7 — Текст : электронный // Научная электронная библиотека E-library.ru [сайт]. — URL : https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43102442 (дата обращения: 26.11.2025)
4. *Жуков Георгий Константинович.* Воспоминания и размышления : В 2 т. / Г.К. Жуков. — 13. изд., испр. и доп по рукоп. авт. — Москва : ОЛМА-Пресс, 2002. — 22 см. Т. 2. — 2002. — 415 с., [24] л. ил., карты, портр., факс. : портр.; ISBN 5-224-03197-4 — Текст: непосредственный
5. История Второй мировой войны : учебник для вузов / под ред. В.А. Ачкасова, С.А. Ланцова. — Москва : Юрайт, 2025. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06253-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562884 (дата обращения: 26.11.2025).
6. *Коргова М.А.* Менеджмент. Управление организацией — учебник для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 206 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18729-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/565939 (дата обращения: 26.11.2025).
7. *Лаврук П.П.* Приказы Жукова. 27 дней во главе Ленинградского фронта / П.П. Лаврук. — Санкт-Петербург : Сезам-принт, 2015. — 74 с. — ISBN 978-5-93449-066-0. — Текст : электронный. — URL: https://docs.historyrussia.org/ru/nodes/281477-prikazy-zhukova-27-dney-vo-glave-leningradskogo-fronta (дата обращения: 26.11.2025).
8. Основы менеджмента : учебное пособие / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алёхина, О.С. Гапонова. — Нижний Новгород : Нижегородский государственный университет, 2023. — 363 с. — Текст : непосредственный.
9. *Севастьянова О. В., Бахталиев А. С.* Проблема выбора оптимального стиля руководства // Проблемы Науки. 2017. №4 (86). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-vybora-optimalnogo-stilya-rukovodstva (дата обращения: 26.11.2025).
10. Советские военачальники в годы Второй мировой войны (1939–1945 гг.): учебное пособие / авт.-сост. И.С. Тряхов ; Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. — Владимир: Изд-во ВлГУ, 2025. — 283 с. — ISBN 978-5-9984-2100-6. — Текст : электронный. — URL: https://dspace.www1.vlsu.ru/bitstream/123456789/13270/1/02955.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

УДК 005.334:351.863

Крохмаль Николай Сергеевич
Студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: krokhmalnikolay2008@gmail.com

Гогуадзе Илья Давидович
Студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: ilyagog1409@gmail.com

Безушко Олег Яковлевич
Доцент, кандидат психологических наук,
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: ob080962@mail.com

Nikolay Sergeevich Krokhmal
Student
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
Email: krokhmalnikolay2008@gmail.com

Ilya Davidovich Goguadze
Student
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
Email: ilyagog1409@gmail.com

Oleg Yakovlevich Bezushko
Associate Professor, PhD in Psychology,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
Email: ob080962@mail.com

АДАПТАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ К СТРАТЕГИЧЕСКИМ РИСКАМ И УГРОЗАМ БЕЗОПАСНОСТИ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ проблемы адаптации систем управления к современным стратегическим рискам и угрозам безопасности жизнедеятельности. Рассматриваются такие вызовы, как кибератаки, пандемии, климатические катастрофы и геополитическая нестабильность, требующие от организаций повышенной гибкости и устойчивости. Доказывается неэффективность традиционных ригидных систем управления в условиях высокой неопределённости и турбулентности. Обосновывается необходимость перехода к адаптивным проактивным моделям управления, интегрирующим методы прогнозирования, сценарного планирования и цифровые технологии. На основе системного анализа предлагаются практические механизмы и инструменты для повышения устойчивости организаций. По результатам детального анализа эволюции рисков и ограничений традиционных моделей разработан комплексный фреймворк построения адаптивной системы управления, подкрепленный международными кейсами реализации.

Ключевые слова: системы управления, стратегические риски, безопасность жизнедеятельности, адаптация, устойчивость, киберугрозы, пандемии, сценарное планирование, цифровая трансформация, организационная гибкость, кризисное управление.

ADAPTATION OF MANAGEMENT SYSTEMS TO STRATEGIC RISKS AND LIFE SAFETY THREATS

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the problem of adapting management systems to modern strategic risks and life safety threats. Challenges such as cyberattacks, pandemics, climate disasters and geopolitical instability are considered, requiring organizations to demonstrate increased flexibility and resilience. The inefficiency of traditional rigid management systems in conditions of high uncertainty and turbulence is proved. The necessity of transition to adaptive proactive management

models integrating forecasting methods, scenario planning and digital technologies is substantiated. Based on system analysis, practical mechanisms and tools for enhancing organizational sustainability are proposed. As a result of a detailed analysis of risk evolution and limitations of traditional models, a comprehensive framework for building an adaptive management system has been developed, supported by international implementation cases.
Key words: management systems, strategic risks, life safety, adaptation, resilience, cyber threats, pandemics, scenario planning, digital transformation, organizational flexibility, crisis management.

Введение. Современная глобальная среда характеризуется возрастающей сложностью, взаимосвязанностью и непредсказуемостью, что порождает явление, известное как VUCA-мир (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). В этих условиях новые вызовы, такие как пандемия COVID-19, учащающиеся кибератаки на критическую инфраструктуру, экстремальные погодные явления и эскалация геополитических конфликтов, демонстрируют системную уязвимость существующих, зачастую архаичных, систем управления. Стратегические риски напрямую угрожают безопасности жизнедеятельности — комплексному состоянию защищенности жизни и здоровья человека, его материальных и духовных ценностей от потенциально опасных факторов техногенного, природного и социального характера. Традиционные, иерархические системы управления, основанные на ретроспективном анализе, линейном планировании и жесткой субординации, оказываются неспособными адекватно и своевременно реагировать на столь динамичные и комплексные угрозы [2; 7]. Их реакция часто запаздывает, а предлагаемые решения оказываются неэффективными в принципиально новых условиях. Актуальность данного исследования обусловлена насущной необходимостью переосмысления парадигмы управления в сторону создания адаптивных, устойчивых и обучающихся организаций, способных не только противостоять кризисам, но и извлекать из них стратегические преимущества [3; 8].

Основная часть. Стратегические риски претерпели значительную эволюцию: если в индустриальную эпоху фокус смещался преимущественно на финансовые колебания, рыночную конкуренцию и операционные сбои, то в XXI веке доминируют многомерные, гибридные угрозы, сочетающие технологическую, экологическую, социальную и геополитическую составляющие.

- Киберугрозы нового поколения: превратились из угроз конфиденциальности данных в прямую угрозу физической безопасности и функционированию общества. Атаки на объекты энергетики (электросети), системы водоснабжения, объекты здравоохранения и финансовые институты способны парализовать жизнеобеспечение целых регионов. Примером является атака на Colonial Pipeline в США в 2021 году, приведшая к топливному кризису.
- Биологические угрозы и пандемии: пандемия COVID-19 стала глобальным стресс-тестом, обнажившим хрупкость глобальных цепочек поставок, систем общественного здоровья и социальной стабильности. Риски будущих пандемий, в том числе вызванных искусственно созданными патогенами, остаются крайне высокими.
- Климатические риски подразделяются на две категории:
- Физические риски: учащение экстремальных погодных явлений, ведущее к прямым повреждениям активов, нарушению логистики и снабжения.
- Транзиционные риски: связаны с переходом к низко углеродной экономике (политические решения, изменения потребительских предпочтений, технологические инновации), которые могут привести к обесцениванию активов в углерод ёмких отраслях.
- Геополитическая нестабильность и санкционные режимы: возвращение к логике «большой игры», торговые войны, санкции и разрыв международных связей создают непредсказуемые условия для ведения бизнеса, нарушают цепочки создания стоимости и блокируют доступ к технологиям и рынкам.
- Социально-технологические риски: к ним относятся массовая дезинформация через социальные сети, подрывающая социальное доверие и управляемость; риски, связанные с развитием искусственного интеллекта; и растущее социальное неравенство, провоцирующее внутреннюю напряженность.

Ключевой особенностью современных рисков является их системный характер и способность инициировать каскадные, непредсказуемые последствия, выходящие далеко за рамки первоначального инцидента [2]. Например, кибератака на логистический хаб приводит к сбоям в поставках комплектующих, что, в свою очередь, останавливает производственные линии на другом

континенте, провоцируя увольнения, социальное недовольство и подрывая экономическую стабильность региона. Пандемия, начавшись как кризис здравоохранения, мгновенно трансформировалась в кризис экономический, социальный и образовательный.

Это требует от систем управления принципиально новой способности — к горизонтальному взаимодействию, кросс-функциональному анализу косвенных последствий и пониманию нелинейных связей в сложных системах [5]. Управление рисками перестает быть функцией отдельного подразделения и становится обязанностью каждого сотрудника и элементом организационной ДНК [1].

Классические бюрократические модели управления, унаследованные от индустриальной эпохи и теоретически обоснованные Максом Вебером, построены на жесткой иерархии, стандартизированных процедурах, специализации и отчетности «снизу вверх». В условиях стабильной и предсказуемой среды они эффективны. Однако в современном VUCA-мире их недостатки становятся критическими [5; 7]:

- Медлительность реакции: Процесс согласования решений, проходящий через несколько уровней управления, приводит к потере критически важного времени, которого в условиях быстроразвивающегося кризиса просто нет. Пока решение спускается «сверху вниз», ситуация кардинально меняется [7].
- Потеря информационной адекватности: При движении вверх по иерархии информация неизбежно фильтруется, искажается и упрощается. Высшее руководство получает стерилизованную, неполную картину, что ведет к принятию неверных стратегических решений [1].
- Сопротивление инновациям: Жесткие регламенты и процедуры подавляют инициативу и экспериментирование на местах. Сотрудники боятся отступать от инструкций, даже если этого требует ситуация, что блокирует способность организации к адаптации [8].
- Функциональные «силосы»: Разделение на департаменты (финансы, маркетинг, производство) создает барьеры для коммуникации и обмена информацией. Кризис, являющийся по своей природе кросс-функциональным, не может быть эффективно разрешен в рамках такой раздробленной структуры [5].

Проблема заключается не только в структуре, но и в организационной культуре и ментальных моделях руководителей [2]:

- Реактивная, а не проактивная культура: во многих организациях сохраняется культура, где управление рисками сводится к ликвидации последствий уже случившегося инцидента («тушению пожаров»). Инвестиции в превентивные меры, сканирование горизонта угроз и создание «буферов» устойчивости воспринимаются как неоправданные затраты [3].
- Организационная инерция и «ловушки успеха»: компании, добившиеся успеха в прошлом, часто становятся заложниками своих прежних моделей. Уверенность в том, что проверенные методы будут работать и дальше, блокирует восприятие новых, слабых сигналов об изменяющейся среде [7].
- Когнитивные искажения: такие психологические феномены, как иллюзия контроля (переоценка собственной способности влиять на события), смещение подтверждения (склонность искать информацию, подтверждающую существующие убеждения) и нормализация отклонений (постепенное привыкание к мелким сбоям, ведущее к крупной аварии), мешают адекватной оценке рисков [2].
- Сопротивление изменениям со стороны среднего звена: менеджеры среднего звена, чья власть и статус в традиционной системе основаны на контроле над информацией и ресурсами, могут подсознательно сопротивляться децентрализации и прозрачности, видя в них угрозу своей значимости [5; 8].

Адаптивная система управления (АСУ) — это не единая модель, а скорее набор взаимосвязанных принципов, практик и технологий, позволяющих организации динамично подстраиваться под изменения внешней среды, сохраняя целостность и достигая стратегических целей [5; 8]. Ее архитектура базируется на нескольких фундаментальных принципах.

В отличие от реактивной модели, АСУ нацелена на упреждающие действия. Это реализуется через:

- Сценарное планирование: Отказ от веры в единственный прогноз. Вместо этого разрабатывается несколько правдоподобных, альтернативных сценариев будущего. Для каждого сценария заранее прорабатываются пакеты мер, что позволяет организации не быть застигнутой врасплох.
- Постоянный мониторинг «слабых сигналов»: Создание системы сбора и анализа данных из нетрадиционных источников, позволяющих уловить нарождающиеся тренды и угрозы на ранней стадии.
- Концепция «антихрупкости»: Цель — не просто быть устойчивым к потрясениям, а становиться сильнее и лучше благодаря им. Это достигается через создание модульной структуры, допускающей небольшие управляемые сбои для обучения, и наличие избыточности в критических узлах [3].

Кризисные ситуации требуют, чтобы решения принимались там, где находится информация [1; 8].

- Самоорганизующиеся команды: формирование кросс-функциональных команд, обладающих полномочиями и ресурсами для самостоятельного решения конкретных проблем или реализации возможностей. Роль центрального руководства смещается от прямого контроля к постановке целей, обеспечению ресурсами и устранению препятствий [5].
- Культура доверия и ответственности: децентрализация невозможна без высокого уровня доверия к сотрудникам на периферии организации. Это требует инвестиций в развитие персонала, создания прозрачной системы ценностей и показателей, а также готовности руководства прощать ошибки, совершенные в процессе экспериментирования [8].

Адаптивная организация функционирует как живая сеть, а не как механистическая пирамида [5].

- Горизонтальные связи: поощряются прямые коммуникации между сотрудниками разных подразделений без обязательного прохождения через иерархическую цепочку. Это ускоряет обмен знаниями и принятие решений [5].
- Открытые инновации: признание того, что не все знания находятся внутри организации. Активное взаимодействие с внешней средой: стартапами, академическими институтами, клиентами, даже с конкурентами для совместного решения сложных проблем [7].
- Экосистемный подход: понимание себя как части более крупной бизнес-экосистемы. Управление рисками и возможностями начинает учитывать состояние и динамику всей экосистемы [6].

Цифровые технологии являются не просто инструментом, а кровеносной системой адаптивной организации.

- Цифровые двойники: создание виртуальных копий физических активов, процессов или систем, позволяющих моделировать поведение в различных условиях, прогнозировать сбои и тестировать решения без риска для реального объекта [6].
- Искусственный интеллект и машинное обучение: использование AI для анализа больших данных, прогнозирования рисков, автоматизации рутинных процессов принятия решений и выявления аномалий.
- Платформы для коллаборации: внедрение инструментов, обеспечивающих беспрепятственную совместную работу удаленных и кросс-функциональных команд в режиме реального времени.
- Блокчейн для обеспечения доверия и отслеживаемости: использование распределенных реестров для создания прозрачных и защищенных от несанкционированного доступа систем учета, управления цепочками поставок и ведения документации [6].

Построение АСУ — не единовременный проект, а непрерывный процесс трансформации [4; 8]. Его можно структурировать по уровням внедрения.

- Внедрение Agile-стратегии и скользящего планирования: отказ от статичных пятилетних планов. Стратегия становится динамичным документом, который регулярно пересматривается и корректируется по итогам обратной связи с рынком. Бюджетирование также становится более гибким [4; 7].

- Создание Комитета по стратегическим рискам при Совете директоров: наделение отдельного органа ответственностью за надзор за стратегическими рисками, интеграцию управления рисками в стратегическое планирование и утверждение сценариев.
- Разработка Показателей Устойчивости: определение опережающих индикаторов, отслеживание которых позволяет предсказать реализацию того или иного риска [4].
- Формирование Сетевых Команд Быстрого Реагирования: создание заранее определенных, постоянно действующих кросс-функциональных команд, которые в случае кризиса автоматически активируются и берут на себя оперативное управление, минуя стандартные бюрократические процедуры. Эти команды регулярно тренируются на учениях.
- Внедрение системы раннего предупреждения: построение технологической платформы, которая агрегирует структурированные и неструктурированные данные из внешних и внутренних источников и с помощью алгоритмов ML идентифицирует паттерны, указывающие на возникновение потенциальной угрозы, отправляя оповещения ответственным лицам [6].
- Проведение регулярных стресс-тестов и кризисных учений: не только для IT-инфраструктуры, но и для бизнес-процессов и персонала. Сценарии учений должны быть максимально реалистичными и включать элементы неопределенности и дефицита информации.
- Методологии гибкого управления проектами: широкое внедрение в операционную деятельность, что позволяет быстро перераспределять ресурсы между задачами в зависимости от изменения приоритетов [8].
- Программы развития адаптивного лидерства и культуры: обучение руководителей всех уровней навыкам управления в условиях неопределенности, принятия решений при дефиците информации, коучинга и менторства. Поощрение инициативы и обучение на ошибках [1; 8].
- Создание «Информационной панели устойчивости»: визуализация в режиме реального времени ключевых показателей эффективности и показателей риска, состояния цепочек поставок, кибербезопасности и других критических параметров для принятия оперативных решений [4; 6].

Таблица 1

Сравнительный анализ традиционной и адаптивной систем управления

Критерий	Традиционная система управления	Адаптивная система управления
Структура	Иерархическая, вертикальная	Сетевая, горизонтальная, платформенная
Принятие решений	Централизованное, медленное	Децентрализованное, быстрое
Подход к рискам	Реактивный, защитный	Проактивный, ориентированный на устойчивость
Ключевые компетенции	Исполнение, контроль	Гибкость, обучение, инновации
Организационная культура	Стабильность, иерархиция	Доверие, эксперименты
Роль руководителя	Контролер, начальник	Коуч, фасилитатор
Реакция на изменения	Запаздывающая	Опережающая
Коммуникации	Формальные, регламентированные	Гибкие, кросс-функциональные

Таблица 2

Инструменты управления

Уровень внедрения	Организационно-управленческие инструменты	Технологические инструменты	Кадровые и культурные механизмы
Стратегический	Сценарное планирование, Agile-стратегия, скользящее планирование, Комитет по стратегическим рискам	Цифровые двойники для моделирования рисков, AI-платформы для прогнозирования	Формирование культуры постоянного обучения и антихрупкости, развитие стратегического мышления у топ-менеджеров
Тактический	Кросс-функциональные антикризисные команды, система KRIs, регулярные стресс-тесты и учения	Платформы коллаборации, системы видеоконференцсвязи, облачные хранилища данных	Тренинги, симуляции, программы развития адаптивного лидерства, система мотивации за проактивное управление рисками
Операционный	Гибкие методологии, регулярные оперативные совещания по рискам, процедуры оповещения	IoT-датчики для мониторинга, роботизация процессов, CRM/ERP-системы с аналитическими модулями	Наделение полномочиями frontline-сотрудников, программы наставничества, создание психологически безопасной среды

Netflix является хрестоматийным примером адаптивной организации. Его культура основана на принципах «свободы и ответственности». Сотрудникам предоставлена значительная свобода в принятии решений, но и спрос за результаты строгий. Компания активно использует A/B тестирование для всех аспектов своего сервиса, создавая культуру, основанную на данных, а не на мнениях. Их знаменитая «культурная памятка» открыто поощряет независимость, инициативу и готовность идти на осознанный риск [8].

Автопроизводитель столкнулся с двойным ударом: пандемия и глобальный дефицит полупроводников. В ответ компания не просто стала ждать восстановления цепочек, а провела глубокую цифровую трансформацию и редизайн своих процессов. Были внедрены цифровые двойники производственных линий для оптимизации потоков, создана система мониторинга цепочек поставок в реальном времени, позволяющая отследить сбои, и налажено прямое взаимодействие инженеров с производителями чипов для адаптации технических спецификаций под доступные компоненты. Это позволило компании быстрее многих конкурентов адаптироваться и минимизировать потери [6].

Kodak, изобретатель цифровой камеры, стал жертвой собственного успеха и неспособности адаптироваться. Иерархическая структура, культура, заточенная на пленочный бизнес, и нежелание «каннибализировать» собственную прибыльную модель привели к краху. Это классический пример того, как стратегический риск технологического устаревания не был распознан и вовремя парирован из-за ригидности системы управления [7].

Заключение. Адаптация систем управления к современным стратегическим рискам и угрозам безопасности жизнедеятельности перестала быть вопросом конкурентного преимущества и превратилась в императив выживания для организаций любого масштаба и профиля. Преодоление инерционности традиционных, бюрократических моделей требует целостного, интегрированного подхода, сочетающего глубокую трансформацию организационной структуры, массовое внедрение передовых цифровых технологий и, что наиболее важно, формирование принципиально новой культуры управления [5; 8]. Эта культура должна основываться на проактивности, децентрализации, сетевом взаимодействии и непрерывном обучении. Будущее принадлежит «живым», а не «механистическим» организациям, которые смогут не просто пассивно сопротивляться кризисам, а динамично трансформироваться под их влиянием, превращая вызовы в источники энергии для инновационного роста и развития [3; 8]. Цена бездействия или полумер становится катастрофически высокой. Блокирование адаптационного потенциала путем сохранения устаревших управленческих практик является стратегической ошибкой, последствия

которой могут оказаться необратимыми [2; 7]. Таким образом, исследование, проектирование и внедрение адаптивных систем управления остается одной из наиболее актуальных и практически значимых задач для руководителей, теоретиков менеджмента и политиков во всем мире. Устойчивость организации — это не просто прочность ее стен, а гибкость и жизнестойкость всего организма в непредсказуемом и постоянно меняющемся мире.

Список литературы

1. *Друкер П.Ф.* Эффективный руководитель. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
2. *Тейл Н.Н.* Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. — М.: КоЛибри, 2020.
3. *Тейл Н.Н.* Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. — М.: КоЛибри, 2014.
4. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2014.
5. *Сенге П.М.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2019.
6. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. №2 (43). — С. 68-74.
7. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
8. *Новосельский С.О.* Управление социальной сферой муниципального образования / С. О. Новосельский, Э. В. Сукманов, С. П. Голованова // Научный вестник Крыма. — 2016. — № 3(3). — С. 13. — EDN WBZXUX.
9. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
10. *Кротов М.И.* Антикризисные меры сквозь призму национальной безопасности России / М. И. Кротов, В. И. Мунтиян, Л. Э. Слуцкий // Проблемы современной экономики. — 2015. — № 4(56). — С. 23-34. — EDN VMNPIZ.
11. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
12. Слоботчиков О.Н. Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
13. *Уорд Д., Пеппард Дж.* Стратегическое планирование информационных систем. — М.: Вильямс, 2019.
14. *Хэмел Г., Прахалад К.К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. — М.: Вильямс, 2019.
15. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

УДК 005.32:316.46

Кусняк Валерия Денисовна,
студентка,
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: 2018lera18@mail.ru

Танасьева Екатерина Евгеньевна,
студентка АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», г. Москва

Потороча Алексей Викторович,
аспирант
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва
e-mail: alex-potorocha@yandex.ru

Ищенко Маргарита Михайловна,
кандидат экономических наук, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», г. Москва
e-mail: mmargo.i@mail.ru

Valeria Denisovna Kusnyak,
student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: 2018lera18@mail.ru

Ekaterina Evgenievna Tanasyeva,
student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

Alexey Viktorovich Potorocha,
Postgraduate Student
Moscow Institute of Economics, Moscow
e-mail: alex-potorocha@yandex.ru

Margarita Mikhailovna Ishchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: mmargo.i@mail.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛИДЕРСТВА В УСЛОВИЯХ ПЕРМАНЕНТНОГО КРИЗИСА: УПРАВЛЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫМИ КОМАНДАМИ В ЭПОХУ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ПОЛЯРИЗАЦИИ

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ эволюции управленческих моделей в условиях перехода от концепции VUCA к BANI-миру (хрупкому, тревожному, нелинейному, непостижимому). Рассматривается влияние глобальной поляризации и перманентного кризиса на психологический климат и эффективность международных команд. Авторы исследуют феномен «дилеммы нейтралитета» и обосновывают необходимость перехода к новому типу адаптивного лидерства, основанному на эмпатии, когнитивной гибкости и сценарном мышлении вместо традиционного долгосрочного планирования. В работе систематизированы принципы создания психологической безопасности («контейнера безопасности») и методы инклюзивного диалога, позволяющие лидеру трансформироваться из администратора в фасилититора смыслов, способного удерживать единство команды в условиях ценностных расколов.

Ключевые слова: BANI-мир, VUCA, адаптивное лидерство, глобальные команды, психологическая безопасность, сценарное мышление, когнитивная гибкость, управление персоналом, кризис-менеджмент.

TRANSFORMING LEADERSHIP IN A PERPETUAL CRISIS: MANAGING GLOBAL TEAMS IN AN AGE OF UNCERTAINTY AND POLARIZATION

Annotation. The article presents a comprehensive analysis of the evolution of management models during the transition from the VUCA concept to the BANI world (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). The influence of global polarization and permanent crisis on the psychological climate and effectiveness of international teams is examined. The authors investigate the phenomenon of the «neutrality dilemma» and substantiate the need for a transition to a new type of adaptive leadership based on empathy, cognitive flexibility, and scenario thinking instead of traditional long-term planning. The paper systematizes the principles of creating psychological safety («container of safety») and methods of inclusive dialogue, allowing the leader to transform from an administrator into a facilitator of meanings capable of maintaining team unity amidst value schisms.

Key words: BANI world, VUCA, adaptive leadership, global teams, psychological safety, scenario thinking, cognitive flexibility, human resource management, crisis management.

Концепции VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) и BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) эволюционировали в ответ на вызовы современной реальности.

VUCA

Возникла в 1980-х годах в военной среде США, но получила широкое распространение в бизнесе и управлении с начала 2000-х годов.

Описывает четыре характеристики современного мира:

- Volatility (нестабильность) — изменения происходят внезапно и без предупреждения: резкие колебания рынков, политические кризисы, техногенные катастрофы.
- Uncertainty (неопределённость) — трудно предсказать последствия даже известных событий. Будущее непрозрачно, а прошлый опыт теряет значимость.
- Complexity (сложность) — система взаимосвязей становится слишком запутанной. Одно изменение может вызвать каскад последствий в других сферах.
- Ambiguity (двусмысленность) — нет однозначных ответов. Ситуации могут трактоваться по-разному, а одни и те же действия приводят к разным результатам.
- Отличие VUCA от BANI: если VUCA акцентирует внимание на внешней среде и её характеристиках, то BANI больше фокусируется на восприятии, реакции и состоянии человека.

BANI

В 2020-х годах, особенно на фоне пандемии COVID-19, концепция VUCA стала восприниматься как недостаточная для описания глубины переживаемого хаоса. На смену или в дополнение к ней пришла новая модель — BANI.

Расшифровывается так:

- Brittle (хрупкость) — системы и организации выглядят устойчивыми, но могут сломаться внезапно при перегрузке или внешнем давлении.
- Anxious (тревожность) — информационный шум, кризисы и неопределённость вызывают хронический стресс и беспокойство.
- Nonlinear (нелинейность) — причинно-следственные связи становятся непредсказуемыми: малые события могут вызывать большие последствия и наоборот.
- Incomprehensible (непостижимость) — объём и сложность информации превышают способности человека к осмыслению, даже с использованием ИИ и аналитики.

Отличие BANI от VUCA: если VUCA акцентирует внимание на внешней среде и её характеристиках, то BANI больше фокусируется на восприятии, реакции и состоянии человека. Это более гуманистическая модель, учитывающая эмоциональные и когнитивные аспекты жизни в нестабильном мире.

BANI не отменяет концепт VUCA, а переформатирует его. Это потребовалось, потому что многие процессы с 1980–1990-х стали ещё более сложными, а также появились явления, которых тогда не было (например, массовая цифровизация).

Термин предложил антрополог и футуролог Джеймис Кассиопо в 2016 году (по информации Forbes). Он связывал рост неопределённости в том числе с бурным развитием информационных технологий.

Понятие BANI считается похожим, но более точным описанием неустойчивой внешней среды. Но при этом так же, как и VUCA, требует от бизнеса и людей гибкости, эмпатии и умения сотрудничать.

Для бизнеса нового поколения концепция BANI считается более подходящей, так как лучше учитывает текущие условия и показывает, как сделать мир понятнее, а бизнес прибыльнее.

Как BANI влияет на бизнес

Концепция BANI непосредственно отражается на развитии современного бизнеса. Здесь можно выделить целый ряд изменений, которому подвергаются компании, стремящиеся адаптироваться к этой новой модели.

Новый менеджмент. Жёсткая иерархия и директивные установки плохо работают. В новой реальности важно выстроить команду с самым широким кругом компетенций и принимать комплексные решения, учитывающие влияние на всю систему целиком.

Мультиканальность. Одного, даже самого надёжного и бесперебойного, канала взаимодействия с клиентами недостаточно. Бизнес должен охватывать максимальное количество вариантов общения с аудиторией и обеспечивать бесшовный опыт при переходе с одного канала на другой.

Гибридная занятость. В неустойчивом мире компания должна быть готовой к любому формату занятости сотрудников — удалённому, проектному и так далее. Это позволит ей привлекать лучшие кадры и не оглядываться на узкие региональные рамки.

Работа с данными. В огромном мире разнородной и постоянно появляющейся информации бизнесу важно уметь структурировать и собирать данные о клиентах и связанных с ними процессах. Это помогает выявлять паттерны даже в самых хаотичных системах, прогнозировать тренды и вовремя перестраиваться на новые модели работы. Данные становятся одним из главных активов бизнеса.

Таким образом, смена концепции от VUCA к BANI отражает не просто эволюцию управленческого мышления, но и углубление понимания перманентного кризиса, характеризующегося хрупкостью, тревогой, нелинейностью и непостижимостью. Для бизнеса это означает не просто необходимость адаптации, а требование кардинального переосмысления стратегий, развития глубокой устойчивости, гибкости и способности принимать решения в условиях постоянно меняющейся и зачастую непредсказуемой реальности.

Геополитические и социальные расколы представляют собой серьёзные вызовы для стабильности и безопасности государств и международного сообщества в целом. Для предотвращения таких расколов исторически формировались определённые классические барьеры, которые выступают защитой от дестабилизации. К этим барьерам можно отнести институциональные, культурные, экономические и дипломатические механизмы.

Институциональные барьеры играют ключевую роль в обеспечении внутреннего политического порядка и устойчивости общества. Сильные и легитимные государственные институты — законодательные, судебные и исполнительные — способны регулировать конфликты, обеспечивать равенство и справедливость, тем самым минимизируя социальное недовольство и разломы. Демократические режимы с инклюзивной политической системой часто эффективнее предотвращают внутренние конфликты, предоставляя обществу платформу для диалога и компромисса.

Культурные и социальные барьеры основаны на общемировых или региональных ценностях и нормах, формировании гражданской идентичности и социальной сплочённости. Разделение по этническому, религиозному или культурному признаку часто становится источником напряжённости. Однако создание общей национальной или региональной идентичности способствует преодолению этих расколов. Классическим примером может служить политика мультикультурализма и инклюзии, направленная на уважение разнообразия без фрагментации общества.

Экономические барьеры выполняют функцию снижения социального напряжения, связанного с неравенством, бедностью и маргинализацией групп населения. Равномерное распределение ресурсов, экономическое развитие и создание рабочих мест способствуют интеграции различных социальных слоёв, тем самым ослабляя причины социального недовольства и потенциальных конфликтов.

Дипломатические и геополитические барьеры включают баланс сил, международные системы коллективной безопасности и механизмы переговоров. Уравновешенность интересов великих держав через международные договоры и альянсы снижает вероятность внешних конфликтов, которые могут перерасти во внутренние расколы. Примером служит система сдержек

и противовесов в международных отношениях, а также участие международных организаций в миротворчестве. В целом, классические барьеры представляют собой комплекс взаимосвязанных механизмов, направленных на поддержку стабильности и безопасности. Их эффективность зависит от гибкости, инклюзивности и способности адаптироваться под меняющиеся внутренние и внешние вызовы.

Современные рабочие пространства всё больше отражают глобальные социальные и политические процессы. Slack-каналы, Zoom-встречи и другие цифровые платформы становятся не только инструментами для рабочих коммуникаций, но и площадками для обсуждений важных мировых событий. Ниже приводятся шесть реальных примеров, показывающих, как глобальные конфликты и социальные движения влияют на корпоративную среду.

1. **Black Lives Matter и Slack-диалоги в компаниях**
   В 2020 году после убийства Джорджа Флойда многие компании столкнулись с тем, что в Slack и других чатах вспыхнули обсуждения движения Black Lives Matter. Например, в компании Google сотрудники создали специальные каналы для обсуждения расового неравенства, что помогло повысить осознанность, но одновременно вызвало дискуссии и некоторые внутренние трения.

2. **Движение #MeToo и влияние на виртуальные встречи**
   После волн #MeToo в 2017-2018 годах в компаниях, таких как Uber и Google, Slack-каналы и внутренняя переписка стали площадками для обсуждения вопросов сексуальных домогательств и корпоративной этики. Онлайн-встречи включали специальные сессии по обучению, что способствовало повышению уровня ответственности и взаимного уважения.

3. **COVID-19 и обсуждения социальных последствий в рабочих чатах**
   Пандемия привела не только к переходу на удалённую работу, но и к активным обсуждениям в Slack, касающимся социальной изоляции, здоровья и политики. Например, в Twitter сотрудники открыто делились переживаниями по поводу карантинных мер и вакцин, что изменило рабочую коммуникацию и потребовало от HR усиленного внимания к эмоциональному состоянию команды.

4. **Кампании за климат и усилия внутри компаний**
   Активисты и сотрудники крупных корпораций, таких как Amazon и Microsoft, использовали Slack-каналы для организации обсуждений и координации действий по вопросам климатических изменений. Например, внутри Microsoft был создан специальный канал для экологических инициатив, что способствовало вовлечению работников в корпоративные программы устойчивого развития.

Таким образом, поляризация перестает быть исключительно внешней геополитической или социальной проблемой, а трансформируется в непосредственный мега-вызов для глобальных бизнес-команд. Проникновение этих расколов в корпоративную среду угрожает единству, эффективности и инновационному потенциалу многонациональных коллективов, требуя от компаний разработки целенаправленных стратегий по управлению внутренними различиями, укреплению инклюзивности и поддержанию психологической безопасности для сохранения сплоченности и конкурентоспособности в условиях растущей фрагментации мира.

Для поддержания психологической безопасности в условиях VUCA и BANI важно создавать среду, в которой допускаются ошибки, принимаются эмоции и поддерживается честность. Это особенно важно в командах.

Последствия VUCA и BANI для команды и лидера:

- Увеличение стресса и выгорания сотрудников, снижение мотивации.
- Сокращение горизонтов стратегического планирования до 1–2 лет.
- Усложнение процесса принятия решений.
- Чрезмерные затраты энергии и ресурсов на реагирование на непредвиденные обстоятельства.

Для поддержки психологической безопасности в условиях BANI важно создавать среду, в которой допускаются ошибки, принимаются эмоции и поддерживается честность. Также рекомендуется развивать осознанность, эмпатию и сочувствие, чтобы справляться с беспокойством и тревогой.

В условиях VUCA люди сталкиваются с перегрузкой информации, тревожностью и снижением способности принимать уверенные решения. Для поддержки психологической безопасности важно развивать гибкость и готовность к изменениям, эмоциональный интеллект и устойчивость к стрессу

В условиях VUCA лидеры должны научиться:

- Быть адаптивными. Гибкость и способность быстро реагировать на изменения — важнейшее качество.
- Принимать неопределённость. Не пытаться контролировать всё, а фокусироваться на том, что поддаётся влиянию.
- Развивать системное мышление. Понимать взаимосвязи между различными элементами системы.
- Прозрачно общаться. Открыто обсуждать неопределённость и сложность с командой.

В условиях BANI лидеры нуждаются в:

- Устойчивости. Строить системы, способные выдерживать удары.
- Эмоциональном интеллекте. Умении управлять своими эмоциями и помогать команде справляться с тревогой.
- Сценарном планировании. Разрабатывать планы на разные сценарии развития событий.
- Фокусе на решении проблем. Анализировать ситуации и находить решения, даже в условиях неопределённости.

Риски в условиях VUCA:

- Нестабильность рынка. В мире VUCA рынки очень изменчивы, с резкими изменениями предпочтений потребителей, экономических условий и геополитических факторов.

В условиях VUCA и BANI миров, где хрупкость, тревожность и нелинейность становятся нормой, последствия для команды и лидера многократно усиливаются. Дилемма нейтралитета для лидера обостряется до предела: поддержание отстраненности в эпоху повышенной социальной чувствительности приводит к быстрой эрозии доверия, а любое действие или бездействие может быть интерпретировано неоднозначно. Это, в свою очередь, катастрофически подрывает психологическую безопасность внутри команды, создавая атмосферу страха, неуверенности и нежелания выражать мнения. Таким образом, в VUCA и BANI среде способность лидера активно управлять этими вызовами, формировать инклюзивную культуру и целенаправленно восстанавливать доверие и безопасность, становится не просто желательной, а критически важной для выживания и эффективности коллектива.

Переход от концепции VUCA к более острому и проникающему миру BANI сигнализирует о наступлении эпохи перманентного кризиса. Эта новая реальность бросает вызов традиционным стратегиям и методикам, требуя от организаций и их лидеров качественно иных механизмов адаптации, устойчивости и прогнозирования в условиях, где стабильность становится редким исключением, а неопределенность — нормой.

Однако, помимо структурных изменений, мир BANI усугубляется ещё одним мега-вызовом — глобальной поляризацией. Геополитические, социальные, культурные и идеологические расколы, прежде остававшиеся за пределами корпоративных стен, теперь проникают глубоко в самые сердцевины глобальных команд. Сотрудники, отражая эти внешние конфликты, приносят их в повседневное взаимодействие, создавая внутренние напряжения и угрожая целостности коллективов. Это превращает рабочее место из нейтральной зоны в арену потенциальных конфликтов, где личные убеждения и внешние разногласия могут доминировать над общими целями.

Совокупность этих факторов порождает беспрецедентные последствия для команды и лидера. Лидеры сталкиваются с острой «дилеммой нейтралитета»: в условиях усиливающейся поляризации любое решение или даже его отсутствие может быть интерпретировано как поддержка одной из сторон, что неизбежно приводит к недовольству и отчуждению. Попытки сохранить нейтралитет часто воспринимаются как безразличие или слабость, тогда как четкая позиция рискует оттолкнуть значительную часть команды. Эта ситуация ведет к неизбежной эрозии доверия — ключевого элемента для эффективного функционирования любого коллектива. Когда сотрудники не чувствуют себя в безопасности выражать свои мнения или опасаются предвзятости лидера, доверие разрушается, что прямо влияет на открытость коммуникации, сотрудничество и инновации. Самым катастрофическим последствием является подрыв психологической

безопасности — фундаментального условия, при котором каждый член команды чувствует себя защищенным и способным вносить свой вклад без страха негативных последствий.

Таким образом, «Новый ландшафт глобального лидерства» требует от лидеров не просто адаптации к изменениям, но и формирования принципиально новой парадигмы управления. Им необходимо стать архитекторами инклюзивности, строителями мостов между различными точками зрения и активными хранителями психологической безопасности. Это означает не просто реагирование на кризисы, но и проактивное создание среды, где разнообразие воспринимается как сила, а диалог и взаимопонимание становятся основой для совместного движения вперёд в мире, который продолжает оставаться хрупким, тревожным, нелинейным и зачастую непостижимым.

В условиях BANI-мира, где тревожность и хрупкость становятся фоновыми состояниями, традиционные управленческие подходы теряют свою эффективность. Фундаментом адаптивного лидерства становятся глубоко человеческие качества — эмпатия и психологическая устойчивость. Именно они позволяют лидеру не только выдерживать давление самому, но и формировать вокруг команды «контейнер безопасности» — защищенное пространство, где возможны открытый диалог, конструктивные ошибки и сохранение высокой продуктивности.

Тревожность, одна из ключевых характеристик BANI-среды, напрямую влияет на когнитивные функции и мотивацию сотрудников, снижая их способность к концентрации и принятию решений. Глобальные исследования показывают, что более 40% работников практически ежедневно испытывают стресс, что обходится мировой экономике в триллионы долларов из-за потери продуктивности. В этой ситуации эмпатия перестает быть «мягким навыком» и превращается в стратегический инструмент управления.

Эмпатичный лидер стремится понять эмоциональное состояние другого, чтобы оказать адекватную поддержку. На практике это проявляется через активное слушание, персональную поддержку и легитимацию чувств команды, признавая тревогу общей реальностью.

Эмпатичный подход позволяет лидеру улавливать невербальные сигналы и скрытые проблемы в команде, вовремя реагировать на нарастающее напряжение и предотвращать выгорание. Хрупкость систем в BANI-мире означает, что даже незначительное событие может привести к каскадному коллапсу. В таких условиях психологическая устойчивость, или жизнестойкость лидера становится точкой опоры для всей команды. Если лидер теряет самообладание, это неизбежно приводит к разладу и демотивации.

Развитие психологической устойчивости включает три ключевых аспекта: управление собственным состоянием, чтобы избежать выгорания; принятие неопределенности как новой нормы; и трансляцию спокойствия в моменты кризиса, что делает лидера стабилизирующим элементом для команды.

«Контейнер безопасности» или среда психологической безопасности — это культура, в которой сотрудники не боятся рисковать, задавать вопросы, признавать ошибки и высказывать идеи, не опасаясь наказания или унижения Исследования Google в рамках проекта «Аристотель» показали, что психологическая безопасность является ключевым фактором эффективности успешных команд Создание такой среды — прямая ответственность лидера.

Создание такой среды — прямая ответственность лидера. На практике это достигается через внедрение нескольких ключевых принципов. Во-первых, развитие открытой и честной коммуникации, что снижает неопределенность и укрепляет доверие. Во-вторых, восприятие ошибок как возможности для обучения, а не повода для наказания, что снимает страх и поощряет эксперименты. В-третьих, установление четких и справедливых «правил игры», дающих чувство структуры в хаосе. Наконец, решающую роль играют регулярные встречи 1-на-1 для личной поддержки и инклюзивный подход, вовлекающий всех членов команды в принятие решений.

Если эмпатия и устойчивость формируют эмоциональный фундамент лидера, то когнитивная гибкость и сценарное мышление являются его ключевыми навигационными инструментами в нелинейном и непостижимом ландшафте BANI-мира. В среде, где причинно-следственные связи неочевидны, а объем информации превышает способность ее осмыслить, традиционное долгосрочное планирование не просто неэффективно — оно опасно, так как создает иллюзию контроля там, где его нет.

Когнитивная гибкость — это способность адаптировать мышление к меняющимся условиям и рассматривать проблему с разных точек зрения. В BANI-мире это означает готовность ли-

дера отказаться от устаревших стратегий и синтезировать новые решения из противоречивых данных.

Лидер с развитой когнитивной гибкостью комфортно чувствует себя в «серой зоне», где нет единственно верных ответов; он активно ищет противоречащие мнения, чтобы избежать «туннельного зрения», и, что самое важное, способен «разучиться» — сознательно отказаться от устаревших ментальных моделей.

Этот навык требует постоянной практики через анализ кейсов, решение нестандартных задач и поощрение интеллектуальных вызовов в команде.

Нелинейность BANI-мира делает бессмысленным построение жестких пятилетних планов. На смену им приходит сценарное мышление — методология, которая фокусируется не на предсказании будущего, а на подготовке к его различным вариантам. Лидер перестает быть «провидцем» и становится «архитектором готовности», разрабатывая множественные планы действий (План A, B, C) для нескольких вероятных сценариев развития событий.

Этот подход позволяет команде не впадать в ступор, когда реальность отклоняется от первоначального прогноза, а быстро переключаться на заранее проработанный альтернативный маршрут. Для наглядной демонстрации перехода от традиционного планирования к сценарному мышлению можно использовать следующую сравнительную таблицу (Таблица 1).

Таблица 1

Сравнение традиционного и сценарного подходов к планированию

Параметр	Традиционное долгосрочное планирование	Сценарное мышление
Основная цель	Достичь конкретной, заранее определенной цели в будущем.	Обеспечить устойчивость и адаптивность организации при любом варианте развития будущего.
Отношение к будущему	Будущее можно спрогнозировать и контролировать.	Будущее неопределенно и многовариантно; его нельзя предсказать, но к нему можно подготовиться.
Процесс	Линейный: анализ → постановка цели → разработка плана → исполнение.	Итеративный: идентификация ключевых факторов неопределенности → разработка 2-4 правдоподобных сценариев → определение стратегии для каждого → мониторинг сигналов.
Результат	Один детальный, но жесткий план действий.	Набор гибких стратегий и планов реагирования («playbooks») для разных сценариев.
Гибкость	Низкая. Отклонения от плана воспринимаются как проблемы.	Высокая. План изначально предполагает возможность переключения между сценариями.
Роль лидера	Определяет направление и следит за исполнением плана.	Фасилитирует обсуждение будущего, помогает команде подготовиться к разным вариантам, принимает решение о смене сценария.

Управление в режиме сценарного мышления требует особой коммуникации. Эффективная стратегия строится на радикальной прозрачности (честном разделении того, что известно, а что — нет) и установлении четкого ритма общения. В глобальных командах особенно важны регулярные асинхронные апдейты, которые дают людям время обдумать информацию и создают ощущение стабильности.

Таким образом, навигация в BANI-мире — это сочетание гибкого ума, способного отказаться от догм, и системного подхода к подготовке, который заменяет иллюзию контроля реальной готовностью к неожиданностям. Если раньше кросс-культурная компетентность сводилась к знанию национальных праздников, делового этикета и пониманию культурных измерений Хофстеде, то в мире BANI этого катастрофически недостаточно. Поляризация, проникающая в рабочее пространство, сместила фокус с культурных различий на ценностные расколы. Сегодняшний вызов для лидера глобальной команды — это не как не обидеть партнера из Японии неправильной визиткой, а как удержать команду от распада, когда ее участники из разных стран занимают противоположные стороны в остром геополитическом или социальном конфликте.

Это требует перехода к «Кросс-культурной компетентности 2.0» — набору навыков, направленных не на предотвращение неловкости, а на активную модерацию ценностных дискуссий.

Когда внешняя среда провоцирует разногласия, единственной объединяющей силой становится общая миссия. Роль лидера трансформируется в «фасилитатора смыслов», помогающего команде найти общую цель. Это прямой ответ на дилемму нейтралитета: лидер остается нейтральным к политическим позициям, но не к ценностям команды — уважению, диалогу и общей цели. Он смещает фокус с того, что команду разделяет, на то, что ее создает.

Чтобы сложные разговоры не становились деструктивными, лидер должен установить четкие «правила игры». Разработка и принятие командой принципов инклюзивного диалога превращает опасные темы в управляемый процесс.

Таблице 2

Ключевые принципы управления

1. Атакуйте проблему, а не человека	Фокусируйтесь на содержании аргумента, а не на личности оппонента. Избегайте ярлыков, обобщений и перехода на личности.	Активно пресекать любые проявления ad hominem. Возвращать дискуссию к сути вопроса: «Давайте вернемся к обсуждаемой идее, а не к ее автору».
2. Слушайте, чтобы понять, а не чтобы ответить	Практикуйте активное слушание. Прежде чем высказать свою точку зрения, постарайтесь искренне понять логику и чувства собеседника.	Поощрять уточняющие вопросы («Правильно ли я понял, что ты имеешь в виду...?»). Лично демонстрировать пример такого слушания.
3. Говорите от своего имени («Я-высказывания»)	Вместо обвинительных «Ты-утверждений» («Ты неправ») используйте фразы, описывающие ваши чувства и восприятие («Я чувствую обеспокоенность, когда слышу это, потому что...»).	Обучать команду этой технике. Мягко корректировать участников, когда они срываются на обвинения.
4. Признавайте право на существование других мнений	Согласие не является целью диалога. Цель — понимание. Можно не соглашаться с точкой зрения, но необходимо уважать право человека ее иметь.	Создавать атмосферу, где инакомыслие не наказывается. Благодарить участников за смелость высказывать непопулярные мнения.
5. Сосредоточьтесь на общей цели	В любой дискуссии помните о миссии команды. Задавайте вопрос: «Как наш текущий разговор помогает или мешает нам достичь нашей общей цели?»	Быть хранителем миссии. В моменты эскалации конфликта напоминать команде о том, что их объединяет и ради чего они работают вместе.

Внедрение этих принципов создает безопасную среду для острых дискуссий. Лидер здесь выступает не судьей, а модератором, чья задача — сохранить конструктивный диалог, не разрушая доверие и сплоченность команды.

Мир необратимо изменился. Модель VUCA, служившая ориентиром в эпоху перемен, уступила место более суровой и честной парадигме BANI, где хрупкость систем, всепроникающая тревожность, нелинейность событий и общая непостижимость стали новой нормой. Эта трансформация усугубляется беспрецедентным уровнем глобальной поляризации, которая проникает сквозь корпоративные файрволы, превращая рабочие чаты и онлайн-встречи в поля ценностных сражений. Как было показано в первой главе, эти вызовы подрывают сами основы глобальных команд: разрушают доверие, эрозируют психологическую безопасность и ставят лидера перед мучительной дилеммой между нейтралитетом и отстаиванием ценностей.

Старые модели лидерства, ориентированные на стабильность, долгосрочное планирование и формальное управление культурными различиями, оказались несостоятельными перед лицом этих угроз. Ответом на системный кризис может быть только системная трансформация самого лидера.

Это не просто набор модных навыков, а целостная модель поведения, являющаяся прямым ответом на вызовы BANI-мира.

1. В ответ на тревожность и хрупкость лидер должен стать оплотом стабильности, развивая в себе эмпатию и психологическую устойчивость. Его главная задача — не игнорировать эмоции, а создавать «контейнер безопасности», где команда может выдерживать внешние штормы.

2. Противоядием от нелинейности и непостижимости служат когнитивная гибкость и сценарное мышление. Лидер отказывается от иллюзии контроля и роли «всезнающего оракула», становясь «архитектором готовности», который готовит команду не к одному конкретному будущему, а к нескольким его вариантам.
3. На вызов поляризации и ценностных расколов адаптивный лидер отвечает переходом к кросс-культурной компетентности 2.0. Он смещает фокус с поверхностных различий на глубинную работу с ценностями, выступая в роли «фасилитатора смыслов» и модератора сложных диалогов, способного удержать команду на орбите общей цели.

Таким образом, центральный тезис этой работы заключается в том, что эффективное лидерство в XXI веке — это переход от управления процессами к созданию и поддержанию устойчивых человеческих систем. Роль лидера смещается от командира, раздающего приказы, к садовнику, заботливо культивирующему среду, в которой команда может расти и процветать даже на самой неблагоприятной почве.

Это требует от современных руководителей мужества быть уязвимыми, готовности постоянно «разучиваться» и пересобирать свои ментальные модели, а также глубокого понимания, что их главный актив — это не технологии или стратегии, а доверие и психологическое благополучие их людей. Развитие этих компетенций — уже не вопрос выбора или личного стиля управления. В мире перманентного кризиса это становится ключевым условием выживания и успеха любого глобального проекта.

Список литературы

1. *Cascio J.* Facing the Age of Chaos. Medium. — 2020.
2. *Edmondson A.C.* The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley. — 2018.
3. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. Gallup Press. — 2023.
4. Google. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. re:Work. — 2015.
5. *Hulett H.* et al. It's time for leaders to get real about mental health. McKinsey & Company. — 2021.
6. *Mortensen M. & Gardner H.* How to Lead When Your Team Is Exhausted — and You Are, Too. Harvard Business Review. — 2022.
7. *Schoemaker P.J. H.* Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review. — 1995.
8. *Иванова С.* Лидер как медиатор: управление ценностными конфликтами в поляризованном мире. Harvard Business Review Россия. — 2022.
9. От VUCA к BANI: как бизнесу выживать в хрупком и тревожном мире (2022). РБК Pro.
10. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
11. *Новосельский С.О.* Управление социальной сферой муниципального образования / С. О. Новосельский, Э. В. Сукманов, С. П. Голованова // Научный вестник Крыма. — 2016. — № 3(3). — С. 13. — EDN WBZXUX.
12. *Кротов М.И.* Антикризисные меры сквозь призму национальной безопасности России / М. И. Кротов, В. И. Мунтиян, Л. Э. Слуцкий // Проблемы современной экономики. — 2015. — № 4(56). — С. 23-34. — EDN VMNPIZ.
13. *Цыганков П.А.* Западный дискурс о «гибридной войне России против демократии»: новое вино в ветхие мехи / П. А. Цыганков, Л. Э. Слуцкий // Вопросы политологии. — 2022. — Т. 12, № 12(88). — С. 4227-4238. — DOI 10.35775/PSI.2022.88.12.017. — EDN CNMULN.
14. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
15. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
16. Слоботчиков О.Н. Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.

УДК 37.014.5-053.6:332.1(571.14)

Кусняк Валерия Денисовна,
студентка,
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: 2018lera18@mail.ru

Лобода Артём Андреевич,
аспирант,
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва
e-mail: lobik.lobik@list.ru

Новосельский Святослав Олегович,
кандидат экономических наук, доцент,
АНО ВО «Университет Мировых Цивилизаций им. В.В. Жириновского»,
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва

Valeria Denisovna Kusnyak,
student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: 2018lera18@mail.ru

Loboda Artyom Andreevich,
graduate student,
NOCHU «Moscow Economic Institute», Moscow
e-mail: lobik.lobik@list.ru

Novoselsky Svyatoslav Olegovich,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
ANO VO «University of World Civilizations named after. V.V. Zhirinovsky»,
Moscow Economic Institute, Moscow
e-mail: nsvyatoslav@yandex.ru

РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ КАК ФАКТОР УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ В РЕГИОНЕ (на примере г. Новосибирска)

Аннотация. В статье исследуется одна из ключевых проблем регионального развития России — отток талантливой молодежи из крупных нестоличных центров. На примере г. Новосибирска анализируется парадокс, при котором высокоэффективная система образования, генерирующая значительный человеческий капитал, сталкивается с неспособностью городской среды удержать этот капитал. Теоретической основой работы выступают концепции человеческого капитала и креативной экономики. На основе анализа статистических данных за 2019-2024 гг. и экспертного опроса автор доказывает наличие системного разрыва между «производством» кадров и инфраструктурой для их самореализации. В качестве модельного решения предлагается детально проработанный проект создания креативного кластера «Арт-Квартал». В заключении формулируется комплекс трехуровневых предложений (муниципальный, региональный, федеральный) по модернизации образовательной политики, направленных на формирование в регионах полноценных экосистем для развития и удержания талантов.

Ключевые слова: удержание талантов, региональное развитие, образовательная экосистема, человеческий капитал, креативный кластер, молодежная политика, Новосибирск.

DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL ECOSYSTEM AS A FACTOR FOR TALENT RETENTION IN THE REGION (on the Example of Novosibirsk)

Annotation. The article explores a key problem of regional development in Russia — the outflow of talented youth from large non-capital cities. Using the example of Novosibirsk, it analyzes the paradox where a highly effective education system that generates significant human capital faces the inability of the urban environment to retain this capital. The theoretical framework is based on the concepts of human capital and the creative economy. Based on the analysis of statistical data for 2019-2024 and an expert

survey, the author proves the existence of a systemic gap between the «production» of personnel and the infrastructure for their self-realization. A detailed project for creating a creative cluster, «Art-Quarter,» is proposed as a model solution. The article concludes by formulating a set of three-level proposals (municipal, regional, and federal) for modernizing educational policy, aimed at forming complete ecosystems for talent development and retention in the regions.
Key words: talent retention, regional development, educational ecosystem, human capital, creative cluster, youth policy, Novosibirsk.

В современных геополитических и экономических условиях стратегической целью Российской Федерации является достижение технологического суверенитета и обеспечение устойчивого внутреннего развития, основанного на человеческом капитале. Данный приоритет закреплен в ключевых документах стратегического планирования, таких как Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», где в качестве одной из целей обозначено «создание возможностей для самореализации и развития талантов». Реализация этой цели невозможна без опережающего развития региональных научно-образовательных центров, которые выступают «каркасом» инновационной экономики страны.

Город Новосибирск, являясь крупнейшим муниципалитетом России и носящий неофициальный статус столицы Сибири, представляет собой уникальный пример такого центра. Концентрация на его территории ведущих университетов, институтов Сибирского отделения РАН и инновационных компаний создает мощный синергетический эффект. Однако, как отмечает ряд исследователей в области урбанистики и региональной экономики, наличие сильной «производственной» базы талантов само по себе не гарантирует их удержания в регионе. Современная молодежь, и в особенности представители так называемого «креативного класса», при выборе места для жизни и работы оценивают не только качество образования и наличие вакансий, но и общее качество городской среды, наличие «третьих мест», возможностей для неформального общения и творческой самореализации.

Именно здесь возникает ключевое противоречие, являющееся предметом данного исследования: несмотря на очевидные успехи образовательной системы Новосибирска в подготовке квалифицированных кадров, наблюдается устойчивый миграционный отток наиболее активной и талантливой молодежи. Формируется парадоксальная ситуация: регион инвестирует значительные ресурсы в человеческий капитал, который затем «экспортируется» в столичные агломерации. Таким образом, актуальность работы заключается в необходимости научного обоснования и разработки практических предложений по синхронизации развития образовательной системы и городской среды с целью формирования комплексной экосистемы, привлекательной для жизни и профессионального роста молодых специалистов.

Для верификации выдвинутой гипотезы о дисбалансе между количественным ростом образовательной системы и качеством среды для самореализации молодежи, был проведен детальный анализ статистических данных по всем уровням образования в г. Новосибирске за период 2019-2024 гг.

Дошкольное образование выполняет критически важную функцию не только присмотра и ухода за детьми, но и является фундаментальным этапом социализации, когнитивного развития и выравнивания стартовых возможностей для дальнейшего обучения. Успешность государственной политики в этой сфере напрямую влияет на демографическое благополучие и уверенность семей в будущем. В Новосибирске, как в городе с положительной демографической динамикой, обеспечение доступности дошкольного образования является одним из приоритетов. Анализ данных показывает, что за период с 2019 по 2023 год количество организаций, реализующих программы дошкольного образования, увеличилось с 452 до 470 единиц. Этот стабильный, хотя и умеренный, рост свидетельствует об успешной реализации мероприятий в рамках национального проекта «Демография» и планомерной работе муниципальных властей по вводу новых объектов, в том числе за счет механизмов муниципально-частного партнерства. Таким образом, можно констатировать, что на базовом уровне система успешно справляется с растущей нагрузкой.

Однако успешное решение задачи на дошкольном уровне создает «эффект бутылочного горлышка» на следующем, не менее важном этапе — в системе общего образования. Школа сегодня — это не только место получения знаний, но и ключевой институт воспитания и формирования личности. Качество школьной среды напрямую влияет на академические успехи и психоэмоциональное состояние детей. Ключевые показатели, отражающие динамику этого процесса, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Динамика ключевых показателей системы общего образования г. Новосибирска

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Количество школ, ед.	215	216	217	218	220
Численность школьников, тыс. чел.	205,6	212,3	218,5	224,1	229,7

Сопоставление данных, представленных в таблице 1, выявляет тревожную тенденцию. В то время как количество школ за пять лет выросло всего на 2,3%, контингент учащихся увеличился на 11,7%. Такой значительный дисбаланс является прямым индикатором нарастающего инфраструктурного напряжения. На практике это выражается в сохранении двухсменного режима обучения в значительном числе школ, что является одной из острых проблем для многих крупных городов России.

Вторая смена не только создает неудобства для семейного графика, но и объективно ограничивает доступ детей к программам дополнительного образования — кружкам, секциям, музыкальным и художественным школам, которые являются важнейшим инструментом развития талантов. Кроме того, рост наполняемости классов до 30 и более человек затрудняет реализацию принципов индивидуализации образовательных траекторий и повышает риск профессионального выгорания педагогического состава. Данная ситуация подтверждает, что, несмотря на усилия в рамках национального проекта «Образование», проблема дефицита ученических мест в быстрорастущих городах остается крайне острой и требует системных решений.

Если школьное образование формирует базовый человеческий капитал, то система профессионального образования (как среднего, так и высшего) призвана трансформировать его в конкретные компетенции, востребованные экономикой. Для Новосибирска, как для города с диверсифицированной экономикой, основанной на науке, промышленности и IT-секторе, качество и масштаб подготовки профессиональных кадров имеют первостепенное значение.

Система среднего профессионального образования (СПО) в последние годы переживает настоящий ренессанс по всей стране, и Новосибирск не является исключением. На фоне усложнения производственных технологий и роста спроса на квалифицированных рабочих и техников, престиж колледжей и техникумов значительно вырос. Этот тренд активно поддерживается на федеральном уровне, в частности, через реализацию проекта «Профессионалитет», направленного на создание образовательно-производственных кластеров и сокращение сроков обучения по наиболее востребованным специальностям. Основные количественные показатели, характеризующие развитие систем СПО и ВО, сведены в таблицу 2.

Таблица 2

Динамика численности студентов и количества организаций СПО и ВО в г. Новосибирске

Показатель	2019	2023	2025 (прогноз)
Численность студентов СПО, тыс. чел.	45,8	49,0	51,1
Количество организаций СПО, ед.	48	51	53
Численность студентов ВО, тыс. чел.	98,5	103,1	105,1
Количество организаций ВО, ед.	29	27	27

Как показывают данные таблицы 2, система СПО Новосибирска демонстрирует уверенный рост по всем показателям. Увеличение числа студентов и организаций свидетельствует не только об успешной адаптации системы к запросам рынка труда, но и о смене образовательных приоритетов самой молодежи. Все чаще выпускники школ делают выбор в пользу практико-ориентированного образования, видя в нем быструю и понятную траекторию к востребованной профессии, что является важным общероссийским трендом.

Система высшего образования (ВО), в свою очередь, подтверждает статус Новосибирска как крупнейшего научно-образовательного хаба Сибири и Дальнего Востока. Рост численности студентов, в том числе за счет притока абитуриентов из других регионов, свидетельствует о высокой репутации новосибирских университетов. Однако на фоне этого роста наблюдается незначительное сокращение числа самих вузов. Данный процесс не является признаком упадка, а отражает целенаправленную государственную политику по оптимизации сети высших учебных заведений. В рамках таких программ, как «Приоритет-2030», делается ставка на консолидацию ресурсов и создание мощных «опорных» университетов, способных конкурировать за лучшие кадры и передовые научные проекты на национальном и международном уровне.

Таким образом, комплексный анализ образовательной системы Новосибирска позволяет сделать следующий вывод: город обладает мощной и эффективно работающей «машиной» по производству человеческого капитала. Ежегодно на рынок труда выпускаются десятки тысяч молодых специалистов с разным уровнем подготовки. Этот колоссальный интеллектуальный и творческий потенциал является главным конкурентным преимуществом региона.

Однако именно здесь количественные успехи системы порождают качественный вызов. Успешно решая задачу «производства» талантов, регион сталкивается с гораздо более сложной задачей их «удержания» и «капитализации». Как справедливо отмечает Ричард Флорида, для представителей современного креативного класса «качество жизни и привлекательность места становятся решающими факторами, зачастую более важными, чем конкретное предложение о работе». Молодые специалисты ищут не просто рабочее место, а динамичную, насыщенную и комфортную городскую среду, предоставляющую возможности для неформального общения, культурно-образовательного досуга, создания собственных проектов и личностного роста.

Именно в этой плоскости Новосибирск, как и многие другие крупные нестоличные города России, испытывает «качественный голод». Возникает системный разрыв: образовательная инфраструктура генерирует человеческий капитал мирового уровня, а городская инфраструктура (в широком смысле) оказывается недостаточно развитой, чтобы этот капитал удержать. Именно для преодоления этого разрыва, для создания «магнита» для талантов, способного конкурировать с притяжением столичных агломераций, и предлагается реализация проекта по созданию современного креативного кластера.

Актуальность проекта определяется необходимостью прямого ответа на вызовы, сформулированные в первой части статьи. Реализация проекта будет способствовать развитию в Новосибирске креативных индустрий, которые, согласно современным экономическим теориям, являются одним из важнейших драйверов роста постиндустриального города. Для эмпирического подтверждения гипотезы о дефиците современных площадок для самореализации молодежи было проведено исследование в формате экспертного опроса, результаты которого представлены в таблице 3. В качестве экспертов выступили представители креативных индустрий, сферы молодежной политики и образовательных учреждений города.

Таблица 3

Экспертная оценка актуальности проблем молодежной культурно-образовательной среды в г. Новосибирске

Характеристика проблемного аспекта	Средняя оценка (по 10-балльной шкале)
Недостаток современных площадок для самореализации	9.0
Отток творческой молодежи в другие города	8.5
Слабая интеграция креативных сообществ	7.5
Низкая вовлеченность бизнеса в культурно-образовательные проекты	7.0
Недостаток неформальных образовательных программ	6.5

Результаты опроса наглядно демонстрируют, что проблема нехватки инфраструктуры для самореализации и последующий отток талантов воспринимаются экспертным сообществом как наиболее острые и требующие незамедлительного решения. Проект «Арт-Квартал» напрямую

нацелен на решение этих двух ключевых проблем. Более того, его реализация будет способствовать развитию в Новосибирске креативных индустрий, которые, согласно современным экономическим теориям, являются одним из важнейших драйверов роста постиндустриального города. Создание такого кластера соответствует глобальным трендам развития мегаполисов и может стать значимым фактором повышения инвестиционной и туристической привлекательности Новосибирска.

Концепция проекта основана на кластерном подходе, предполагающем концентрацию на одной территории резидентов из разных сфер (дизайн, IT, музыка, современное искусство, медиа) для создания синергетического эффекта. «Арт-Квартал» задуман не просто как набор помещений, а как живая экосистема, включающая мастерские, коворкинги, лектории, выставочные залы, студии и общественные пространства. Ключевые параметры проекта сведены в единый паспорт (таблица 4).

Таблица 4

Паспорт проекта «Арт-Квартал: Территория молодых»

Компонент	Характеристика
Цель проекта	Создать и развить в Новосибирске многофункциональное креативное пространство для поддержки и продвижения молодых талантов, а также повышения культурно-образовательной активности горожан.
Задачи проекта	1. Реконструировать 2-3 неиспользуемых объекта под мастерские и коворкинги. 2. Запустить образовательную программу по современному искусству, дизайну и медиа. 3. Организовать не менее 10 крупных культурно-образовательных событий в год. 4. Создать онлайн-платформу для резидентов. 5. Привлечь не менее 5 коммерческих партнеров.
Сроки реализации	2026 год
Финансирование	Смешанное: бюджетные средства, гранты, частные инвестиции, доходы от деятельности.
Ожидаемые результаты	Создание не менее 50 новых рабочих мест; проведение более 100 мероприятий в год; повышение индекса культурно-образовательной удовлетворенности молодежи.

Принципиально важным элементом концепции является модель смешанного финансирования. Опора не только на бюджетные средства, но и на гранты, частные инвестиции и собственные доходы (от аренды, продажи билетов, образовательных программ) призвана обеспечить долгосрочную финансовую устойчивость проекта и его независимость от колебаний бюджетной политики.

Для успешной реализации проекта разработан поэтапный план, охватывающий весь цикл от инициации до выхода на операционную деятельность. Такой подход соответствует современным методологиям управления проектами, нацеленными на стратегическое развитие территорий. План включает семь ключевых этапов: подготовительный (концепция, команда), проектирование и финансирование, строительство и оснащение, формирование сообщества, запуск и продвижение, операционная деятельность, мониторинг и развитие.

Финансовая состоятельность проекта подтверждается предварительной сметой расходов на первый год (таблица 5).

Таблица 5

Смета расходов на реализацию проекта (1-й год), тыс. руб.

№	Наименование статьи расходов	Источник финансирования	Сумма
1	Капитальные вложения (CAPEX)		55 000
1.1	Ремонт и реконструкция зданий (2 объекта)	Бюджет, инвестор	35 000

Окончание табл. 5

№	Наименование статьи расходов	Источник финансирования	Сумма
1.2	Закупка оборудования (свет, звук, мебель, IT)	Бюджет, грант	15 000
1.3	Благоустройство прилегающей территории	Бюджет	5 000
2	Операционные расходы (OPEX)		21 900
2.1	Арендные и коммунальные платежи	Собственные средства	4 800
2.2	Фонд оплаты труда (администрация, кураторы)	Бюджет	9 600
2.3	Маркетинг и продвижение (реклама, SMM)	Бюджет, спонсоры	1 500
2.4	Организация мероприятий и выставок	Грант, спонсоры	3 000
2.5	Расходные материалы для мастерских	Собственные средства	1 000
3	Прочие расходы (резервный фонд, 10%)	Резервный фонд	6 990
	Итого:		76 890

Выявленный в ходе анализа системный разрыв между высоким уровнем «производства» человеческого капитала и недостаточным качеством городской среды для его удержания требует не административных мер, а создания новых точек кристаллизации творческой и предпринимательской энергии молодежи. В качестве такого модельного решения, способного стать катализатором позитивных изменений в молодежной среде Новосибирска, предлагается концепция многофункционального креативного пространства «Арт-Квартал: Территория молодых».

Общий бюджет проекта на первый год оценивается в 76,9 млн рублей. Структура затрат является типичной для инфраструктурных проектов: основная часть (около 65%) приходится на капитальные вложения, связанные с созданием материальной базы. Диверсификация источников финансирования на операционном этапе является ключевым фактором снижения рисков и повышения жизнеспособности проекта в долгосрочной перспективе.

Для комплексной оценки стратегических перспектив проекта необходимо проанализировать его внутренние и внешние факторы, что целесообразно сделать с помощью SWOT-анализа (таблица 6).

Таблица 6

SWOT-анализ проекта «Арт-Квартал: Территория молодых»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	– Инновационность концепции для города. Высокий спрос у целевой аудитории. Поддержка со стороны властей. Потенциал для самоокупаемости.	– Высокие первоначальные инвестиции. Отсутствие опыта управления подобными объектами. Зависимость от бюджетного финансирования на старте.
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	– Включение в федеральные программы поддержки. Развитие креативной экономики в регионе. Привлечение туристов и инвестиций. Сотрудничество с вузами и IT-компаниями.	– Экономическая нестабильность. Низкая платежеспособность целевой аудитории. Конкуренция со стороны других досуговых центров. Бюрократические барьеры.

Проведенный SWOT-анализ показывает, что проект обладает прочным внутренним ядром (уникальность, спрос) и опирается на благоприятные внешние возможности (федеральные тренды, развитие креативной экономики). Ключевые риски лежат в финансовой (высокие затраты,

нестабильность) и управленческой (отсутствие опыта, бюрократия) плоскостях. Следовательно, стратегия реализации проекта должна быть сфокусирована на активном привлечении партнеров, диверсификации источников финансирования и формировании профессиональной управляющей команды, способной эффективно нивелировать данные угрозы. Однако очевидно, что преодоление этих рисков, особенно на стартовом этапе, невозможно без системной поддержки со стороны органов власти.

Именно поэтому проведенный анализ и разработанное на его основе проектное предложение «Арт-Квартал: Территория молодых» позволяют утверждать, что для решения проблемы удержания талантов в регионах необходим системный сдвиг в государственной образовательной политике.

Предлагаемые меры соответствуют основным направлениям государственной молодежной политики, нацеленной на создание условий для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи. Фокус должен быть смещен с исключительно количественных показателей (число студентов, количество учреждений) на качественные индикаторы, отражающие способность образовательной системы в синергии с городской средой создавать условия для самореализации молодежи. На основе кейса г. Новосибирска представляется целесообразным внести следующие предложения для органов управления разного уровня.

На уровне города, где непосредственно разворачиваются все социальные процессы, необходимы конкретные, пилотные проекты, способные запустить цепную реакцию позитивных изменений.

1. Запуск пилотного проекта «Арт-Квартал». Рекомендовать Департаменту культуры, спорта и молодежной политики мэрии г. Новосибирска принять разработанный проект к рассмотрению и создать рабочую группу для его детальной проработки. В качестве первоочередных мер предлагается:
   - Провести инвентаризацию неиспользуемых или неэффективно используемых муниципальных объектов для подбора площадки под размещение кластера.
   - Включить в проект бюджета города на 2026 год статью расходов на софинансирование капитальных затрат проекта.
   - Оказать содействие в привлечении грантовых средств и частных инвесторов, используя статус проекта как приоритетного для молодежной политики города.
2. Интеграция неформального образования в общую систему. Создать механизмы интеграции образовательных программ, реализуемых на базе «Арт-Квартала» и других подобных пространств, в систему дополнительного образования и профориентации школьников. Это позволит на ранних этапах знакомить учащихся с востребованными креативными и IT-профессиями, формируя у них мотивацию к развитию и дальнейшей работе в родном городе.
3. Региональный уровень власти должен обеспечить масштабирование успешных практик и создание благоприятной нормативной и финансовой среды для их развития.
   1. Разработка региональной программы поддержки креативных пространств. На основе опыта реализации пилотного проекта в Новосибирске разработать и утвердить региональную целевую программу «Точки притяжения талантов». Программа должна предусматривать механизмы софинансирования создания аналогичных, возможно, меньших по масштабу, креативных кластеров в других крупных городах и наукоградах области (Бердск, Искитим, Кольцово).
   2. Создание системы грантов для молодежных стартапов. Учредить ежегодный региональный конкурс грантов для поддержки молодежных предпринимательских проектов в сфере креативных индустрий, IT и социального проектирования. Обязательным условием для получения гранта должно стать резидентство в одном из аккредитованных креативных пространств региона, что создаст дополнительный стимул для их наполнения и развития.

На федеральном уровне необходимо закрепить новый подход к образовательной политике, признающий неразрывную связь образования и качества среды для самореализации.

1. Запуск федерального проекта «Креативные кластеры в регионах». В рамках национального проекта «Молодежь и дети» (или его будущего аналога) инициировать федеральный проект, направленный на софинансирование из федерального бюджета создания сети многофункциональных креативных пространств в городах-нестолицах с высоким науч-

но-образовательным потенциалом. Это позволит тиражировать успешные модели и системно решать проблему оттока молодежи по всей стране.

2. Введение нового показателя эффективности (KPI). Дополнить систему показателей эффективности реализации Стратегии развития образования и молодежной политики таким критерием, как »коэффициент удержания выпускников вузов и СПО в регионе». Расчет данного показателя (отношение числа выпускников, трудоустроившихся в регионе обучения в течение года после выпуска, к общему числу выпускников) позволит объективно оценивать не только образовательные, но и социальные результаты работы региональных властей и стимулировать их к созданию комплексных условий для закрепления молодежи.

Проведенное исследование на примере г. Новосибирска выявило ключевой парадокс современной региональной образовательной политики: количественные успехи в подготовке кадров не приводят автоматически к их капитализации внутри региона из-за недостаточного развития среды для самореализации. Предложенный проект «Арт-Квартал: Территория молодых» является не просто инфраструктурным решением, а моделью нового подхода, где образование рассматривается как часть единой экосистемы, направленной на развитие и удержание человеческого капитала.

Сформулированные предложения для муниципального, регионального и федерального уровней призваны закрепить этот подход на стратегическом уровне. Их реализация позволит перейти от «производства» дипломированных специалистов к формированию в регионах России полноценных «центров притяжения талантов», что является необходимым условием для достижения национальных целей развития и обеспечения технологического суверенитета страны.

Список литературы

1. Образование // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Новосибирской области: [сайт]. — URL: https://novosibstat.gks.ru/folder/33355 (дата обращения: 11.11.2025).
2. Отчеты и доклады // Министерство образования Новосибирской области: [сайт]. — URL: https://minobr.nso.ru/page/157 (дата обращения: 11.11.2025).
3. Публичные доклады о результатах деятельности // Департамент образования мэрии города Новосибирска: [сайт]. — URL: https://novo-sibirsk.ru/dep/education/public_reports/ (дата обращения: 11.11.2025).
4. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ. — 27.07.2020. — N 30. — ст. 4884.
5. *Флорида Р.* Креативный класс: люди, которые меняют будущее. — М.: Классика-XXI, 2007. — 421 с.
6. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
7. *Кротов М.И.* Антикризисные меры сквозь призму национальной безопасности России / М. И. Кротов, В. И. Мунтиян, Л. Э. Слуцкий // Проблемы современной экономики. — 2015. — № 4(56). — С. 23-34. — EDN VMNPIZ.
8. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
9. *Клячко Т.Л., Семионова Е.А.* Вторая смена в российских школах: что показывают новые данные // Экономическое развитие России. — 2018. — Т. 25, № 11. — С. 60-65.
10. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
11. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
12. *Новосельский С.О.* Управление социальной сферой муниципального образования / С. О. Новосельский, Э. В. Сукманов, С. П. Голованова // Научный вестник Крыма. — 2016. — № 3(3). — С. 13. — EDN WBZXUX.

13. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
14. Паспорт федерального проекта «Профессионалитет» // Министерство просвещения Российской Федерации: [сайт]. — URL: https://edu.gov.ru/national-project/projects/professionalitet/ (дата обращения: 11.11.2025).
15. Программа «Приоритет-2030» // Официальный сайт программы государственной поддержки университетов Российской Федерации: [сайт]. — URL: https://priority2030.ru/ (дата обращения: 11.11.2025).
16. *Зеленцова Е.В., Гладких Н.В.* Творческие индустрии: теории и практики. — М.: Классика-XXI, 2010. — 239 с.
17. Проектное управление как инструмент реализации стратегических целей развития территорий / под ред. В. С. Ефимова. — Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017. — 320 с.
18. Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года (проект) // Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь): [сайт]. — URL: https://fadm.gov.ru/directions/policy/strategy (дата обращения: 11.11.2025).

УДК 330.101

Логвинов Вячеслав Алексеевич,
Аспирант кафедры «Государственного и муниципального управления»,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва
E-mail: slaviklogvinov@mail.ru

Vyacheslav Alekseevich Logvinov,
Postgraduate student of the Department of State and Municipal Administration,
FGBOU VO «State University of Management», Moscow
Email: slaviklogvinov@mail.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РФ: ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ И ПРОБЛЕМЫ

Аннотация. Цель исследования — выделить важность процесса цифровой трансформации для государства. Аргументируется идея о том, что цифровая трансформация позволяет решить ряд государственных задач и ускорить взаимодействие между органами государственной власти. Автор подчеркивает особую значимость одновременного введения предлагаемых процессов цифровой трансформации и их синхронизацию для достижения положительного результата. Описаны проблемы, возникающие в Российской Федерации на пути цифровой трансформации. Отмечено, что важная роль принадлежит сопротивлению инновациям путем конфликта бумажного и электронного документооборота. Высказывается мысль о новой стратегии привлечения капитала государством. Обозначены и описаны основные тренды цифровой трансформации, возникшие на территории России. Сделан вывод о выходе на первичный план развития ИТ-технологий и оптимизации предоставляемых решений.

Ключевые слова: цифровая трансформация, технологии, электронный документооборот, государственное управление

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE RUSSIAN FEDERATION: MAIN TRENDS AND CHALLENGES

Annotation. The aim of the research is to highlight the importance of the digital transformation process for the state. The idea is argued that digital transformation allows solving a number of state tasks and accelerating interaction between state authorities. The author emphasizes the special significance of simultaneous implementation of the proposed digital transformation processes and their synchronization to achieve a positive result. The problems arising in the Russian Federation on the path of digital transformation are described. It is noted that resistance to innovation through the conflict of paper and electronic document management plays an important role. The idea of a new strategy for attracting capital by the state is expressed. The main trends of digital transformation that have emerged in Russia are identified and described. The conclusion is drawn about the prioritization of IT technology development and optimization of provided solutions.

Key words: digital transformation, technologies, electronic document management, public administration

Современное развитие государства плотно связано с цифровизацией взаимодействия между властью и обществом: каналы коммуникаций постепенно переходят от писем в соответствующие департаменты к общению в социальных сетях и мессенджерах, государственные услуги получают в приложении, документы приобретают силу с помощью электронных подписей. Новейшие технологии постепенно внедряются и в органы государственной власти, подтверждая диджитализацию государственного сектора.

Процесс цифровой трансформации является важной точкой опоры для продвижения своих национальных интересов в рамках стратегии долгосрочного развития страны. Это подтверждается и тем, что цифровая трансформация входит в семерку национальных целей России до 2030 года, тем самым закрепляя тренд на технологическое развитие страны. В соответствии с Указом Президента РФ № 309 от 07.05.2024 устанавливаются цели, на основе которых страна должна определять курс своего цифрового успеха. Развитие цифровой зрелости России на текущем тапе технологического прогресса страны подразумевает суверенизацию программного обеспечения, а именно переход большинства государственных органов на отечественный софт для обеспечения бесперебойной работы в условиях высокой геополитической неопределенности.

Так, российским компаниям предоставляются налоговые льготы для ускоренного замещения покинувших Россию вендоров, которые пока не проявляют особо желания возвращаться на рынок. Даже в условиях дефицита бюджета государство уделяет особое внимание услугам отечественных производителей софта, что выражается в формировании бюджета с сохранением льготы на оплату без НДС цифровых продуктов, имеющих российское происхождение.

Государство в качестве цифровой трансформации видит запрос на развитие информационных систем в виде цифровых платформ, с помощью которых граждане смогут решать свои проблемы. Основной стратегией является применение государственным аппаратом технологий искусственного интеллекта, позволяющего ориентироваться в современных утилитах тому поколению людей, которым с тяжестью дается изучение Интернет-технологий, исследование функционала приложений и отслеживание внедрения новых функций.

В широком смысле применение технологий в рамках цифровой трансформации направлено на оптимизацию управленческих процессов органов власти. Переход на электронных документооборот, отслеживаемый и откатываемый путь принятия управленческих решений позволяет государству более гибко и быстро проводить принимаемые меры. В узком смысле цифровая трансформация подразумевает собой информационную безопасность критически важных данных для автономного функционирования. Российская власть стремится уйти от зависимости внешних факторов влияния на цифровое пространство, проявляя иной подход. Если раньше государство создавало подрядчика, исполняющего государственный запрос, то в текущих условиях слабой производительности государственного сектора приобретается новый тренд на активное взаимодействие с российскими частными компаниями. Между государством и бизнесом возникает взаимная синергия, которая удовлетворяет потребности участников процесса: государство получает более качественный продукт в короткие сроки, а бизнес находит новую нишу для развития. Таким образом решается и задача в повышении эффективности, позволяя находить альтернативные процессы для исполнения поставленных задач. Новой вехой в цифровой трансформации государства стал обновленная стратегия привлечения капитала для реализации целей. За последние 3 года на рынке произошел бум первичных публичных размещений компаний технологического сектора, среди которых можно выделить:

— HeadHunter — крупнейшая интернет-рекрутмент компания, бизнес которой сформирован на помощи сотрудникам и работодателям в поиске друг друга;
— Softline — поставщик технологических решений, специализирующийся на поставке программного обеспечения для ИТ-инфраструктуры;
— Positive Technologies — компания, занимающая лидирующие позиции в отрасли информационной безопасности;
— Astra — разработчик российского программного обеспечения на основе продукта Astra Linux;
— IVA — российская платформа видеоконференцсвязи.

Все компании, перечисленные выше, тем или иным образом связаны с выполнением государственных задач. Если ранее страна использовала ресурсы государственной машины, то теперь появляется тренд на привлечение инвестиций с помощью программ публичного размещения технологических компаний. Таким образом, продавая акции, действует принцип «общего котла», в котором капитализация выведенной на биржу компании в конечном итоге вливается в доход государства [2, с. 12].

Расширение инструментов для достижения целей цифровой трансформации несет ряд преимуществ, предполагающих диверсификацию от возможных рисков. Однако, процесс проходит в рамках ограниченности ресурсов, в связи с чем возникают определенные проблемы. Так, на первый план выходит сопротивление инновациям. Данная проблема заключает в себе несколько источников возникновения. Выход нового технологического решения в России зачастую сопровождается достаточно низкой оптимизацией, ввиду чего возможность использования технически более оптимального процесса становится затруднительным. Важным фактором является и то, что нововведения выходят без качественных пояснений, что приводит к непониманию между сотрудниками, которым необходимо использовать новую технологию, и работодателем, которому в директивной форме обозначили задачу её распространения. Отсутствие качественных мануалов затрудняет коммуникационный процесс, удлиняя время на изучение и применение нововведений.

Не менее важной проблемой является и конфликт электронного документооборота с бумажной волокитой. Ввиду того, что в начале документ поступает в государственные органы сначала на бумажном носителе, необходимо произвести процедуру сканирования, прежде чем документ приобретет электронную форму. В данном процессе возникают дополнительные проблемы: ошибка заполнения в бумажной версии, приводящая к переделыванию документа; ошибка сканирования, которая передает не полную информацию бумажного носителя, необходимость подписи документа не электронным форматом. Данные процедуры существенно удлиняют маршрут цифровой трансформации, являясь негативным фактором для оперативного решения ситуации. На данный момент механизм усиленной электронной подписи, которая могла бы решить большинство вышеизложенных факторов риска, еще недостаточно масштабирована в масштабах страны, что служит существенным аспектом технологического отставания России.

Внедрение цифровой среды в государственные органы затрудняется из-за уделения приоритетов бумажным подписям. Установленный порядок не только замедляет процесс, но и выражает повышенную финансовую нагрузку на бюджет. Стоимость хранения, обработки и архивирования информации значительно выше цифрового варианта. Существенной проблемой, возникающей ввиду приоритезации бумажных документов, выступает недостаточная координация между государственными ведомствами. И, если в случае секретных форм документов данная концепция имеет место применения, то в случае остальных документов, составляющих большинство документооборота, только замедляет процесс обмена информацией.

Несмотря на вышеперечисленные проблемы, Россия показала и существенные продвижения в области цифровой трансформации. Так, по словам Министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Максута Шадаева [1], инвестиции в цифровую отрасль в рамках основного капитала за 2024 год увеличились на 44,5% по сравнению с 2023 годом, а объем реализации услуг IT вырос на 46,1%. Доля ИТ-отрасли в ВВП страны составила 2,4% за 2024 год, увеличившись с 2,1% в 2023. Так же серьезное развитие получил сервис Госуслуги. В сервис был внедрен искусственный интеллект, была внедрена система электронной подачи документов на поступление в вузы, введена возможность постановки на воинский учет граждан, прибывающих в РФ, а также сокращены сроки предоставления услуг населению. В текущий момент разрабатывается технология электронных паспортов в России. Согласно Постановлению Правительства РФ от 19.09.22025 № 1443, внедрение цифрового паспорта планируется поэтапно ввиду сложностей с созданием надежной инфраструктуры защиты данных [4]. Так, первый этап предполагает использование цифрового паспорта для подтверждения возраста при покупке алкогольной продукции и посещении мероприятий с возрастными ограничениями.

Для успешной реализации цифровой трансформации в России необходимо учесть несколько ключевых факторов, которые необходимо учесть в рамках стратегии национального развития страны. В первую очередь, основным направлением должно стать изменение существующего подхода планирования и организации рабочего маршрута государственного управления, результирующими показателями которого будет практически полный перевод в электронный формат деятельности государственных служащих, за исключением тех сфер, в которых бумажный документооборот ставит собой задачу конфиденциальности, а не скорости.

Не менее важным станет и обновление критической инфраструктуры для защиты информации цифровых сервисов, используемых государственными органами для коммуникации с гражданами. Информационная безопасность передаваемых данных напрямую связана с механизмами электронного взаимодействия, которые, ввиду своей слабой защищенности, не совершенности и отсутствием доверия сталкиваются с совершением правонарушений в ИТ-пространстве. В России предусмотрены меры, направленные на создание единой цифровой среды. Так, была создана единая система идентификации и аутентификации (ЕСИА), реализованы нормативно-правовые аспекты создания биометрической идентификации, позволяющие убедиться в правовом статусе субъекта взаимоотношений. Идентификация необходимой информации позволяют юридически закрепить пользователя и сформировать достоверный документооборот [3, с. 21-103].

Третьим направлением для цифровой трансформации является повышение эффективности управления персональными данными. Оно предполагает применение современных способов шифрования данных для повышения доверия к государственным сервисам. Работа с данными предполагает комплексный и разносторонний подход в разрезе изменения законодательных норм регулирования.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что цифровая трансформация в России переходит в новый этап. Внедрение инновационного инструментария необходимо осуществлять с учетом современных трендов по следующему вектору:

— совершенствование защиты персональных данных пользователя;
— полный переход на электронный документооборот с учетом специфики определенных документов;
— развитие цифрового пространства в рамках цифровой инфраструктуры страны.

Учитывая проделанную работу, можно констатировать, что поставленная Президентом и Правительством задача по развитию цифровой трансформации прогрессирует стремительными темпами. Кроме того, несмотря на явный прогресс, процесс имеет отдельные проблемы, вызванные несовершенством законодательства, технологическим несовершенством и сопротивлением методам реализации инноваций.

Список литературы

1. Инвестиции в российскую ИТ-отрасль в I полугодии выросли на 13% печати // [Электронный ресурс]: URL: https://telesputnik.ru/materials/trends/news/investicii-v-rossiiskuyu-it-otrasl-v-i-polugodii-vyrosli-na-13 (дата обращения: 20.11.2025).
2. Инвестиции и геополитика: Монография / М.В. Шатохин, О.И. Алаухова, Ю.А. Собачевская [и др.]. — М. : Прометей, 2026. — 212 с.
3. Информационная безопасность и цифровизация: взаимовлияние // Государство, общество и личность: пути преодоления вызовов и угроз в информационной сфере : монография / Н.С. Волкова, А.А. Ефремов, С.М. Зырянов и др. ; отв. ред. Л.К. Терещенко. — Москва : Инфотропик Медиа, 2024. — 352 с.
4. Постановление Правительства РФ от 19.09.2025 № 1443 // СПС КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_514916/ (дата обращения: 20.11.2025).

УДК.316.774

Мануйлов Филипп Антонович
студент-аспирант, кафедра государственного и муниципального управления,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
РФ, Москва
E-mail: manfil01@list.ru,

Philip Manujlov
postgraduate student, Department of Public and Municipal Administration,
Moscow University for Industry and Finance «Synergy»,
Russia, Moscow
E-mail: manfil01@list.ru

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАДИКАЛИЗАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

Аннотация. Современная эпоха, характерная тотальной цифровизацией и проникновением интернета во все сферы жизни, породила новые, современные вызовы для национальной и глобальной безопасности. Одним из наиболее опасных феноменов XXI века стала радикализация, процесс, в ходе которого индивид или группа лиц приходят к принятию экстремистской идеологии и готовности к насилию ради достижения собственных политических, религиозных или социальных целей. Трансформация терроризма и экстремизма в глобальные, сети-центричные феномены неразрывно связана с возникновением и повсеместным распространением информационно-коммуникационных технологий, и в особенности — социальных сетей и средств массовой информации.

Ключевые слова: социальные сети, радикализация, экстремизм, онлайн-вербовка, информационная безопасность, медиаграмотность, контрнарративы, эхо-камеры.

SOCIAL MEDIA AS A TOOL OF RADICALIZATION: CONTEMPORARY CHALLENGES AND COUNTERACTION STRATEGIES

Abstract. The modern era, characterized by total digitalization and the internet's penetration into all spheres of life, has given rise to new, contemporary challenges to national and global security. One of the most dangerous phenomena of the 21st century has become radicalization, a process in which an individual or group comes to embrace an extremist ideology and a willingness to resort to violence to achieve their own political, religious, or social goals. The transformation of terrorism and extremism into global, network-centric phenomena is inextricably linked to the emergence and widespread spread of information and communications technologies, particularly social media and mass media.

Key words: social media, radicalization, extremism, online recruitment, information security, media literacy, counter-narratives, echo chambers.

Социальные сети, изначально создававшиеся как инструмент для поддержания связей между людьми, превратились в мощнейшее средство пропаганды, которое активно эксплуатируется террористическими и экстремистскими организациями. Платформы, такие как Facebook, Twitter, YouTube, Telegram и другие, предоставили радикальным группам беспрецедентные возможности для вербовки, пропаганды, создания виртуальных сообществ и координации действий, преодолевая географические и государственные границы. Это привело к возникновению феномена «саморадикализации», когда индивид, не имея прямого контакта с вербовщиками, проходит путь к принятию насильственных идеологий исключительно через потребление онлайн-контента [4][1].

Актуальность данного вопроса обусловлена стремительной эволюцией распространения и организации онлайн-радикализма, возрастающей изощренностью методов пропаганды и их эффективностью, что требует не только осмысления, но и выработки опережающих стратегий противодействия. Меры, направленные на профилактику и борьбу с терроризмом, с необходи-

[1] *Ismail N.H.* «Online Radicalisation: How Social Media, Global Conflicts, and Religious Content Create Distorted Narratives», 2025.

мостью должны опираться на глубокое понимание социально-психологических механизмов, лежащих в основе процесса радикализации, и специфики коммуникативного воздействия в цифровой среде [2; 3].

Теоретической основой статьи послужили работы зарубежных и отечественных авторов, посвященные роли интернета в проблеме радикализации, включая систематические обзоры [3; 4], аналитику государственных институтов, модели радикализации [3; 1; 2], а также социально-психологический анализ коммуникативных стратегий в цифровую эпоху [2].

Процесс радикализации в цифровой среде не имеет четко выверенного сценария взаимодействия с жертвой; он представляет собой сложное переплетение индивидуальных психологических особенностей и факторов, влияющих на восприятие пользователя. Анализ литературы позволяет выделить систему взаимосвязанных механизмов и факторов, которые делают социальные сети идеальным инструментом для вовлечения индивидов в экстремистскую деятельность.

В основе уязвимости личности к радикализации лежит ряд фундаментальных социально-психологических факторов. В первую очередь: потребность в идентичности. Как отмечают исследователи [2], современное общество характеризуется «парадоксом постмодернизма», обилием выбора и свобод порождающих у индивида состояние экзистенциальной неопределенности. В соответствии с теорией неопределенности-идентичности М. Хогга, человек стремится минимизировать эффект мнимого одиночества через создание четкой персональной групповой идентичности и ассоциативности. Радикальные группы, предлагающие черно-белую картину мира с ясным разделением на «своих» и «чужих», оказываются мощным магнитом для тех, кто испытывает потребность в порядке, смысле и принадлежности в мире зачастую лишённого этих понятий [3; 4]. Данный процесс не всегда является индивидуальным, а зачастую коллективным ответом на межгрупповой конфликт (реальный или надуманный), где экстремистская группа конструирует для индивида новую социальную реальность, отвечающую его потребностям.

Переживание личной или групповой изоляции, маргинализации, обиды и несправедливости являются мощными катализатором радикализации [3; 4]. Стартовой точкой часто становится личное недовольство и неудовлетворённость положением вещей, проецируемое на внешнюю группу («власть», «иноверцы», «другой этнос» и т.д.), что ведет к стереотипизации и антагонизму. Социальные сети предоставляют маргинализированным группам, исключенным из официального дискурса, пространство для группового (но зачастую непубличного) выражения этой обиды и нахождения единомышленников, выстраивания конфликтной среды и укоренения в экстремистской идеологии [2].

Особенно ярко эти процессы проявляются в молодежной среде. Радикальные идеологии часто удовлетворяют потребность в смысле и цели, особенно в период личностного становления или кризиса, приобрести и сформировать новую идентичность [4]. Социальные сети позволяют сформировать «воображаемую солидарность» — глубокую эмоциональную связь с далеким конфликтом или группой, отвечающей новосформированной личности в рамках выбранной ею идеологии (например, с палестинцами в рамках конфликта в Газе или террористами в горячих точках Ближнего Востока и Азии). Глобальная борьба преподносится как личная проблема, исход которой напрямую зависит от индивида и его вовлечённости, что побуждает его к действиям в защиту «своих» даже когда они находятся за тысячи километров.

Социальные платформы сами по себе обладают рядом характеристик, которые объективно облегчают процесс радикализации. Интернет, по своей сути, является поляризованным пространством, которое объединяет людей, разделяющих воззрения, что позволяет формировать тематические сообщества [2]. Алгоритмы платформ, подбирающие контент на основе предпочтений пользователя, создают герметичные информационные пузыри или «эхо-камеры» (echo chambers), где радикальные нарративы постоянно усиливаются и повторяются, не встречая критического сопротивления [3; 5]. Исследования подтверждают, что ассоциация с единомышленниками онлайн способствует усилению радикальных убеждений с течением времени.

Стоит особенно подчеркнуть, что если традиционные террористические организации (такие как «Аль-Каида»[1]) использовали устоявшиеся системы пропаганды («top-down» воздействие) и воспроизведения (апелляция к ценностям группы) групповых идеалов и целей, то такие груп-

[1] Решением Верховного Суда Российской Федерации от 14 февраля 2003 года признана террористической, деятельность запрещена на территории Российской Федерации.

пы, как Исламское Государство[1], активно используют новую систему — эффузию. Для нее характерно равенство статусов оратора и аудитории, взаимозаменяемость ролей, активный обмен не только информацией, но и эмоциями, что превращает каждого потребителя контента в его потенциального распространителя. Это делает радикализацию сетевым, самоорганизующимся и добровольным процессом. Учитывая доминирование визуальной и смысловой интернет-культуры в молодежной среде, экстремистские группы делают ставку на изображения, видео, мемы и элементы иных продуктов поп-культуры. Они заимствуют эстетику популярных видеоигр, сериалов и рекламы, «встраивая» в знакомые и привлекательные образы идеи собственных организаций. Это не только преодолевает языковые барьеры, но и оказывает сильное эмоциональное воздействие, нормализуя экстремистское поведение и транслируя позитивный, героизированный образ экстремистских идей [1; 2].

Эмпирические исследования выделяют конкретные поведенческие и ситуационные паттерны, повышающие риск вовлечения в радикализацию. Исследования показывают, что подростки и молодежь, проводящие больше времени в сети и на определенных платформах и форумах, имеют более высокие шансы столкнуться с радикальным контентом. Риск возрастает при онлайн-взаимодействии как с близкими друзьями, так и с незнакомцами, что расширяет каналы потенциального воздействия. Активные, а не пассивные пользователи, вовлеченные в онлайн-полемику вокруг политических мнений, более подвержены радикализации. Такие факторы, как предварительный интерес к политике, личностная предрасположенность к внушаемости, социальное одиночество, а также низкий уровень критической медиаграмотности, значительно повышают уязвимость индивида. Таким образом, механизмы онлайн-радикализации представляют собой комплексную систему, где социально-психологическая уязвимость индивида целенаправленно эксплуатируется через специфические коммуникативные стратегии, присущие цифровой среде.

Эволюция технологий и адаптивные способности экстремистских групп приводят к постоянному появлению новых вызовов в сфере противодействия онлайн-радикализации. Анализ текущей ситуации позволяет выявить несколько ключевых тенденций, которые усложняют работу правоохранительных органов, IT-компаний и гражданского общества в целом.

Одной из наиболее значимых тенденций является активная миграция радикальных элементов с крупных, модерируемых платформ (таких как Facebook, Twitter, YouTube) в сторону мессенджеров и нишевых форумов, предлагающих более высокий уровень конфиденциальности, анонимности и шифрования. Ярким примером является месседжер Telegram, который благодаря своим технологическим особенностям — анонимные каналы, боты, закрытые чаты, стал основной платформой при координации и вербовке в экстремистские сообщества, как это было отмечено в исследованиях после ряда терактов в Европе. На таких платформах модерация контента осуществляется значительно менее активно, что создает «безопасные гавани» («safe havens») для распространения экстремистских материалов, вербовки новых сторонников и планирования деятельности.

Параллельно наблюдается освоение и использование закодированного языка и криптокоммуникаций. Как отмечено в исследовании NIJ, экстремистские онлайн-сообщества, в том числе женские форумы Ку-Клукс-Клана активно используют нейтральные на первый взгляд термины. Например, «Blue Pill» — «синяя таблетка», кодовое словосочетание, заимствованное из фильма «Матрица» 1999 г., обозначающая людей, принявших «блаженное неведение» в вопросах расового противостояния, для негативного описания идентичности и продвижения расизма, при этом оставаясь в тени алгоритмов автоматического обнаружения. Это требует от модераторов и аналитиков глубокого погружения в специфический контекст и субкультуру, что значительно усложняет и удорожает процесс мониторинга.

Современные исследования все чаще подчеркивают, что радикализация происходит в так называемых «он-лайф пространствах» («on-life spaces») — гибридной реальности, где онлайн-взаимодействие с пропагандой неразрывно переплетается с офлайн-опытом и личными переживаниями индивида[2] [3]. Алгоритмы социальных сетей, отслеживая офлайн-активность

[1] Решением Верховного Суда Российской Федерации от 29 декабря 2014 года признана террористической, деятельность запрещена на территории Российской Федерации.

[2] *Valentini D., Lorusso A. M., Stephan A.* «Online Extremism: Dynamic Integration of Digital and Physical Spaces in Radicalization», 2020.

пользователя — например через историю запросов, связанных с реальной жизнью, подбирают и доставляют ему релевантный радикальный контент, создавая эффект «сверхдетерминации» его убеждений. Исследование причин присоединения граждан западных государств (таких как Великобритания и Франция) к ИГ показало, что ключевую роль играют межличностные связи и офлайн-активность, однако социальные сети были критически важны для изначального распространения информации и формирования первичной «воображаемой солидарности» [3]. Таким образом, попытки противодействовать радикализации, фокусируясь исключительно на онлайн- или офлайн-пространстве, заведомо неэффективны.

Экстремистские группы демонстрируют растущую изощренность в выборе целевой аудитории в конкретных демографических и психографических группах. Исследования роли женщин в терроризме показывают, что их рекрутинг и радикализация онлайн кардинально отличаются от мужских сценариев. Кроме того, произошел отход от сложных теологических конструкций (характерных для классических экстремистских организаций — таких как «Аль-Каида») в сторону персонализированных и эмоционально заряженных нарративов [2]. Контент строится вокруг «эмоционально чувствительных» вопросов или предлагает упрощенные решения личных проблем, поляризуя определенные нарративы, а не пытаясь апеллировать к убеждению. Это делает пропаганду более доступной и привлекательной для обывателя, не обладающего глубокими религиозными, идеологическими или политическими познаниями.

Современная стратегия экстремистских сообществ по активному использованию образов и форматов западной поп-культуры — видеоигр, сериалов, рекламы, музыкальных клипов, представляет собой серьезный вызов. Как отмечают некоторые исследователи, подобная тенденция является наглядной иллюстрацией идеи Ж. Бодрийяра о «слиянии» террористических организаций с институтами глобализма и использовании их же инструментов для борьбы с ними [2]. Знакомый и зачастую ностальгический культурный контекст становится оболочкой для встраивания идеологии насилия, что ведет к его эстетизации и нормализации.

Несмотря на рост числа кампаний по противодействию насильственному экстремизму и его пропаганде, существует ограниченное количество свидетельств, подтверждающих их эффективность в онлайн-среде. Законодательное регулирование и правоприменительная практика не успевают за темпами технологических изменений. Неопределенный характер правоохранительного контроля в социальных сетях зачастую приводит к необоснованным ограничениям свободы слова, особенно для маргинализированных групп. Это создает правовую и этическую дилемму для демократических обществ, вынужденных искать баланс между безопасностью и гражданскими свободами, и, к сожалению, зачастую отдающих предпочтение первому.

Эффективное противодействие онлайн-радикализации требует комплексного и многоуровневого подхода, который учитывает как специфику коммуникативных стратегий экстремистов, так и социально-психологические основы уязвимости индивидов. Меры в первую очередь должны быть направлены не только на борьбу с последствиями, но и на устранение коренных причин, а также на опережающее воздействие. Приведённый ниже анализ позволяет систематизировать предлагаемые в стратегии по трём ключевым уровням.

Государственный и правовой уровень: На данном уровне фокус смещен на создание нормативной базы, координацию усилий силовых структур и разработку превентивных программ.

- Совершенствование законодательства и адаптация правоприменительной практики. Политики и законы должны разрабатываться и адаптироваться с той же скоростью, что и технологии, идти «в ногу со временем», в противном случае они будут отставать и реагировать на уже устаревшие угрозы [1]. Эта сфера включает в себя четкое определение правовых рамок мониторинга онлайн-пространств, которое бы не приводило к необоснованному ограничению свободы слова, особенно для уязвимых групп [3].
- Подготовка специализированных кадров. Крайне важно, чтобы сотрудники правоохранительных органов и спецслужб понимали нюансы радикализации и специфику работы в социальных сетях [1]. Необходимо внедрение специализированных курсов и программ повышения квалификации, направленных на формирование цифровой грамотности и понимания психологии онлайн-вербовки, в купе с рекрутингом молодых специалистов из соответствующих профессиональных сфер, заинтересованных в вопросах проблематики социальных сетей и IT.

- Разработка целевых образовательных стратегий. В ответ на усиление радикального контента следует внедрять образовательные программы, направленные на подготовку граждан к критическому восприятию информации и противодействию манипуляциям и внушению [1]. Эти программы должны быть включены в национальные образовательные стратегии и учебные планы, начиная со школьного возраста.

Уровень технологических платформ и IT-компаний. Социальные сети и платформы несут прямую ответственность за распространение контента на своих ресурсах и обладают значительными техническими возможностями для его превентивной нейтрализации.

- Разработка и обновление алгоритмов обнаружения. Ключевой задачей является создание и совершенствование систем автоматического обнаружения радикального контента с использованием методов машинного обучения и искусственного интеллекта [3; 4]. Необходима регулярная актуализация баз данных ключевых слов и терминов, включая лексику из религиозных текстов, а также перекрестный анализ старых и новых наборов данных для отслеживания эволюции нарративов.
- Прозрачная и последовательная политика модерации. Платформам следует разработать, четко сформулировать и активно применять единые стандарты модерации экстремистского контента. Это включает в себя сотрудничество с экспертами в области противодействия экстремизму, правоохранительными органами и организациями гражданского общества для точного определения границ допустимого и оперативного реагирования.
- Общественный и образовательный уровень. Наиболее перспективными являются превентивные меры, направленные на укрепление устойчивости общества и обывателя к радикальной пропаганде, её воздействию.
- Развитие медиаграмотности (Critical Social Media Literacy). Индивиды, особенно молодежь, должны обладать навыками оценки онлайн-контента, распознавания манипулятивных техник и пропаганды. Образовательные программы должны учить не только потреблению, но и стимулировать создание альтернативного, позитивного контента.
- Продвижение контр- и альтернативных нарративов. Борьба с экстремизмом не может сводиться только к удалению контента; необходимо активно занимать те же информационные пространства, где действуют радикалы [4]. Эффективные контрнарративы должны не просто опровергать ложь, а апеллировать к эмоциям и обидам целевой аудитории, предлагая конструктивные, ненасильственные пути решения проблем [5]. Важнейшую роль здесь играют религиозные общины, как, например, Религиозная реабилитационная группа (RRG) в Сингапуре, которая предлагает аутентичные религиозные трактовки, подчеркивающие ценность религиозного мира и важность умеренных взглядов, тем самым разоблачая интерпретации экстремистов.
- Укрепление социальной сплоченности и работа с группами риска. Поскольку радикализация коренится в чувстве изоляции и несправедливости, долгосрочной стратегией является создание инклюзивного общества, где люди чувствуют свою принадлежность и ценность. Данный подход включает в себя программы социальной и психологической поддержки для индивидов, оказавшихся в сложной жизненной ситуации, и развитие местных сообществ.
- Использование позитивных аспектов духовности. В качестве превентивной меры предлагается интеграция позитивной духовности и традиционных ценностей в образовательные системы [3]. Поскольку экстремисты часто фокусируются именно на внутреннем мире человека, этой сфере, а также развитию этического и духовного потенциала, следует уделять особенное внимание. Поскольку оно может стать мощным «щитом» против радикализации, сфокусировав внимание молодёжи на развитии себя и общества, а не антагонизма ему.

Тем не менее, стоит отметить — ни одна из мер в отдельности не является панацеей. Только скоординированные усилия государства, IT-сектора и гражданского общества, направленные на превентивное устранение угрозы и укрепление иммунитета общества к радикальным идеологиям, могут быть по-настоящему эффективными в противодействии радикальным идеологиям.

Таким образом, в заключении статьи можно констатировать, что феномен онлайн-радикализации представляет собой сложный, многогранный и динамично развивающийся вызов безопасности современного общества и национальной безопасности государства. Социальные сети,

изначально создававшиеся для объединения людей, стали мощным инструментом в руках экстремистских организаций, которые с высокой эффективностью используют их для распространения идеологии насилия, вербовки и координации действий. Процесс этот носит не случайный, а системный характер, укоренённый в фундаментальных социально-психологических механизмах: потребности в идентичности, снижении неопределенности, чувстве справедливости и принадлежности к «чему-то большему».

Ключевыми тенденциями, усугубляющими проблему, являются: миграция на платформы с зашифрованной связью и использование кодовых слов и терминов, стирание граней между онлайн- и офлайн-радикализацией, целевой рекрутинг и персонализация радикального контента; всё с целью нормализации насилия и экстремистской идеологии в обывательской среде. Эти факторы делают радикализацию более скрытой, децентрализованной и устойчивой к традиционным мерам противодействия.

Эффективный ответ на эти вызовы, как показывают исследования, не может быть монопрофильным и требует многоуровневого подхода, сочетающего в себе совершенствование законодательства и подготовки кадров на государственном уровне, оперативное технологическое противодействие на уровне IT-сектора, превентивные меры в общественной среде и минимизация изначальных рисков.

Несмотря на значительный объем накопленных знаний, проблема оставляет широкий простор для дальнейших исследований в рамках постоянно изменяющейся повестки и трендов. Таким образом, борьба с онлайн-радикализацией — это не разовая кампания, а непрерывный и адаптивный процесс, требующий консолидации усилий ученых, законодателей, технологических компаний и гражданского общества. Только комплексное понимание механизмов этого процесса и готовность к опережающим действиям позволит эффективно противостоять одной из самых серьезных угроз цифровой эпохи.

Список литературы

1. *Бовина И.Б., Бовин Б.Г., Дворянчиков Н.В.* «Радикализация в информационном обществе: социально-психологический анализ» // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. — 2022. — Т. 19. — № 2. DOI: 10.22363/2313-1683-2022-19-2-336-351.
2. *Akram M., Nasar A.* «Systematic Review of Radicalization through Social Media» // Ege Akademik Bakış. — 2023. — Vol. 23. — No. 2. DOI: 10.21121/eab.1166627.
3. *Valentini D., Lorusso A.M., Stephan A.* «Online Extremism: Dynamic Integration of Digital and Physical Spaces in Radicalization» // Frontiers in Psychology. — 2020. — Vol. 11. — Art. 524. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00524.
4. *Ismail N.H.* «Online Radicalisation: How Social Media, Global Conflicts, and Religious Content Create Distorted Narratives» // RSIS Commentary. — 2025. — No. 007. URL: https://www.rsis.edu.sg
5. National Institute of Justice. «The Role of the Internet and Social Media in Domestic Radicalization: Five Things». Washington, DC: U.S. Department of Justice, 2023. URL: https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/307323.pdf
6. *Thompson R.L.* «Radicalization and the Use of Social Media» // Journal of Strategic Security. — 2011. — Vol. 4. — No. 4. DOI: 10.5038/1944-0472.4.4.8.

УДК 354

Печенкин Егор Алексеевич,
Студент 3
АНО ВО «Университет Мировых Цивилизаций им. В.В. Жириновского»,
Москва
e-mail: Serralzxc@yandex.com

Носкова Галина Викторовна,
кандидат экономических наук, доцент
АНО ВО «Университет Мировых Цивилизаций им. В.В. Жириновского»,
Москва
e-mail: noskova322272@mail.ru

Egor Alekseevich Pechenkin,
Student 3
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations»,
Moscow
e-mail: Serralzxc@yandex.com

Galina Viktorovna Noskova,
PhD in Economics, Associate Professor
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations»,
Moscow
e-mail: noskova322272@mail.ru

РИСКИ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ С СОВЕТСКИМ СОЮЗОМ

Аннотация. Настоящая статья посвящена изучению и систематизации основных подходов к развитию российской науки и технологий в современном мире. Автор рассматривает ключевые достижения отечественной науки последних десятилетий, выделяет приоритеты научно-технического прогресса и формулирует рекомендации по дальнейшему укреплению позиций России в международном научном сообществе. Большое внимание уделяется актуальным проблемам модернизации исследовательской среды, обеспечению высокого уровня кадрового потенциала и увеличению финансирования научных исследований. Работа предназначена для широкого круга читателей, интересующихся развитием науки и техники в нашей стране, а также для тех, кто принимает участие в формировании научной политики России.

Ключевые слова: наука, технологии, модернизация, научные исследования, финансирование, научный прогресс, кадровый потенциал, международная конкуренция, российское научное сообщество, научно-технический прорыв, инновационное развитие, государственная политика в области науки.

RISKS OF DEMOGRAPHIC DEVELOPMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION: COMPARATIVE EXPERIENCE WITH THE SOVIET UNION

Abstract. This article is devoted to studying and systematizing key approaches towards the development of science and technology in modern Russia. The author examines major achievements of domestic science over recent decades, highlights priorities for scientific and technological progress, and formulates recommendations aimed at further strengthening Russia's position within international scientific community. Special attention is given to pressing issues related to research environment modernization, ensuring high-quality human capital, as well as increasing funding for scientific studies. This work targets a broad audience interested in the advancement of science and engineering in our country, including those involved in shaping national science policy.

Key words: Science, Technology, Modernization, Scientific Research, Funding, Scientific Progress, Human Capital Potential, International Competition, Russian Scientific Community, Technological Breakthrough, Innovative Development, State Policy on Science.

Демографические процессы играют важнейшую роль в обеспечении устойчивого развития любого государства, формируя фундамент экономики, социальной стабильности и национальной безопасности. Именно численность и структура населения определяют перспективные возможности государства, влияя на качество трудовых ресурсов, темпы экономического роста и социальную политику. История свидетельствует, что динамика народонаселения способна либо стать драйвером развития, либо фактором торможения общественного прогресса [1].

Современная Россия унаследовала значительные демографические последствия распада Советского Союза, испытала ряд социальных потрясений конца XX столетия и продолжает сталкиваться с новыми вызовами XXI века. Население страны формируется под влиянием множества разнородных факторов, среди которых выделяется урбанизация, низкая рождаемость, неблагоприятная возрастная структура и миграционный баланс. Эти процессы создают целый спектр серьёзных рисков, способных замедлить или даже повернуть вспять позитивные сдвиги в экономике и социальной сфере [2].

Обращаясь к опыту СССР, можно увидеть чёткую взаимосвязь демографических тенденций с качеством управленческих решений и уровнем социального благополучия. За годы своего существования советская власть сформировала определённые механизмы воздействия на демографию, стремясь стабилизировать население и поддерживать высокие показатели естественного прироста. Однако распад СССР привёл к резкому ухудшению демографической обстановки в большинстве бывших республик, став причиной тяжёлых последствий для большинства народов постсоветского пространства [2].

При анализе современного положения России выявляются характерные черты демографического кризиса, сходные с теми, что наблюдались в позднем СССР. Наиболее значительными рисками остаются:

- низкий коэффициент рождаемости,
- увеличение смертности среди трудоспособного населения,
- сокращение количества молодёжи,
- изменение возрастной структуры населения в сторону увеличения пожилого контингента,
- значительное число внутренних и внешних миграционных перемещений.

Все перечисленные угрозы требуют немедленного реагирования со стороны государства, направленного на поддержание устойчивости демографического баланса и обеспечение благоприятных условий для полноценного функционирования нации.

Учитывая сказанное, задача стабилизации и последующего восстановления оптимальной динамики народонаселения требует комплексного подхода, учитывающего исторические уроки и современное положение России. Для эффективного управления этими процессами государство должно активно внедрять продуманную государственную стратегию, направленную на решение обозначенных проблем и разработку действенных мер социальной защиты населения, представленная в таблице 1.

Таблица 1

Основные социальные меры защиты населения в 2025 году

Категория	Описание
Пособие по беременности и родам	От 103 285 до 794 355,80 руб., зависит от зарплаты
Единовременное пособие при рождении	26 941,7 руб. (ежегодная индексация)
Ежемесячное пособие до 1,5 лет	Минимум 10 103,83 руб., максимум 68 995,48 руб.
Материнский капитал	Первый ребёнок — 690 266,95 руб.; второй — 912 162,09 руб.
Компенсация стоимости ОСАГО	50 % для инвалидов

Представленная таблица демонстрирует широкий спектр социальных мер, направленных на защиту различных категорий населения России в 2025 году. Эти меры охватывают поддержку семей с детьми, инвалидов, пенсионеров и других уязвимых групп, что свидетельствует о стремлении государства обеспечить достойный уровень жизни для всех граждан. Однако Россия унас-

ледовала значительную часть населения и территории бывшего Советского Союза, что определяет особенности её демографического развития и формирует предпосылки для возникновения текущих рисков. Для адекватного анализа сложившейся ситуации необходимо рассмотреть исторический контекст и определить, каким образом советский период повлиял на формирование демографических характеристик современного российского общества.

Советский Союз был одним из крупнейших государств в истории человечества, объединявших многочисленные национальности и этносы. Общая территория охватывала практически всю северную половину Евразийского материка. Народы СССР проживали в условиях централизованного планирования и единой политической системы, основанной на принципах социализма и коллективизма. Такой режим обеспечивал определённый контроль над демографическими процессами путём разработки планов рождаемости, миграции и распределения трудовых ресурсов [5].Данные показаны в таблице 2.

Таблица 2

Данные о населении СССР различных национальностей в 1926 и 1959 годах (млн чел).

Национальности	**Население 1926 года**	**Население 1959 года**
общее население	147 млн человек	208 млн человек
русские	77 млн	114 млн
украинцы	31 млн	37 млн
белорусы	4 млн	7 млн
казахи	4 млн	6 млн
узбеки	4 млн	5 млн

Таблица демонстрирует динамику изменения численности населения Советского Союза по национальностям в 1926 и 1959 годах. Население отличалось значительным числом национальных и культурных особенностей, отражавших разнообразие исторического опыта и традиций каждого региона. Однако общий вектор демографического развития имел ярко выраженную общую направленность, которая заключалась в постепенном увеличении численности населения вплоть до середины 1980-х годов. Высокие уровни рождаемости компенсировали потери от войн, голода и репрессий, обеспечивая положительную динамику численности населения [6].

Одним из важнейших факторов, влияющих на современную российскую демографию, стало кардинальное изменение соотношения городских и сельских жителей. Урбанизация, начавшаяся ещё в дореволюционной России, ускорилась в советское время, что приводило к формированию большого городского населения, сосредоточенного преимущественно в центральных и промышленных районах. Рост численности горожан сопровождался изменениями в семейных традициях, снижением коэффициентов рождаемости и изменением моделей поведения, ориентированного на семью и деторождение [7].

Особенное значение имеет тот факт, что распад СССР привёл к серьёзным изменениям демографической картины всей Восточной Европы и Центральной Азии. Обособление отдельных республик, новые границы и политические разделения создали дополнительные препятствия для свободного перемещения населения внутри прежнего общего пространства. Массовая эмиграция представителей русскоязычного населения из стран СНГ привела к сокращению числа русских и русскоязычных граждан в ряде регионов, что внесло вклад в общее сокращение численности населения России [8].

Также важным фактором является смена приоритетов и ценностей, произошедшая в российском обществе после перехода к рыночной экономике и демократии. Снижение роли традиционных институтов, рост безработицы и неуверенность в завтрашнем дне вызвали сильное снижение рождаемости, ухудшили здоровье населения и повысили уровень смертности. Все это наложилось на последствия предыдущих исторических эпох, увеличив масштаб возникающих угроз [5].

Таким образом, современный этап демографического развития России находится под сильным воздействием наследия СССР, демонстрируя сложное переплетение политических, экономических и социальных факторов, продолжающих влиять на характер демографических изменений и порождать новые вызовы для будущего развития страны.

Российское общество сегодня сталкивается с целым спектром демографических рисков и вызовов, которые имеют структурный и долговременный характер. Их изучение помогает лучше понимать природу происходящих изменений и разрабатывать эффективные стратегии противодействия негативным последствиям. Оттолкнёмся от истории (табл. 3).

Таблица 3

Национальные составы населения России за 2002, 2010 и 2020 годы (тыс. чел).

Национальность	2002 год	2010 год	2020 год
Русские	115 889	111 017	105 579
Татары	5 555	5 312	4 178
Украинцы	2 943	1 928	884
Башкиры	1 673	1 585	1 572
Чуваши	1 637	1 436	1 067
Чеченцы	1 360	1 431	1 675
Армяне	1 131	1 182	946
Мордва	843	744	485
Аварцы	815	912	1 012
Белорусы	808	521	208
Казахи	654	648	592
Удмурты	637	552	387
Азербайджанцы	622	603	475
Марийцы	604	548	424
Немцы	597	394	195
Кабардинцы	520	517	523
Осетины	515	529	486
Даргинцы	510	589	627
Буряты	445	461	460
Якуты	444	478	478
Другие национальности	6 965	11 470	24 389
Национальность не указана	145 167	142 857	147 182

Таблица демонстрирует национальный состав населения России за 2002, 2010 и 2020 годы, показывая динамику изменения численности различных этнических групп. Среди главных рисков, стоящих перед современным российским обществом, выделяют следующие направления:

1. Проблема низкой рождаемости: несмотря на некоторые успехи в повышении показателей рождаемости за последнее десятилетие, Россия всё равно остаётся страной с низкими показателями фертильности. По оценкам экспертов, средний показатель суммарной рождаемости в стране не достигает необходимого уровня для простого воспроизводства населения. Причины включают высокую стоимость воспитания ребёнка, ограниченный доступ к качественным медицинским услугам, дефицит доступной жилой площади и низкую заработную плату женщин [9].

Кроме того, значительная доля молодых пар откладывает рождение первого ребёнка на более поздний срок, предпочитая сначала достичь материальной стабильности. Этот тренд создаёт дополнительное давление на репродуктивную активность последующих поколений, уменьшая шансы возвращения к нормальному уровню рождаемости.

2. Рост смертности и проблемы со здоровьем: Здоровье населения играет важную роль в определении уровня жизнеспособности общества. Уровень средней ожидаемой продолжительности жизни в России пока остаётся ниже среднемирового показателя. Основными причинами повышенной смертности выступают сердечно-сосудистые заболевания, онкологические болезни, травмы и несчастные случаи. Неблагоприятные экологические условия, злоупотребление алко-

голем и табаком усугубляют проблему, делая Россию уязвимой перед глобальным ростом хронических заболеваний [10].

Эти тенденции усиливают зависимость пожилых людей от медицинской помощи и снижают производительность экономически активного населения, что отрицательно отражается на общем уровне благосостояния страны.

3. Изменение возрастной структуры населения: Один из значительных вызовов для современной России — старение населения. Уже сегодня наблюдается стремительное увеличение доли лиц старше трудоспособного возраста. Это связано с повышением средней продолжительности жизни и одновременным сокращением численности молодых работников. Подобные демографические диспропорции ставят под сомнение устойчивость пенсионной системы и способность рынка труда адаптироваться к новым условиям. Расходы на здравоохранение, пенсионное обеспечение и социальные услуги стремительно растут, создавая дополнительную финансовую нагрузку на бюджет государства [11].

Эта проблема приобретает особую остроту ввиду невозможности быстрого восполнения численности работающих возрастных категорий за счёт иммигрантов или естественного прироста.

4. Экономические и инфраструктурные ограничения: ещё одна группа рисков связана с неравномерностью развития регионов и слабостью инфраструктуры в отдалённых территориях. Недостаточная доступность качественных образовательных и медицинских услуг, низкие доходы и отсутствие возможностей для профессионального роста заставляют молодёжь покидать сельские районы и малые города, переезжая в крупные центры. Такая внутренняя миграция усиливает концентрацию населения в столичных агломерациях, перегружая инфраструктуру больших городов и обостряя региональные различия в качестве жизни [12].

Недостаточное инвестирование в инфраструктуру сельской местности и небольших населённых пунктов препятствует возвращению населения обратно, усугубляя региональные дисбалансы и вызывая недовольство граждан, вынужденных искать лучшие условия жизни далеко от дома.

Таким образом, российские демографические процессы характеризуются наличием целого ряда глубоких структурных проблем, которые становятся источниками серьёзных вызовов для дальнейшего развития страны. Решение этих вопросов требует целенаправленной государственной политики, обеспечивающей поддержку семей, укрепление здоровья населения, повышение качества жизни в регионах и сохранение оптимального демографического баланса.

Осознавая масштабы и сложность демографических проблем, встающих перед Россией, правительство предпринимает активные шаги по разработке эффективных механизмов их разрешения. Стратегии направлены на достижение устойчивого роста населения, восстановление качественной социальной среды и обеспечение сбалансированной демографической структуры. Рассмотрим наиболее важные подходы и мероприятия, способные смягчить существующие вызовы.

1. Поддержка семей и стимулирование рождаемости: Повышение рождаемости является ключевым направлением демографической политики России. Правительство вводит разнообразные формы финансовой поддержки семей с детьми, включая выплаты пособий, субсидии на жильё и налоговые льготы. Особое внимание уделяется молодым семьям, которым предоставляются государственные гранты на покупку недвижимости и строительство частных домов [13].

Дополнительным инструментом служит программа материнского капитала, позволяющая родителям направить средства на обучение детей, приобретение жилья или пополнение пенсии. Вместе с тем создаются условия для привлечения молодых родителей к участию в общественной жизни, расширяется доступ к дошкольному образованию и воспитательным учреждениям.

Помимо финансовых инструментов важны и психологические методы воздействия. Государство проводит просветительские кампании, популяризирующие семейные ценности и здоровый образ жизни, привлекая внимание общественности к важности рождения и воспитания детей.

2. Укрепление здоровья населения: Значительная работа проводится в направлении укрепления здоровья россиян. Ведётся активная борьба против курения, алкоголизма и наркомании путём введения запретов на рекламу табачных изделий и алкоголя, ужесточения наказаний за продажу запрещённых веществ и расширения профилактической медицины.

Правительство инициирует масштабные проекты по обновлению материально-технической базы больниц и поликлиник, развивает специализированные медицинские службы, обеспечи-

вает своевременное лечение сердечно-сосудистых и онкологических заболеваний. Одновременно реализуются национальные программы вакцинации, профилактики инфекционных болезней и санитарно-гигиенического просвещения [14].

Важнейшим элементом поддержания здоровья является активное привлечение граждан к занятиям спортом и физической культурой. Строятся спортивные площадки, стадионы, открываются секции для занятий фитнесом и оздоровительной гимнастикой. Данные инициативы помогают снизить заболеваемость и повысить среднюю продолжительность жизни.

3. Создание комфортных условий проживания в регионах: Решению вопроса неравномерного расселения населения способствует реализация проектов по развитию удалённых районов и малых городов. Проводится масштабная реконструкция транспортной инфраструктуры, создаётся новая дорожная сеть, строятся аэропорты и вокзалы. Таким образом, регионы получают равные возможности для жизни и профессиональной самореализации.

Государством предпринимаются меры по поддержке сельского хозяйства и промышленности в малозаселенных областях, предлагаются инвестиционные преференции предприятиям, готовым развивать производство в отдалённых местах. Стимулируется открытие предприятий малого и среднего бизнеса, создаются технопарки и бизнес-инкубаторы, призванные активизировать экономический рост на периферии [15].

Параллельно развивается жилищное строительство в регионах, реализуется программа переселения граждан из аварийного и ветхого жилья, возводятся доступные жилые комплексы и коттеджи. Эти меры позволяют создавать комфортные условия для жизни и повышают привлекательность проживания в провинции.

4. Обеспечение занятости и стабильность рынка труда: для сокращения безработицы и улучшения качества трудовой жизни внедряются специальные программы переподготовки и повышения квалификации сотрудников. Государство стимулирует работодателей вводить гибкие графики работы, позволяющие сочетать работу и заботу о семье. Значительные инвестиции вкладываются в развитие инновационных отраслей, роботизацию производства и цифровизацию всех сфер деятельности, что повышает конкурентоспособность российской экономики и увеличивает спрос на высококвалифицированные кадры [16].

Одновременно проводятся реформы трудового законодательства, защищающего права работников, вводится прогрессивная шкала налогообложения, обеспечивающая справедливое распределение доходов. Данные меры делают занятость привлекательной и обеспечивают уверенность граждан в завтрашнем дне.

Таким образом, комплексное применение предложенных методов способно привести к решению комплекса демографических проблем, обеспечить безопасность и благополучие будущих поколений и укрепить потенциал России как сильного и процветающего государства.

Рассмотрев демографические процессы и проанализировав современное состояние демографии в России, мы пришли к выводу, что страна переживает сложный этап, связанный с многочисленными рисками и вызовами. Среди ключевых проблем выделяются низкая рождаемость, повышенная смертность, быстрое старение населения и неравномерность заселённости территории.

Преодолеть указанные проблемы возможно лишь через принятие комплексной государственной политики, направленной на всестороннюю поддержку семей, укрепление здоровья населения, развитие регионов и стабилизацию рынка труда. Важно осознавать, что эффективное управление демографическими процессами требует длительного и последовательного вмешательства, постоянного мониторинга ситуации и оперативного внесения необходимых корректировок.

Опыт прошлых лет показал, что краткосрочные меры недостаточны для достижения положительных результатов. Необходимы длительные стратегические программы, учитывающие интересы всего общества и нацеленные на долгосрочную перспективу.

Таким образом, для успешного демографического развития России требуется объединить усилия государства, гражданского общества и научного сообщества, выработать целостную концепцию, предусматривающую эффективную реализацию всех направлений демографической политики. Только в таком случае удастся минимизировать риски и обеспечить устойчивый рост населения, повысив качество жизни граждан и укрепив позиции страны в мировом сообществе.

Список литературы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) // с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
2. *Волков Я.С.* Демографические трансформации городской России. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2022
3. *Герасименко А.Ю.* Инфраструктурная инфраструктура России: региональная дифференциация и неравенство. — Тюмень: Тюменский государственный университет, 2022.
4. *Егоров В.И.* Возрастная структура населения России: риски и вызовы. — Воронеж: Издательско-полиграфический центр ВГУ, 2023
5. *Карпов А.Л.* Факторы низкой рождаемости в России. — М.: Экон-Информ, 2023.
6. *Казаков Л.Р.* Занятость и рынок труда в России: вызовы и решения. — Екатеринбург: Уральская школа менеджмента, 2022
7. *Красовский А.В.* Семьи с детьми в России: поддержка и стимулирование рождаемости. — СПб.: Издательство СПБГУ, 2023.
8. *Колосов М.И.* Программа укрепления здоровья населения России. — М.: Медицина, 2022.
9. *Медведев В.Т.* Геодемографические процессы в постсоветском пространстве. — Новосибирск: Академическое издательство, 2023.
10. *Морозова Т.Г.* Современная демография России: причины и следствия // Вопросы экономики. — 2023. — № 10
11. *Носкова Г.В.* Проблемы и перспективы развития кооперации агропромышленного комплекса в Брянской области // «Вестник Брянского государственного университета». — 2020. — №4(46) — С.143-153, eLIBRARY ID: 44492050
12. *Носкова Г.В.* Управление сельским хозяйством в условиях муниципальной реформы (на материалах Брянской области) // Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук / Всероссийский научно-исследовательский институт экономики с/х РАСХН. — Москва 2015. eLIBRARY ID: 30415970
13. *Носкова Г.В., Гагарина М.В.* Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: Учебное пособие. — Москва: Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 180 с. eLIBRARY ID: 82925189
14. *Николаев С.К.* Здоровье населения России: тенденции и вызовы. — Саратов: Издат-во Саратовского ун-та, 2022.
15. *Орлов П.А.* Подъём провинций: стратегия регионального развития России. — Ростов-на-Дону: Донской издательский дом, 2023.
16. *Попов Г.П.* Демографический кризис в России: взгляд в прошлое и современность // Научные ведомости Белгородского университета. Серия гуманитарные науки. — 2023. — № 12. — С. 67–81.
17. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
18. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
19. *Новосельский С.О.* Управление социальной сферой муниципального образования / С. О. Новосельский, Э. В. Сукманов, С. П. Голованова // Научный вестник Крыма. — 2016. — № 3(3). — С. 13. — EDN WBZXUX.
20. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
21. *Кротов М.И.* Антикризисные меры сквозь призму национальной безопасности России / М. И. Кротов, В. И. Мунтиян, Л. Э. Слуцкий // Проблемы современной экономики. — 2015. — № 4(56). — С. 23-34. — EDN VMNPIZ.
22. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
23. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
24. *Петрова О.И.* Российские демографические проблемы: история и современность. — СПб.: Издательство «СПбГУ», 2023. — 320 с.
25. *Семёнов Ю.М.* Формирование народонаселения СССР. Опыт исторической реконструкции. — М.: Наука, 2022. — 416 с.
26. Федеральная служба государственной статистики. Численность и состав населения Российской Федерации: стат. сб. — Москва, 2023.

УДК 332.05

Рохмистров Кирилл Максимович,
аспирант,
АНО ВО «Университет Мировых Цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: rokhmistrovkirill982@gmail.com

Kirill Maksimovich Rokhmistrov,
Postgraduate Student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
email: rokhmistrovkirill982@gmail.com

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ФАКТОРЫ

Аннотация. В статье исследуются закономерности и факторы устойчивого развития региональных экономических систем в контексте цифровизации. Автор анализирует как негативные внешние вызовы (ужесточение санкционного давления, геополитическая неопределенность), так и внутренние структурные проблемы российской экономики (имущественное неравенство, сырьевая зависимость, региональная дифференциация), сдерживающие устойчивый рост. Центральное место в исследовании занимает систематизация ключевых факторов устойчивого развития, сгруппированных по шести направлениям: социально-демографические, экономические и структурные, инновационно-технологические, институциональные и управленческие, экологические и территориальные, а также факторы безопасности и правовой основы. Эмпирическая часть статьи демонстрирует устойчивую корреляцию между уровнем развития цифровой инфраструктуры и ключевыми социально-экономическими показателями регионов (уровень безработицы, темпы роста ВРП). На примере Москвы, Татарстана, Тюменской и Новосибирской областей показано, что целенаправленные инвестиции в цифровизацию способствуют созданию новых рабочих мест, диверсификации экономики и повышению ее производительности. Автор делает вывод о том, что устойчивое развитие обеспечивается сбалансированной комбинацией цифровых технологий, человеческого капитала, инноваций и прозрачного управления. Подчеркивается необходимость учета выявленных факторов при формировании бюджетной и фискальной политики на региональном уровне.

Ключевые слова: устойчивое развитие, региональные экономические системы, цифровизация, механизмы управления, мониторинг, факторы.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: PATTERNS AND FACTORS

Abstract. The article examines the patterns and factors of sustainable development of regional economic systems in the context of digitalization. The author analyzes both negative external challenges (tightening of sanctions pressure, geopolitical uncertainty) and internal structural problems of the Russian economy (property inequality, dependence on raw materials, regional differentiation) that restrain sustainable growth. The central place in the study is occupied by the systematization of key factors of sustainable development, grouped into six areas: socio-demographic, economic and structural, innovative and technological, institutional and managerial, environmental and territorial, as well as security and legal framework factors. The empirical part of the article demonstrates a stable correlation between the level of digital infrastructure development and key socio-economic indicators of the regions (unemployment rate, GRP growth rate). Using the example of Moscow, Tatarstan, Tyumen and Novosibirsk regions, it is shown that targeted investments in digitalization contribute to the creation of new jobs, economic diversification and increased productivity. The author concludes that sustainable development is ensured by a balanced combination of digital technologies, human capital, innovation, and transparent governance. The necessity of taking into account the identified factors in the formation of budgetary and fiscal policy at the regional level is emphasized.

Key words: sustainable development, regional economic systems, digitalization, management mechanisms, monitoring, factors.

Введение. Региональная экономическая система развивается в соответствии с закономерностями, отражающими объективные взаимосвязи, не зависящие от воли человека. При этом они действуют только в определенных условиях, на которые могут оказывать влияние динамично развивающиеся экономические факторы. Так, закономерность «разделение труда» может рассматриваться как территориальное размещение производства в интересах устойчивости, взаимосвязанности, целенаправленности и результативности. Экономические закономерности,

существующие во взаимодействии и взаимосвязи, являются основой для формирования региональной политики, при этом в региональной политике необходимо учитывать факторы — политические, исторические, географические, организационные и др. [8].

Мониторинг устойчивости региональных экономических систем в условиях цифровой экономики является действующей функцией управления и деятельностью по оценке, сравнению, отбору альтернативных вариантов исследования основных понятий и факторов, влияющих на устойчивость региональных экономических систем в цифровой экономике [2, 5]. Факторы устойчивости региональных экономических систем в цифровой экономике представляют собой не что иное, как совокупность причин какого-либо процесса, определяющих устойчивое развитие экономики региона.

В этой связи устойчивое развитие региональных экономических систем в условиях цифровизации становится основным направлением преодоления пространственного неравенства, повышения конкурентоспособности и адаптации к новым глобальным вызовам. Исследование факторов устойчивого развития в условиях цифровой трансформации необходимо для формирования эффективной региональной политики и обеспечения долгосрочной социально-экономической стабильности [9].

Результаты исследования. Современные факторы определяются геополитическими процессами, влияющими как на экономику страны, так и на региональную экономику. Исследование факторов, влияющих на устойчивое развитие региональных экономических систем, определяется совокупностью причин:

— возросшая уязвимость и необходимость обеспечения экономической безопасности;
— смещение фокуса с глобализации на регионализацию и поиск новых точек роста;
— неравномерность развития и усиление внутренней дифференциации регионов;
— необходимость адаптации к новым технологическим и экологическим вызовам;
— практическая потребность в новых инструментах государственного и регионального управления.

Для своевременного реагирования на причины и условия устойчивого развития региональных экономических систем в условиях цифровизации необходимо исследовать систему факторов, которая является неотъемлемой частью методологии исследования региональных экономических систем. При этом необходимо учитывать, что региональная экономика базируется на теории факторов, которая основывается на мониторинге устойчивости [7, 3].

Приведем ряд основных факторов устойчивого развития региональных экономических систем в условиях цифровизации.

1. Социально-демографические:
— снижение материального неравенства и рост уровня жизни граждан;
— развитие человеческого капитала через образовательную среду;
— социализация населения в управлении, через цифровую среду;
— решение демографических проблем;
— создание новых рабочих в сфере высоких технологий.

2. Экономические и структурные:
— диверсификация экономики за счет снижения зависимости от сырьевых отраслей и развитие высокотехнологичных производств;
— формирование цифровой среды в регионе;
— рост производительности труда: автоматизация, роботизация, машинное обучение;
— поддержка предпринимательства через цифровые платформы;
— развитие автоматизированных систем экономики — умная энергетика, агротех, транспорт, др.

3. Инновационно-технологические:
— развитие научно-исследовательских организаций, через инновационные кластеры;
— внедрение науки в цифровые экосистемы бизнеса, обеспечивающие реализацию научных исследований;
— развитие цифровой экономики и технологий больших данных, через машинное обучение;
— трансформация промышленности в производственных процессах через машинное обучение.

4. Институциональные и управленческие:
— государственное и региональное управление с учетом цифровизации, развитие электронных цифровых услуг;
— снижение человеческого фактора за счет цифровых инструментов мониторинга и контроля;
— развитие государственно-частного партнерства (ГЧП) в сфере цифровизации;
— реализация региональных стратегий цифрового развития.
5. Экологические и территориальные:
— использование цифровых технологий для контроля состояния воды, почв и воздуха;
— формирование современных технологий и энергоэффективных производств;
— сбалансированное территориальное развитие: сокращение разрыва между городом и селом, обеспечение равного доступа к ресурсам.
6. Безопасность и правовая основа:
— кибербезопасность и защита персональных данных граждан и организаций;
— развитие правового регулирования цифровой экономики — электронная коммерция, цифровые активы, искусственный интеллект;
— повышение доверия общества к цифровым институтам и сервисам.

Таким образом, устойчивое развитие региональных экономических систем в условиях цифровизации обеспечивается за счёт: сочетания цифровых технологий, человеческого капитала, инновационной активности, прозрачного управления и социальной стабильности. На сегодняшний день многие из этих факторов продолжают развиваться, но и появились новые. Например, санкции, которые должны быть нейтрализованы деятельностью федеральных органов государственной власти во избежание экономических потерь [1, 4].

Такие негативные внешние факторы, влияющие на устойчивость региональных экономических систем, как усиление западных санкций в отношении России и ее ключевых торговых партнеров, фактически способствовали развитию региональных экономических систем (таблица 1).

Таблица 1

Факторы устойчивого развития региональных экономических систем в условиях цифровизации

Негативные факторы	Факторы устойчивого развития в условиях цифровизации
Рост имущественного неравенства, бедности и безработицы	Развитие цифровых форм занятости (фриланс, удаленная работа, платформенная занятость) Повышение уровня цифровой и финансовой грамотности населения Доступность онлайн-образования и переквалификации Расширение возможностей самозанятости через цифровые платформы Повышение качества жизни и социальной инклюзии за счет цифровых сервисов
Социальная и криминальная напряженность	Цифровые инструменты профилактики правонарушений (видеонаблюдение, аналитика данных) Электронное взаимодействие граждан и власти Повышение прозрачности деятельности государственных органов
Деформированность структуры экономики, зависимость от сырьевого сектора	Диверсификация экономики через развитие высокотехнологичных и инновационных отраслей Внедрение цифровых технологий в промышленность (Индустрия 4.0) Создание цифровых платформ для МСП и экспортеров Развитие цифровой инфраструктуры (интернет, дата-центры, 5G)
Низкая конкурентоспособность отечественного производства	Модернизация производств с применением ИИ и роботизации Развитие инновационных кластеров и технопарков Поддержка технологических стартапов и НИОКР Цифровая трансформация производственных цепочек
Разрушение научно-технического потенциала	Интеграция науки, образования и бизнеса в цифровую экосистему Развитие исследовательских центров и инкубаторов инноваций Цифровизация научных коммуникаций и обмена знаниями

Окончание табл. 1

Негативные факторы	Факторы устойчивого развития в условиях цифровизации
Неравномерность регионального развития	Сокращение цифрового разрыва между городом и селом Развитие «умных» регионов и городов Инфраструктура удаленного доступа к услугам, образованию и медицине Баланс территориального развития с помощью цифровых инструментов планирования
Криминализация хозяйственной деятельности, коррупция	Повышение прозрачности госуправления через блокчейн и цифровой аудит Электронные госзакупки и открытые данные Развитие систем кибербезопасности и цифровой идентификации
Рост внешнего долга и утечка капитала	Цифровизация финансового сектора (финтех, смарт-контракты) Привлечение инвестиций в цифровые проекты Повышение эффективности бюджетного планирования с использованием больших данных
Ослабление государственного контроля и управляемости	Управление на основе данных (data-driven management) Развитие цифрового государственного и муниципального управления Государственно-частное партнерство (ГЧП) в сфере цифровизации
Ухудшение экологической обстановки	Цифровые технологии экологического мониторинга (IoT, спутники, Big Data) Развитие «зеленой» экономики и энергоэффективных производств Снижение углеродного следа через цифровые решения

Статистический анализ подтверждают устойчивую корреляцию между уровнем развития цифровой инфраструктуры в регионе и его ключевыми социально-экономическими показателями, например такими как уровень безработицы и темпы роста ВРП. Регионы, осуществляющие целенаправленные инвестиции в широкополосный интернет, центры обработки данных, системы облачных вычислений и элементы «умной» инфраструктуры, демонстрируют более высокую адаптивность к вызовам цифровой экономики и создают благоприятные условия для устойчивого роста [6].

Прямое влияние на уровень безработицы проявляется через несколько направлений. Во-первых, развитая цифровая инфраструктура является фундаментом для распространения удаленной занятости и платформенных форм труда, что особенно актуально для моногородов и сельских территорий, смягчая проблему структурной безработицы. Во-вторых, она стимулирует создание новых рабочих мест в высокотехнологичных секторах: ИТ-разработка, цифровой маркетинг, кибербезопасность, обслуживание роботизированных систем и анализ больших данных. Например, в Москве, являющейся безусловным лидером по уровню цифровизации в России, уровень безработицы стабильно находится на рекордно низком уровне — около **0,8%** (2025 г.), что значительно ниже среднероссийского показателя (2,2%)[1]. Аналогичная тенденция наблюдается в Татарстане, где реализация стратегии «Цифровой Татарстан»[2] способствовала созданию мощного ИТ-кластера и одного из самых низких уровней безработицы в Приволжском федеральном округе (1,8%) (2024 г.)[3].

Что касается темпов роста ВРП, то цифровая инфраструктура выступает катализатором производительности труда и диверсификации экономики. Автоматизация бизнес-процессов, внедрение технологий «Индустрии 4.0» на промышленных предприятиях и развитие электронной коммерции напрямую способствуют увеличению выпуска товаров и услуг. Регионы-лидеры в

[1] Названы регионы с минимальным уровнем безработицы // URL: https://ria.ru/20250915/moskva-2041930432.html?ysclid=mht419fmu390906833 (дата: обращения: 09.11.2025).

[2] Государственная программа «Цифровой Татарстан» 2022-2029 годы // URL: https://digital.tatarstan.ru/gosudarstvennaya-programma-tsifrovoy-tatarstan-202.htm?ysclid=mht3bnfmb5578625726 (дата: обращения: 09.11.2025).

[3] Безработица в России в 2025 г. // URL: https://svspb.net/rossija/bezrabotica.php (дата: обращения: 09.11.2025).

этом направлении демонстрируют опережающую динамику. Так, Тюменская область (включая ХМАО и ЯНАО), активно внедряющая цифровые решения в нефтегазовом сектоте («цифровые двойники» месторождений, беспилотный транспорт), стабильно показывает темпы роста ВРП выше среднероссийских[1]. Другим показательным примером является Новосибирская область, где развитие IT-сектора и Академгородка как центра инноваций обеспечивает значительный вклад в ВРП региона, стимулируя рост не только в сфере услуг, но и в высокотехнологичном производстве[2].

Для наглядности можно привести сравнительный анализ: в регионах с выраженным «цифровым разрывом» (например, в ряде субъектов Северного Кавказа или Сибири с низкой плотностью интернет-покрытия) уровень безработицы традиционно выше, а экономический рост в значительной степени зависит от дотаций из федерального центра и колебаний цен на сырьевые товары. В то же время регионы, сделавшие ставку на цифровизацию, демонстрируют большую экономическую устойчивость и способность генерировать рост за счет внутренних инновационных ресурсов.

Таким образом, развитие цифровой инфраструктуры является не просто технологическим трендом, а критически важным фактором пространственного развития. Оно напрямую влияет на снижение социальной напряженности через создание новых возможностей для занятости и обеспечивает ускорение темпов экономического роста за счет повышения производительности и создания высокомаржинальных секторов экономики. Следовательно, меры государственной и региональной политики, направленные на сокращение цифрового неравенства и стимулирование инвестиций в цифровую инфраструктуру, являются ключевыми для обеспечения устойчивого развития региональных экономических систем в долгосрочной перспективе [10].

Вывод. В целом, устойчивое развитие региональных экономических систем в условиях цифровизации обеспечивается за счёт сбалансированной системы факторов: сочетания цифровых технологий, человеческого капитала, инновационной активности, прозрачного управления и социальной стабильности, позволяющих остановить структурные изменения в российской экономике. Влияние факторов на устойчивое развитие региональных экономических систем, должно учитываться в формировании регионального бюджета. Главным приоритетом для устойчивого развития экономики региона в настоящее время является фискальная политика. Экономический рост территории будет направлен на достижение этой устойчивости. При разработке целевых программ и других инструментов развития региональной экономики необходимо учитывать фундаментальные экономические законы и факторы, определяющие ее долгосрочные перспективы.

Список литературы:

1. *Архипкин М.Е.* Противодействие антироссийским экономическим санкциям // В сборнике: Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки. Сборник статей по материалам CL студенческой международной научно-практической конференции. — Новосибирск, 2025. — С. 41-45.
2. *Гаврилова М.В., Данилова Н.В.* Мониторинг развития региональных экономических систем // Вестник Российского университета кооперации. — 2019. — № 1 (35). — С. 20-29.
3. *Дергунов А.В.* Методические основы оценки экономической безопасности государства в условиях нарастания геоэкономических противоречий // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № S2.
4. *Еремин В.В., Сильвестров С.Н.* Методология оценки прямого и косвенного влияния санкций на ресурсный потенциал национальной и региональных экономик // Проблемы прогнозирования. — 2025. — № 1 (208). — С. 162-174.
5. *Кобрянов С.В.* Формирование системы мониторинга устойчивого развития экономики территории // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2015. — № 12 (62). — С. 146-151.
6. *Новосельский С.О., Попова С.А., Евдокимов А.А.* Проблемы сбалансированности регионального развития на примере Тульской области // Финансовый менеджмент. — 2025. — № 7. — С. 309-315.
7. *Ольховой А.А.* Методические основы оценки региональных социально-экономических систем // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. — 2024. — № 3 (71). — С. 78-85.

[1] Цифровизация нефтегазовой отрасли — тренды, кейсы, технологии // URL: https://smartgopro.com/novosti2/digitalization_oil_gas_industry/ (дата: обращения: 09.11.2025).

[2] Экономика Новосибирской области // URL: https://manufacturers.ru/article/ekonomika-novosibirskoy-oblasti?ysclid=mht3evnvzj946394012 (дата: обращения: 09.11.2025).

8. *Панеш К.М., Болгов Н.В.* Политические риски обеспечения экономической безопасности страны // В книге: Актуальные проблемы обеспечения экономической безопасности Российской Федерации в новой геополитической реальности. монография. — Москва, 2025. — С. 27-39.
9. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
10. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
11. *Новосельский С.О.* Управление социальной сферой муниципального образования / С. О. Новосельский, Э. В. Сукманов, С. П. Голованова // Научный вестник Крыма. — 2016. — № 3(3). — С. 13. — EDN WBZXUX.
12. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
13. *Кротов М.И.* Антикризисные меры сквозь призму национальной безопасности России / М. И. Кротов, В. И. Мунтиян, Л. Э. Слуцкий // Проблемы современной экономики. — 2015. — № 4(56). — С. 23-34. — EDN VMNPIZ.
14. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
15. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
16. *Попова С.А., Русавская А.В.* Укрепление экономического потенциала регионов России на основе устойчивого развития отраслей промышленности //Финансовый менеджмент. — 2025. — № 7. — С. 316-322.
17. *Тхакушинов А.К.* Мониторинг устойчивости развития региональной экономики: методы и инструментарий // Новые технологии. — 2014. — № 2. — С. 116-119.

УДК 332.1

Салатин Геннадий Геннадьевич,
аспирант,
АНО ВО «Университет Мировых Цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: ggsalatin@gmail.com

Salatin Gennady Gennadievich,
Postgraduate Student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
E-mail: ggsalatin@gmail.com

МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА СТРОИТЕЛЬНУЮ ОТРАСЛЬ

Аннотация. В статье рассматривается взаимосвязь органов управления различных регионов со строительной сферой. Основной задачей в изучаемой теме становится в выявлении определённых условий для создания тесных взаимных связей между строительным бизнесом и местными органами самоуправления. Основной целью выступает контроль за выполнением обязательств строителей. Основными методами в исследовании выступили города и регионы с отличающим количественным составом людей, и различной отдалённости друг от друга. Главным выводом является то, что несмотря на отличительные черты строительства и органов управления их объединяет общая цель, создания комфортных условия для людей, живущих в России. Но несмотря на тесную связь двух изучаемых секторов экономики, сфера полного контроля самоуправления ограничена, что мешает дальнейшей перспективе развития в этой сфере.
Ключевые слова: строительная сфера, органы местного самоуправления, регионы России, контроль, взаимосвязь.

LOCAL GOVERNMENT AND ITS IMPACT ON THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Annotation. The article examines the relationship between the governing bodies of various regions and the construction sector. The main task in the topic under study is to identify certain conditions for creating close mutual relations between the construction business and local governments. The main purpose is to monitor the fulfillment of the obligations of the builders. The main methods in the study were cities and regions with a different quantitative composition of people and different distances from each other. The main conclusion is that despite the distinctive features of construction and government, they share a common goal, creating comfortable conditions for people living in Russia. But despite the close connection between the two sectors of the economy under study, the scope of full self-government control is limited, which hinders further development prospects in this area.
Key words: construction industry, local governments, regions of Russia, control, interconnection.

Введение. В законодательстве Российской Федерации процессу формирования органов местного самоуправления уделяется особое внимание, так как представительные органы муниципального образования представляют собой одно из ключевых звеньев системы органов местного самоуправления.

Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации при формировании представительного органа должны быть соблюдены следующие аспекты: [2]

1) представительный орган управления может состоять из глав поселений, относящихся к рассматриваемому муниципальному району, а также из депутатов представительных органов указанных поселений, избранных из своего состава и в соответствии с равной нормой представительства;
2) орган самоуправления избирается на муниципальных выборах в результате тайного голосования. Число избираемых от одного поселения депутатов не может превышать 2/5 от установленной численности представительного органа муниципалитета.

Что касается представительного органа муниципального района, численность его депутатов определяется уставом муниципального района и не может быть менее 15 человек. В связи с высокой плотностью населения городов федерального значения, для данных муниципальных об-

разований установлен отдельный норматив. В состав управленческого органа внутригородских территорий городов федерального значения должно входить не менее 10 депутатов.

Глава муниципального образования представляет собой высшее должностное лицо муниципального образования и, согласно уставу муниципального образования наделяется собственными полномочиями, ориентированные на решение местных вопросов.

Результаты исследования. Формирование организационных связей в системе местного самоуправления зависит от статуса главы муниципального образования. Позиционирование главы муниципального образования осуществляется согласно следующим нормам:

— глава муниципального образования избирается в результате муниципальных выборов, в некоторых случаях назначается управленческим муниципальным образованием;
— в случае, если количество жителей , обладающих избирательным голосом состоит менее 100 человек, глава муниципального образования назначается в результате собрания граждан, представляющих и исполняющих орган муниципального образования;
— в случае избрания главы муниципального образования в результате выборов он зачисляется в состав представительного органа муниципального образования и имеет решающий голос, а также наделяется полномочиями его председателя или возглавляет местное самоуправление;
— в случае, если глава муниципального образования назначается представительным органом муниципального образования ему передаются полномочия председателя муниципального образования.

Глава муниципального образования не может быть одновременно наделён всеми полномочиями председателя муниципального образования и полномочиями главы местной администрации, за исключением сельских поселений с недостаточной численностью квалифицированных кадров.

В некоторых случаях при формирование управленческого органа муниципального района происходит в результате процедуры от имени поселений, глава муниципального образования наделяется полномочиями председателя районного представительного органа.

Собственная структуру администрации самоуправления состоит из структурных подразделений в соответствии с направленностью:

а) решением и распоряжением местного бюджета;
б) организацией и управлением собственным имуществом, находящимся в муниципалитете;
в) развитием региональной экономики, на основе привлечения инвестиции;
г) защита жителей своего субъекта и обеспечение необходимым жильём;
д) улучшение безопасности и защиты в пределах собственного региона;
е) обеспечение и распределение земельных угодий и использование природных ресурсов и охраны окружающей среды.
ж) полное обеспечение жителей своего субъекта доступными программами по образованию, здравоохранению и прочие.
з) создание доступности по культурным мероприятий с сохранением местных традиций.

В работе местного самоуправления важным фактором является продолжение политики управлении персоналом, который находится в прямом подчинении и дальнейшее созданием квалифицированного управленческого состава. Непосредственно в учётную работу входит полное взаимодействия с федеральными властями и органами местного самоуправления.

Местное управление, как функциональное действующее в сфере управления представлено различными органами власти, это видно на схеме 1.

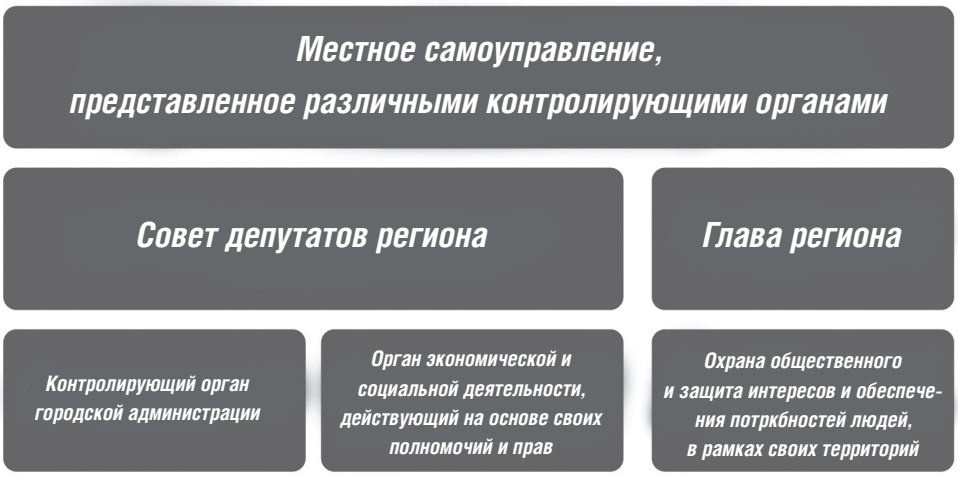


Рис. 1. Представление местного самоуправление и взаимосвязи с различными контролирующими органами власти

Кроме того, структура администрации в обязательном порядке должна включать в себя в структурные подразделения, специализирующиеся на вопросах правовой и кадровой работы, а также организационной работе и вопросах взаимодействия со средствами массовой информации.

Принцип единоначалия во главе местной администрации стоит глава. Качестве главы местной администрации выступает глава муниципального образования либо иное лицо, назначена на должность главы местной администрации согласно контракту, заключённому в результате конкурса на замещение указанной должности и на срок полномочий, я предписанный уставом муниципального образования.

Контрольно-счетный орган муниципального образования представляет собой относительно новый институт в системе организации местного самоуправления. Как правило, контрольно-счетный орган представляет собой «контрольно-счётную палату», образуемую представительным органом муниципального образования. Основной функцией данного органа является осуществление внешнего финансового контроля на основании Федерального закона от 07.02.2011 № 6-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований».

Местное самоуправление и строительная отрасль взаимосвязаны через полномочия органов местного самоуправления в сфере градостроительства. Эта связь основана на нормативно-правовой базе, как взаимодействующее со всеми субъектами на основе подконтрольной функции.

Органы местного самоуправления в своей работе занимаются различными секторами экономики. Это входит в основную работу местных властей во всех регионах нашей страны. Но первостепенной ролью местные власти ставят обеспечение жителей вверенных им субъектах необходимыми средствами для своего существования.

Жители областей живут и развиваются в различных секторах экономики, они могут работать водителями, врачами, учителями и преподавателями, слесарями и прочими специалистами. Но всех их объединят одно, каждый отработав свои положенные часы возвращается к себе домой, а это значит, что каждый гражданин живёт в своём жилище. Это может быть квартира или дом, оно может быть собственное или наёмное, но это прежде всего жилье, пригодное для жизни человека. Все эти многострадальные вопросы решаются с помощью градостроительной деятельностью, которое осуществляется в границах муниципальных образований, и органы местного самоуправления для выполнения определённые функции в этой сфере.

И поэтому связь местных властей со строительной сферой очевидна, она позволяет нам говорить о том, что первостепенной целью для работы квалифицированных специалистов является обеспечением своих жителей необходимым жильём. Но более детально эту взаимосвязь рассмотрим чуть дальше в нашем исследовании. Схематично эта связь представлена на схеме 2.

Рис. 2. Взаимосвязь органов местного самоуправление с основными секторами экономики

Но давайте разберёмся в чем же существует взаимосвязь местных властей со строительной сферой. Эта связь основывается на полномочиях органов самоуправления в строительстве, которые представлены следующими факторами:

а) проектированием, утверждением и реализацией строительных проектов на строительство с учётом различных программ развития регионального образования;
б) выпуска для множественных разрешений в строительстве и разрешением их ввода в эксплуатацию или реконструкцию объектов капитального строительства;
в) заявлением всех правил землепользования различных категорий земель и определением под застройку только разрешённых на основании документов осуществление градостроительного зонирование;
г) обследование зданий и сооружений по техническому состояния и подлежащие техническому обслуживанию на основе выданных рекомендаций устранение выявленных нарушений;
д) создание и утверждение комплексных программ по развитию систем в коммунальной, транспортной и социальной инфраструктуре.

Своим присутствием в строительной сфере самоуправление базируется на нормативно-правовой базе. Это связано с деятельностью органов местного самоуправления в строительстве и основывается на основных документах:

— Градостроительном кодексе РФ или сокращённо ГК РФ в этом правовом документе регламентируются полномочия органов местного самоуправления в градостроительной сфере [1].
— Федеральным законом от 6 октября 2003 г. №131-ФЗ (ред. от 20.03.2025 «Об общих принципах организации местного самоуправления в России» в данном законе рассматриваются вопросы местного управления, относящиеся к строительству [2].

Особо хочется отметить, что федеральный закон и нормативно-правовые акты субъектов в части органов муниципальной сфере, в отношения строительной деятельности, не должны противоречить положениям ГК РФ.

Органы местного самоуправления взаимодействуют в строительстве на основе работы с населением, предприятиями, которые выступают как заказчики, разработчики проектов, застройщики, инвесторы и прочие организации, которые создают весь градостроительный комплекс определённого муниципалитета.

Попробуем разобраться более основательно в этой взаимосвязанной структуре и каким образом современное самоуправление может влиять на строительную отрасль. Каким образом две основные независимые сферы взаимодействуют между собой, на каких определённых ситуациях это определяется. Начнём с самого начала.

Казалось бы, две практически независимых отрасли, но их взаимосвязь очевидна. На протеже последних лет мы видим, как на смену старым, совершенно непригодным для жилья домов приходят новые высотные дома. Этот пример нагляден не только в крупных городах и регионах, это прослеживается на всей территории нашей страны.

Рис. 3. Тесная взаимосвязь местного самоуправления со строительной системой

В своём согласование управления и строительства выступает на основе обсуждения и принятия градостроительных проектов с государственными властями, осуществляющими функции контроля и надзора в этой области. Непосредственно местные органы участвуют в реализации национальных проектов в строительной сфере. Самым главным факторов в этой цепочке выступает контроль в пределах своей компетенции местных властей. Но прежде, чем приступить к застройке и реализации собственных планов застройщик должен пройти проверку профессиональной пригодности. Данный момент оговаривается между застройщиком и администрацией и подтверждается при заключении договора.

В контрольной деятельности муниципальных властей и строительных фирм происходит несколько и в различных ситуациях контролирование, может быть, за соблюдением строительных правил и норм, что помогает избежать введения в эксплуатацию объектов, возведённых в нарушение этих норм. Но как правило муниципальный контроль в сфере градостроительства не является полноправным, так как ГК РФ не содержит нормы, устанавливающие полные полноправные действия органов местных властей на осуществления строительного контроля.

Самоуправление осуществляет свою деятельность по средствам контроля, надзора и выявлению и устранению множественных недостатков, в том числе и в строительстве. Как уже говорилось раннее, строительная отрасль тесно связана с управлением в субъектах. Она основывается на договорных документах, где прописываются, где и когда будет идти строительство жилых или нежилых помещений, в какие сроки они будут выполнены, какая компания будет выполнять все строительные функции. Но все эти работы и обязательства контролируются местными органами управления. Будь это город или посёлок, край или республика или наконец небольшое село, но местные власти несут полную ответственность за сданные объекты недвижимости. Некоторые моменты попробуем разобрать.

В настоящее время различные региона вводят жилье в России, так в период 2024 года в некоторых регионах ввели жилье (таблица 1).

Таблица 1

Сдача жилья по различным регионам России

№ п/п	Наименование региона (область или край)	Ввод жилья 24 год (период январь-ноябрь), млн м²
1	Московская область	10
2	Краснодарский край	6
3	Москва	4
4	Ленинградская область	4
5	Тюменская область	3
6	Республика Татарстан	3
7	Республика Дагестан	3
8	Свердловская область	3
9	Республика Башкортостан	3
10	Ростовская область	2

Из представленной таблицы видно, что жилье вводилось в различных регионах в различных объёмах по млн м², причём эти десять регионов в рейтинге всех российских регионов считаются топовыми. Так в лидерах, что и следовало ожидать открывает Московская область, далее следует Краснодарский край, хотя он на 4 млн м² сдал жилья. Затем третье место открывает Москва, хотя хотело бы отметить, что она по сравнению с прилегающей областью разница составляет 6 млн м². После столицы почётное четвёртое место занимает Ленинградская область, сданная столько же квадратных метров, как и столица. Далее идут четыре региона в одной цифровой «гамме». И заканчивает рейтинговую таблицу Ростовская область, которая сдала жилья 2 млн м², это на 8 млн м² меньше, чем лидеры нашей таблицы.

Таблица 2

Темпы роста ввода жилья в различных регионах России.

№ п/п	Название региона, области или края	Темпы роста ввода жилья в % за 24 г. (период январь-ноябрь)
1	Дагестан	120
2	Тыва	90
3	Еврейская автономная область	70
4	Бурятия	40
5	Ненецкий АО	40
6	Забайкалье	30
7	Чукотский АО	30
8	Волгоградская область	30
9	Алтай	30
10	Якутия	30

В представленной таблице анализируются десять регионов. Данные представлены в процентном соотношении и период составляет практически год, то есть с января по ноябрь 2024 года.

Вывод. В данной таблице видно, что из рейтинговых областей и республик первое место занимает Дагестан с 120 процентами прироста, далее следуют с разницей в 30 процентов Тыва. И заканчивает третьем место в этой таблице Еврейская АО, с разницей от лидера в 50 процентов. Все остывшее области, края и республики в своём рейтинге составили всего 40 или 30 ввода жилья. Но эта таблица показывает, что несмотря на колоссальную отдалённость от различных регионов и столицы, практические на «окраине» нашей страны различные регионы и области стараются не отставать от городов «миллионщиков».

Из всего вышесказанного следует, что строительная отрасль имеет тесную, даже сказать плотную взаимосвязь с органами самоуправления в своей созданной сферы работой. Так органы управления обязаны обеспечивать строителям или подрядчикам комфортные условия для выполнения своих обязательств. Но необходимо создать больших полномочий органам самоуправления для организации и контроля всех строительных видов работ в регионах.

Список литературы

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 31.07.2025), [Электронный ресурс] https://www.consultant.ru/docu
2. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Электронный ресурс] https://www.consultant.ru/document/cons_doc_
3. Федеральный закон «Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации, федеральных территорий и муниципальных образований» от 07.02.2011 N 6-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] https://www.consultant.ru/document/cons_doc_L
4. *Алпатов Ю.М.* Развитие местного самоуправления в городах России и мира / Ю.М. Алпатов. — М.: Юркомпани, 2017.
5. *Бабун Р.В.* Организация муниципального управления. Учебное пособие / Р.В. Бабун. — М.: Питер, 2016 г.
6. *Баркалов С.А.* Управление проектами в строительстве / С.А. Баркалов, В.Ф. Бабкин. — М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2021г.
7. *Беляева С.* Организационно-экономические изменения системы управления инвестиционно-строительным комплексом / Светлана Беляева. — М.: НИУ МГСУ, 2021г.
8. *Брагина З.В.* Развитие регионов. Диагностика региональных различий / З.В. Брагина, И.К. Киселева. — М.: ИНФРА-М, 2017.
9. *Гребенник Р.А.* Возведение зданий и сооружений / Р.А. Гребенник, В.Р. Гребенник. — М.: Высшая школа, 2023.
10. Информационные системы и технологии в строительстве. Учебное пособие. — М.: МГСУ, 2022.
11. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
12. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
13. *Новосельский С.О.* Управление социальной сферой муниципального образования / С. О. Новосельский, Э. В. Сукманов, С. П. Голованова // Научный вестник Крыма. — 2016. — № 3(3). — С. 13. — EDN WBZXUX.
14. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
15. *Кротов М.И.* Антикризисные меры сквозь призму национальной безопасности России / М. И. Кротов, В. И. Мунтиян, Л. Э. Слуцкий // Проблемы современной экономики. — 2015. — № 4(56). — С. 23-34. — EDN VMNPIZ.
16. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
17. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
18. *Носкова Г.В.* Проблемы и перспективы развития кооперации агропромышленного комплекса в Брянской области // «Вестник Брянского государственного университета». — 2020. — №4(46) — С.143-153, eLIBRARY ID: 44492050
19. *Носкова Г.В.* Управление сельским хозяйством в условиях муниципальной реформы (на материалах Брянской области) // Автореф. дисс. … канд. экон. наук / Всероссийский научно-исследовательский институт экономики с/х РАСХН. — Москва, 2015. eLIBRARY ID: 30415970
20. *Носкова Г.В., Гагарина М.В.* Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: Учебное пособие. — Москва: Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 180 с. eLIBRARY ID: 82925189
21. *Олейник П.П.* Организация строительной площадки. Учебное пособие / П.П. Олейник, В.И. Бродский. — М.: МГСУ, 2019.
22. Основы проектирования, строительства, эксплуатации зданий и сооружений. Учебное пособие. — М.: МГСУ, 2020.

УДК 332.1, 314, 364.122.5

Саморукова Галина Владимировна,
Кандидат экономических наук, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций
им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: samorukovagv@mail.ru

Саморукова Наталия Владимировна,
финансовый директор ООО «ГК Астек-СТС», Москва, РФ.
e-mail: samorukova@asteksts.ru

Galina Vladimirovna Samorukova,
PhD in Economics, Associate Professor,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: samorukovagv@mail.ru

Natalia Vladimirovna Samorukova,
Financial Director, Astek-STS Group of Companies, Moscow, Russia.
e-mail: samorukova@asteksts.ru

РАЗВИТИЕ МАЛЫХ ГОРОДОВ В КОНТЕКСТЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Аннотация. Малые города являются важным элементом пространственной и функциональной структуры России и обладают беспрецедентным социально-экономическим и культурным потенциалом для регионального развития страны, который проявляется в их уникальных особенностях: компактности, историческом наследии, существовании уникальных и редких видов производств и локальной экономикой. Однако, в эпоху урбанизации и интенсивного развития крупнейших городских агломераций, многие малые города существенно отстают в социально-экономическом развитии и не могут соответствовать современным требованиям населения к уровню и качеству жизни. С целью сокращения межрегиональных различий и ускорения темпов экономического роста и технологического развития правительством утверждена Стратегия пространственного развития Российской Федерации. Утверждённые данной Стратегией цели и задачи получили воплощение в действие посредством национальных проектов и федеральных программ, которые оказали существенное положительное влияние на качество и уровень жизни населения, инфраструктурный и экономический потенциал малых городов.

Ключевые слова: малые города, стратегия пространственного развития, национальные проекты, межрегиональные различия, пространственная структура России.

DEVELOPMENT OF SMALL TOWNS IN THE CONTEXT OF NATIONAL PROJECTS

Abstract. Small towns are an important element of the spatial and functional structure of Russia and possess unprecedented socio-economic and cultural potential for the regional development of Russia, which is manifested in their unique features: compactness, historical heritage, the existence of unique and rare types of industries and local economy. However, in the era of urbanization and intensive development of the largest urban agglomerations, many small towns lag significantly behind in socio-economic development and cannot meet the modern requirements of the population for the level and quality of life. In order to reduce interregional differences and accelerate the pace of economic growth and technological development, the Government has approved the Spatial Development Strategy of the Russian Federation. The goals and objectives approved by this Strategy have been implemented through national projects and federal programs that have had a significant positive impact on the quality and standard of living of the population, the infrastructural and economic potential of small towns.

Key words: small towns, spatial development strategy, national projects, interregional differences, spatial structure of Russia.

В соответствии с современными общемировыми тенденциями пространственного развития распределение населения и экономики Российской Федерации характеризуется сосредоточением в крупнейших городских агломерациях и крупных городах. Согласно данным Росстата на 1 января 2024 г. доля городского населения составила 75% от общего числа или 102,5 млн человек. Общее количество городов и поселков городского типа в России составляет 2,3 тыс. поселений, при этом основная доля городов представлена именно малыми городами[1]. Понятие «малый

[1] Федеральная служба статистики. Официальный сайт. — Москва. — URL:https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282 (дата обращения 26.11.2024).

город» часто используется для обозначения простейшего типа городского поселения, который одновременно экономически и культурно более развит относительно окружающей сельской местности. При этом существует несколько подходов для определения статуса такой территории [1]. В Российской Федерации принято использовать демографический критерий, когда тип города определяется численностью его населения, в котором доля активного населения, не занятого в сельском хозяйстве, составляет не менее 85%. Согласно нормативным документам Министерства регионального развития РФ, малому городу соответствует численность населения менее 50 тыс. человек. При этом на федеральном уровне отсутствуют нормативные критерии для определения статуса городского поселения, каждый субъект РФ разрабатывает свои. В большинстве субъектов РФ к городам относят промышленный, исторический или культурный центр с развитой инфраструктурой, объектами промышленности и численностью населения не более 50 тыс. чел. С учётом этих критерий доля таких городов составляет 72% от общего количества городов, однако доля проживающих не превышает 15,5% от общего количества городского населения [2]. Более детальные данные представлены в нижеследующих таблицах.

Таблица 1

Структура городов по федеральным округам по численности населения по состоянию на 01.01.2024 г.

Федеральный округ	Число городов с числом жителей, тыс. чел.					Всего городов
	до 50	50 до 250	250 до 500	500 до 1 000	1 000 и более	
ЦФО	228	55	16	3	2	304
СЗФО	126	17	5	0	1	149
ЮФО	57	30	5	1	3	96
СКФО	33	22	2	2	0	59
ПФО	136	47	6	6	5	200
УФО	81	26	5	1	2	115
СФО	77	29	0	5	3	114
ДФО	65	12	3	2	0	82
ИТОГО	803	238	42	20	16	1119

Составлено авторами. Источник: Государственная служба статистики. «Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2024 г.» Статистический бюллетень. — Москва, 2024.

Таблица 2

Численность населения по федеральным округам, проживающего в городах по состоянию на 01.01.2024 г.

Федеральный округ	С числом жителей, тыс. чел.					Всего численность населения в городах, тыс. чел.
	до 50	50 до 250	250 до 500	500 до 1000	1 000 и более	
ЦФО	4183	5551	5501	1618	14 196	31 049
СЗФО	1992	1904	1664	–	5598	11 158
ЮФО	1387	2989	1824	561	3298	10 059
СКФО	907	2199	626	1179	–	4911
ПФО	2657	4572	2337	3867	5873	19 306
УФО	1968	2315	1752	861	2713	9609
СФО	1642	3007	–	2848	3944	11 441
ДФО	1103	1563	1 137	1207	–	5010
ИТОГО	15 839	24 100	14 841	12 141	35 622	102 543

Составлено авторами. Источник: Государственная служба статистики. «Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2024 г.» Статистический бюллетень. — Москва, 2024.

Несмотря на такое небольшое количество жителей, малые города представляют собой важный элемент пространственной и функциональной структуры любой страны и особенно России. Их роль и значение в социально-культурной, экономической и пространственной структурах России уникальны и многообразны:

— это важнейшие опорные пункты российского государства на ее огромной территории. Именно малые и средние города, прежде всего — районные центры, обеспечивают многофункциональную связь территории внутри государства, формируют территориальный каркас управления в масштабе субъектов Федерации. Малые города в России обозначают и «держат» нашу огромную территорию под нарастающим внешним давлением, их разветвленная сеть были и остаются важным геополитическим фактором государственной пространственной стабильности Российской Федерации;
— это конкретная территориальная форма существования народов и народностей РФ в её социально-культурном выражении. Именно многие малые города имеют уникальную многовековую историю и являются хранителями национального и культурно-исторического наследия и самобытности;
— это многочисленные узловые и линейные пункты транспортных систем страны: железнодорожных, автомобильных, водных, авиационных, обеспечивающих логистическую сеть страны;
— комплексные социально-культурные, экономические, транспортные центры окружающей сельской территории, функционал которых заключается в взаимосвязи между городом и селом;
— это незаменимые местные районные и межрайонные центры заготовки, хранения и переработки сельскохозяйственной продукции, производимой селом. Это локальные отраслевые монофункциональные производственно-селитебные комплексы различных отраслей промышленности, опорные пункты добычи и переработки природных полезных ископаемых, лесных и водных ресурсов;
— это многообразные бальнеологические комплексы в различных природно-климатических зонах страны регионального, всероссийского и даже мирового значения; а также передовые опорные базы освоения зон страны со сложными природно-климатическими условиями;
— это отраслевые высокоспециализированные центры оборонно-промышленного комплекса РФ, в т.ч. одна из форм локализации вооруженных сил нашей страны;
— это специализированные научные и научно-производственные центры национального и международного уровня [3].

Рис. 1. Функциональность малых городов в пространственной структуре России

Составлено авторами. Источник: Союз малых городов России, — официальный сайт. — Москва. — URL: https://smgrf.ru/znachenie-i-puti-razvitiya-malyh-nebolshih-gorodov-v-programme-prostranstvennogo-razvitiya-rossii/?ysclid=m3bgiol7z8186951054 (дата обращения 26.11.2024).

Малые города являются важным геополитическим и социально-культурным звеном в географической структуре России, российской экономике, российской культуре, и крайне необходимы как российским большим городам, особенно — мегаполисам, так и российской деревне. Несмотря на столь широкий комплекс выполняемых небольшими городами народно-хозяйственных функций, начатый в 90-е годы процесс постоянного сокращения их населения, постепенной ликвидации самых малых населенных мест — сёл и посёлков городского типа, моногородов, к сожалению, все ещё продолжается. Небольшие города, особенно моногорода, были признаны «экономически неэффективными», что привело к резкому сокращению государственной поддержки как на региональном, так и на федеральном уровне, сместив акцент на развитие крупных городов и мегаполисов [3].

Несмотря на существенную процентную доли по численности малых городов пространственной структуре России, города с населением менее 50 тысяч человек в большинстве не вносят значимый вклад в ВВП ни в федеральном, ни в региональном масштабе. Исключения составляют нефтегазовые добывающие и узкоспециализированные оборонно-промышленные центры. В большинстве случаев динамика экономического роста в малых городах отстает от общих показателей по стране, темпы прироста валовой добавленной стоимости (ВДС) по всем отраслям практически всегда значительно ниже среднероссийских: подобные города представляют собой «экономические ниши» с крайне низким экономическим ростом, а зачастую данные субъекты являются дотационными [4].

Корнем экономических проблем является экономическая структура небольших городов России, которая в большинстве случаев не соответствует современным требованиям рыночной экономики. На данный момент, многим из них присущ моноотраслевой уклад, а промышленные, перерабатывающие предприятия характеризуются технической и технологической отсталостью, низкой конкурентоспособностью и высоким уровнем износа основных фондов, дефицитов квалифицированных кадров [5]. При этом в малых городах существует проблема безработицы, уровень доходов населения остаётся достаточно низким относительно средних и крупных городов, в сфере занятости малых городов наблюдается сосредоточение работников физического труда с низкой и средней квалификациями. Подобная ситуация усугубляется недостатком финансовых ресурсов и сопровождается неблагоприятным инвестиционным климатом [6]. Недостаток финансовых ресурсов в свою очередь провоцирует экономическую рецессию, в результате которой малые города оказываются неспособны нести социальные обязательства перед жителями, что, в свою очередь, порождает ряд серьёзных социальных и бытовых проблем. Первым результатом такой ситуации становится проблема поддержания городской инфраструктуры в надлежащем состоянии. Это наиболее заметно в комплексе ЖКХ, где наблюдается изношенность инженерных сетей и коммуникаций, увеличение общей площади аварийного и непригодного для проживания жилищного фонда и низкое качество работы коммунальных служб. Существующие объекты культурно-досуговой сферы недостаточно разнообразны, а центры часто характеризуется фрагментарностью, заброшенными территориями и требующими реконструкции зданиями [7]. Вслед за этим на низком уровне остаётся качество оказываемой медицинской помощи в том числе и экстренной, профилактической работы и ранней выявляемости заболеваний. При этом первостепенной остается проблема обеспеченности населения медицинскими специалистами. Помимо этого, важной проблемой остаётся транспортно-коммуникационная удаленность малых городов России от основных научных, экономических и культурных центров, а в ряде случаев это только сезонная доступность. Всё это приводит к ежегодному сокращению численности населения малых городов, в том числе за счет внутренней миграции молодежи и людей трудоспособного возраста в крупные города и мегаполисы. В результате, малые города характеризуются массовой деформацией структуры населения, повышенным пенсионным возрастом и пониженным трудоспособным ресурсом [8].

Основываясь на значимости и текущем экономическом и социальном состоянии малые города требуют неотложного внимания со стороны федеральных органов власти.

С целью сохранения и развития территориальной структуры страны в 2018 году была поставлена задача: разработать и внедрить масштабную программу пространственного развития России, включая развитие малых городов и других населённых пунктов. Из общего числа населённых мест Российской Федерации, которые должны быть охваченными этой программой, была выделена, в силу своей специфики, огромная и весьма многообразная категория «поселе-

ний» — малые, средние города и посёлки городского типа. В 2019 году была утверждена Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года. Целью данной Стратегии пространственного развития российской Федерации является обеспечение многовекторного устойчивого и сбалансированного пространственного развития Российской Федерации, направленного на сокращение межрегиональных социально-бытовых различий в уровне и качестве жизни населения, ускорение темпов экономического роста и технологического развития, а также на обеспечение национальной безопасности страны. Основными приоритетами данной стратегии признаны создание и развитие перспективных федеральных и региональных опорных пунктов социально-экономического развития с увеличением их количества и максимальным рассредоточением на территории Российской Федерации:

— стимулирование предпринимательской деятельности населения малых городов с учетом перспективных экономических, а также стратегически важных специализаций субъектов РФ в т.ч. за счет создания инвестиционных площадок, промышленных парков, технопарков, предоставление доступа к энергоресурсам, разработки и утверждения налоговых льгот, грантов;
— содействие развитию малых и средних городов и крупных сельских населенных пунктов как межмуниципальных обслуживающих центров для населения и бизнеса;
— повышение транспортной доступности за счет развития и приведение в нормативное состояние сети региональных и местных дорог, создание новых межрегиональных транспортных объектов, способных эффективно обеспечить транспортное взаимодействие соседствующих субъектов, стимулирование развитие общественного транспорта;
— улучшение условий жизни и создание комфортной городской среды в т.ч. за счет устойчивого сокращения дли непригодного для проживания жилого фонда, повышения уровня благоустройства, обеспечения коммунальной инфраструктурой, в т.ч. водоснабжением и водоотведением, газо-, энергосбережением;
— развитие и повышения уровня доступности услуг социальной и бытовой сферы: здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта, социального обслуживания [9].

Утвержденные Стратегией цели и задачи получили воплощение в действие посредством реализации национальных проектов и федеральных программ. Прямо или косвенно большинство национальных проектов снесли свой вклад социально-экономическое развитие более чем 200 малых городов [10].

Рис. 2. Влияние национальных проектов на малые города России

Составлено авторами. Источник: Национальные проекты России. — официальный сайт// URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/

Национальный проект *«Жилье и городская среда»* предполагает существенное увеличение объемов жилищного строительства по всей России. Благодаря данному нацпроекту улучшать свои жилищные условия ежегодно будут не менее 5 млн семей, при этом вводимые объекты жилищного фонда обеспечиваются всей необходимой сопутствующей инфраструктурой, в т.ч.

объектами дошкольного, школьного и дополнительного образования, объектами здравоохранения с акцентов на объекты первичного звена (амбулатории, поликлиники, ФАП), досуговыми учреждениями, автомобильными дорогами, парковыми зонами, современной инженерной коммуникацией и т.д. Федеральный проект «Формирование комфортной городской среды» в рамках данного национального проекта предусматривает данного рост доли городов, в том числе и малых, с благоприятной средой от общего количества городов с 25% в 2019 году до 60% в 2024 году[1].

Важнейшей целью данного нацпроекта является обеспечение существенного обновления жилищного фонда за счет устойчивых темпов сокращения непригодного для проживания жилья, в том числе с использованием механизмов переселения граждан из непригодного для проживания жилищного фонда, обеспечивающих соблюдение их жилищных прав.

Немаловажным фактором для комфортного проживания является наличие чистой питьевой воды из-под крана. Следует отметить, что данная проблема так или иначе существует практически во всех малых городах и поселках городского типа и в большинстве случаев эта проблема требует срочного вмешательства и оперативного решения. Для решения этой задачи реализуется федеральный проект «Чистая вода», входящий в состав нацпроекта «Жилье и городская среда», созданного по решению Президента России. По этой программе в 83 субъектах РФ ведется строительство и реконструкция объектов питьевого водоснабжения и водоподготовки.

В рамках национального проекта *«Демография»* -открываются новые региональные центры занятости нового формата, где встречается бизнес и потенциальный работник, возможность переобучения по востребованным у работодателей профессиям, Цель данных центров сохранить трудоспособное население на местах и сократить кадровый дефицит для предприятий. При поддержке национального проекта «Демография» для детей до трех лет по всей стране открываются дополнительные места в яслях, а также дошкольные образовательные учреждения что должно способствовать увеличению рождаемости и более быстрому возвращению молодых мам на рабочие места. Продлена программы семейной ипотеки до 2030 года под ставку 6% для семей с детьми и ее использование не только для покупки квартиры, но для строительства или покупки частного дома, что крайне важно именно для малых городов и поселков городского типа с учетом их исторически сложившихся традиций проживать именно в частном секторе, а также для поселений где отсутствует многоквартирный жилищный фонд. Исконно в России именно в малых городах и сельских поселений распространена многодетность, и государственная поддержка по улучшению жилищных условий именно в частном домостроении может только способствовать положительной динамике в демографии[2].

Проект *«Здравоохранение»* предусматривает создание новых и модернизацию существующих объектов здравоохранения. Особое внимание уделяется фельдшерско-акушерских пунктам, врачебным амбулаториям, региональным диспансерам, высокотехнологичным центрам. Существующие региональные объекты здравоохранения первичного оснащаются современным медицинским оборудованием, специальным автотранспортом. Для оказания экстренной помощи жителям отдаленных и труднодоступных районов развивается система санитарной авиации.

Если до недавнего времени наибольшее внимание акцентировалось на создание и развитие федеральных специализированных медицинских центров в мегаполисах и крупных городах, но на сегодняшний день вектор внимания сместился создание объектов здравохранение с учетом транспортной доступности. Помимо модернизации и создания новых объектов здравохранения первичного звена, активно открываются межрайонные высокотехнологичные специализированные медицинские центры.

Внедрены программы «Земский доктор» и «Земский фельдшер», по которым медикам предоставляется финансовая поддержка, жилье и рабочий автотранспорт. Более 60 тыс. медицинских работников работают в сельских населенных пунктах, рабочих поселках, городах с населением до 50 тыс. человек по программам «Земский доктор и «Земский фельдшер» с начала реализации программ.

В рамках национального проекта *«Туризм и индустрия гостеприимства»* для ускоренного развития туристической инфраструктуры, а также раскрытия всего потенциала природного,

---

[1] Источник: Национальные проекты России. — официальный сайт. — Москва// URL https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/zhile-i-gorodskaya-sreda/ (дата обращения 26.11.2024).

[2] Источник: Национальные проекты России. — официальный сайт. — Москва// URL https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/demografiya/ (дата обращения 26.11.2024).

культурного и исторического достояния страны была создана Корпорация «Туризм.РФ». В задачи корпорации входят формирование туристических кластеров страны, разработка и развитие мастер-планов туристических территорий и инвестирование в создание их инфраструктуры по принципам государственно-частного партнерства. В различных регионах страны активно обновляется и создается туристическая инфраструктура благодаря инструментам нацпроекта. Среди них — выдача льготных кредитов на строительство и реконструкцию отелей и санаториев; грантовая поддержка предпринимательских инициатив в регионах; субсидия на создание модульных отелей; строительство обеспечивающей инфраструктуры к туристическим кластерам, а также разработка и реализация мастер-планов туристических территорий и инвестирование в создание туристической инфраструктуры.

С 2024 года регионы получают единую субсидию на туризм, которая предоставляет возможность использовать средства на приоритетные направления развития туризма по усмотрению региона, что будет способствовать росту числа турпоездок. Единая субсидия может быть направлена на обустройство пляжей и национальных туристских маршрутов, покупку туристского оборудования и снаряжения, создание кемпингов и автокемпингов, возведение некапитальных причальных сооружений, проведение событийных мероприятий, а также проектирование туристического кода центров городов. Этот национальный проект наиболее значим для малых городов, т.к. именно малые города России являются хранителями исторического наследия самобытности. Практически и у каждого города своя уникальная многовековая история, своя неповторимая архитектура, уникальные исторические и природные объекты. Развитие туристической отрасли способствует созданию благоприятной городской среды, рабочих мест и соответственно экономическому росту и росту благосостояния местного населения.

В рамках национального проекта «Образование» создается новая образовательная инфраструктура, вводятся передовые методики обучения. По всей стране продолжают открываться новые школы, центры образования естественно-научной и технологической направленностей «Точка роста», которые помогают детям знакомиться с современными технологиями и даже пробовать себя в необычных профессиях. Такие центры типовые, создаются на базе уже существующих школ в малых городах и селах. Среди ключевых задач национального проекта — развитие системы среднего профессионального образования, оснащение колледжей современным оборудованием, поддержка мастеров производственного обучения.

Национальный проект *«Культурная среда»* предусматривает реконструкцию и капитальный ремонт региональных детских школ, искусств и переоснащение муниципальных библиотек по модельному стандарту, а также реконструкцию детских театров и ТЮЗов. Особенно это важно для районных и межрайонных объектов культуры, которые обеспечивают доступность к культурной среде детей, проживающих в расположенных рядом селах и деревнях. В домах культуры, библиотеках и музеях создаются виртуальные концертные залы, оснащенные мультимедийным оборудованием и быстрым интернетом. Формат таких залов позволит в онлайн-режиме обеспечить жителям посещение федеральных и региональных культурных мероприятий.

Национальные и региональные музеи получат возможность оснастить цифровыми гидами. Важным фактором в данном проекте является модернизация домов культуры в малых городах и сельских поселений. Современные ДК — это настоящие культурные центры, которые объединяют в одном месте детские кружки и секции, творческие объединения, зрительный зал, кинозал, библиотеку. Модернизированные учреждения способствуют росту числа кружков и творческих объединений, преобразований творческой сферы районов и регионов, увеличению числа мероприятий и посетителей ДК.

Национальный проект *«Безопасные качественные дороги»* — один из важнейших национальных проектов, который направлен на сохранение и развитие пространственной структуры страны. Он предусматривает ремонт и реконструкцию автомобильных дорог, а также мостов и путепроводов как федерального, так и регионального и муниципального уровня.

Отдельным направлением работ по нацпроекту является обновление региональных, межмуниципальных и местных дорог, ведущих к социально-значимым объектам образования, здравоохранения, досуговым учреждениям, объектам культуры, туристическим достопримечательностям, природным заповедникам и живописным местам. В рамках федерального проекта «Развитие федеральной магистральной сети» происходит строительство обходов крупных городов, строительство транспортных развязок, ликвидацию одноуровневых пересечений с же-

лезными дорогами, а также строительство и реконструкцию мостовых переходов, что должно обеспечить повышение уровня экономической связанности территорий России.

На начало 2024 года в 84 российских регионах и 105 крупнейших городских агломерациях доля дорог, соответствующих нормативным требованиям по качеству, составляет более 82%, а дорог регионального значения — более 53%[1].

Национальный проект *«Цифровая среда»* — это развитие инфраструктуры связи и расширение доступа к сети Интернет в малонаселенных, отдаленных и труднодоступных пунктах, которое поможет преодолеть цифровое неравенство и обеспечить гражданам доступ к современным цифровым услугам: необходимым государственным услугам, культурным и досуговым мероприятиям, дистанционному образованию, телемедицине, доступ к различным товарам на маркетплейсах и т.д.

По данному нацпроекту продолжается расширение географии предоставления универсальных услуг связи населению, что включает в себя установку точек доступа беспроводного интернета (Wi-Fi) и организацию сотовой связи.

Национальный проект *«Транспортная инфраструктура»* направлен на обновление аэропортов в целях повышения транспортной доступности и связанности городов, развитию новых региональных маршрутов и внутреннего туризма, что дает импульс социально-экономическому преобразованию территорий.

Модернизация аэропортов по нацпроекту проходит по разным направлениям: строятся новые взлетно-посадочные полосы, а также обновляются действующие. Восстанавливается, а при необходимости создается с нуля дополнительная аэродромная инфраструктура: рулежные дорожки, места для стоянок самолетов, светосигнальное оборудование. Также в аэропортах строят вспомогательные сооружения, которые необходимы для обеспечения безопасности полетов [9,10].

На сегодняшний день проводимые мероприятия по развитию малых городов приносят свои положительные результаты, уровень комфортного проживания сегодня достигнут в 60% малых городов. Однако, для достижения основной цели — сокращение межрегиональных различий в качестве и уровне жизни и выявление экономического потенциала с учетом существующей специфики каждого города необходимо расширить и принять новые федеральные и региональные программы, направленные на стимулирование размещения и развития современных технологичных производственных мощностей и увеличение трудоспособных квалифицированных трудовых ресурсов в данных городах, а также расширить географию и количество населенных пунктов для утвержденных программ и проектов развития страны. Внедрение и реализация данных программ позволит сохранить и увеличить численность населения в малых городах, что в свою очередь должно способствовать экономическому росту и росту благосостоянию жителей и, соответственно общему социально-экономическому росту и пространственному развитию страны. Для достижения поставленных целей многие специальные федеральные региональные программы продлены по 2030 г. В рамках Концепции Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 г . с прогнозом по 2036 г. в качестве опорных пунктов развития определены еще более 2000 населенных пунктов, включая села и поселки [11, 12]. На сегодняшний день различными государственными органами и институтами обсуждаются новые механизмы раскрытия потенциала и меры поддержки малых и средних городов, в частности федеральные проект «Развитие населённых пунктов» в рамках нацпроекта «Инфраструктура для жизни» нацелен на обеспечения опережающего развития инфраструктуры и строительства доступного жилья, повышения эффективности экономики и доходов населения удержания населения за счет достаточного качества жизни [13, 14]. Несмотря на пространственную рассредоточенность малых городов по территории Российской Федерации их сохранение и развитие способствует социально-экономической стабильности, сохранению и развитию общероссийских ценностей и норм жизни и обеспечивает национальную безопасность.

Список литературы

1. С*мирнов О.О., Безвербный В.А.* Потенциал развития секторов экономики малых городов России: современные тенденции // Социум и власть. — 2022. — № 1 (91). — С. 62-74.

[1] Источник: Национальные проекты России. — официальный сайт. — Москва// URL https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/bezopasnye-kachestvennye-dorogi/ (дата обращения 26.11.2024).

2. Государственная служба статистики. Официальный сайт. — Москва. — «Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2024 г.» Статистический бюллетень. — Москва, 2024
3. *Марков Е.М.* Значение и пути развития малых (небольших) городов в Программе пространственного развития России — текст электронный// URL: https://smgrf.ru/znachenie-i-puti-razvitiya-malyh-nebolshih-gorodov-v-programme-prostranstvennogo-razvitiya-rossii/?ysclid=m3bgiol7z8186951054 (дата обращения 26.11.2024).
4. *Маркин В.В., Малышев М.Л., Землянский Д.Ю.* Малые города России: комплексный мониторинг развития. Часть 1 // Мониторинг правоприменения. — 2019. — №4 (33). — С. 46-53.
5. *Кузнецова А.И.* Индустриализация инфраструктурной сферы городов России // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. — 2015. — № 3, вып. 14. — С. 37-42.
6. *Оборин М.С., Шерешева М.Ю., Пахалов А.М.* Институциональная среда как фактор формирования инвестиционного климата малых городов России // Ars Administrandi. — 2017. — Т. 9, № 3. — С. 370-394
7. *Ращенко А.В., Перькова М.В.* Проблема развития общественных пространств в малых городах // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. — 2015. — № 1. — С. 61-64
8. *Крупко А.Э.* Проблемы устойчивого развития муниципальных образований России // Финансы, экономика, стратегия. — 2014. — № 8. — С. 17-22.
9. Правительство Российской Федерации. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 г., Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период 2025 года.
10. Национальные проекты России. — официальный сайт., — Москва.//URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/ (дата обращения 26.11.2024 г.)
11. *Алексеев Д.А.* Новый Аркаим: в малые города вдохнут новую жизнь — Известия. — официальный сайт.// URL: https://iz.ru/1696280/dmitrii-alekseev/novyi-arkaim-v-malye-goroda-vdokhnut-novuiu-zhizn (дата обращения 26.11.2024)
12. Министерство экономического развития — официальный сайт. — Москва. Концепция пространственного развития Российской Федерации на период 2030 года с прогнозом до 2036 года. URL: // https://www.economy.gov.ru/material/file/85fb48440f79df778539e0b215af5345/koncepciya_strategii_prostranstvennogo_razvitiya_rf_na_period_do_2030_goda.pdf?ysclid=m3ywv250ql4622048 (дата обращения 26.11.2024).
13. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
14. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
15. *Новосельский С.О.* Управление социальной сферой муниципального образования / С. О. Новосельский, Э. В. Сукманов, С. П. Голованова // Научный вестник Крыма. — 2016. — № 3(3). — С. 13. — EDN WBZXUX.
16. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
17. *Кротов М.И.* Антикризисные меры сквозь призму национальной безопасности России / М. И. Кротов, В. И. Мунтиян, Л. Э. Слуцкий // Проблемы современной экономики. — 2015. — № 4(56). — С. 23-34. — EDN VMNPIZ.
18. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
19. *Слоботчиков О.Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.
20. Совет Федерации федерального собрания Российской Федерации. — официальный сайт. — Москва.// О новых инструментах планирования и поддержки развития малых и средних городов. URL: // http://council.gov.ru/activity/activities/roundtables/158665/ (дата обращения 26.11.2024).
21. Аналитический центр Правительства Российской Федерации. — официальный сайт. — Москва // Правительство завершает формирование Стратегии пространственного развития на период до 2030 года // URL: https://ac.gov.ru/news/page/pravitelstvo-zaversaet-formirovanie-strategii-prostranstvennogo-razvitia-na-period-do-2030-goda-27940 (дата обращения 26.11.2024).

УДК 338(075.8)

Семочкина Елена Владимировна
независимый исследователь, Москва
e-mal: Semochkina.elena@yandex.ru

Semochkina Elena Vladimirovna
independent researcher, Moscow
e-mail: Semochkina.elena@yandex.ru

ИНТЕГРАЦИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ТАСК-МЕНЕДЖЕРА В АВТОМАТИЗИРУЮЩИЙ КОМПЛЕКС ПО КРУПНОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. Повсеместно внедряемая цифровизация затрагивает и процесс управления. Топ-менеджерам осуществлять руководство помогают таск-менеджеры. Из электронных помощников, описываемых в обзоре [7, с.1]: «Аспро.Cloud», «ПланФикс», «Аспро.Agile», «Яндекс Трекер», «Kaiten», «Weeek», — автор выбрал два облачных решения «Аспро. Cloud» и «Аспро.Agile», адаптируемые под специфику любой сферы. Составлены автоматизирующие комплексы ПО для крупных производственных предприятий с применением указанных программ и информационных систем, интегрируемых с ними. Для популярных сервисов «ЛидерТаск» (таск-менеджера и CRM- системы) тоже составлен вариант применения в комплексах ПО, автоматизирующих рабочие процессы аналогичных организаций. Приведён вариант использования «СМАРТ:ERP» — готового комплекса для решения обсуждаемых задач. Диаграммы «Карта систем», построенные для всех 4 случаев в инструментальной среде «ARIS EXPRESS», наглядно демонстрируют возможности составленных решений. На выбор руководителем конкретного варианта автоматизации повлияют практикуемый им метод постановки задач, набор требуемого функционала, стоимости рассматриваемых вариантов, а также необходимость и наличие технического сопровождения для них. Представленные варианты системных комплексов ПО значительно облегчают труд управленческого персонала — позволяют проводить быстрое оповещение сотрудников, осуществлять своевременный контроль (в том числе проводить анализ деятельности на современном уровне), оперативное решение поставленных задач. Статья предназначена для топ-менеджеров и студентов обучающимся по направлению образования «Менеджмент».

Ключевые слова: метод «SMART», метод «Agile», таск-менеджер», ERP-система, инструментальная среда «ARIS EXPRESS».

INTEGRATION OF AN ELECTRONIC TASK MANAGER INTO THE AUTOMATION PROGRAM COMPLEX OF A LARGE COMPANY

Abstract. Widespread digitalization also affects the management process.Top managers are assisted by task managers. Of the electronic assistants described in the review [7, p.1]: «Aspro.Cloud», «Planfix», «Aspro.Agile», «Yandex Tracker», «Kaiten», «Weeek» — two cloud solutions were selected: «Aspro.Cloud» and «Aspro.Agile». Automation complexes for large manufacturing enterprises using IP integrated with the specified programs have been compiled. For the popular «LiderTask» services (task-manager and CRM system), a variant of automation of work processes of similar organizations has also been developed. The fourth example of using automation is related to «SMART:ERP», a ready-made package for solving the tasks under discussion. The «System Map» diagrams, constructed for all 4 cases in the «ARIS EXPRESS» tool environment, clearly demonstrate the capabilities of the compiled solutions. The choice of a manager for a particular company will be influenced by the method of setting tasks he practices, the set of required functionality for the automation complex, the cost of the options under consideration, as well as the need and availability of support for them. The article is intended for top managers and students studying in the field of education «Management».

Key words: «SMART» method, «Agile» method, task-manager, ERP-sistem, «ARIS EXPRESS» tool environment.

Введение. Цифровизация затрагивает все отрасли экономики. Современные вызовы повышают требования к деятельности как управленческого персонала, так и подчинённых. Развивается программное обеспечение для облегчения и увеличения производительности различного труда, в том числе электронные помощники топ-менеджеров.

В управлении командами различных проектов активно применяются «SMART» (СМАРТ) и «Agile» методы постановки задач. Первый из них [8, с. 1] предполагает конкретность (Specific), измеримость (Measurable), достижимость (Achievable), важность целей (Relevant) и их определённость по срокам (Time-bound) каждого задания. Второй метод [13, с. 1] предполагает деле-

ние больших проектов на небольшие задачи, называемые итерациями. По завершении каждой из них достигается определённый результат. Итог предыдущей итерации используют для выполнения следующей и для получения обратной связи от пользователей или заинтересованных сторон. Такой подход позволяет оперативно корректировать постановки текущих задач и их выполнение.

Благодаря большому спросу на электронные помощники в организации процесса управления разработано многочисленное ПО российского (например «Аспро.Cloud», «ПланФикс», «Аспро.Agile», «Яндекс Трекер», «Kaiten», «Weeek» [7, с. 1]) и зарубежного производства (например «Asana» [17, с. 1] и облачный сервис «Trello» [18, с. 1]).

Цель, поставленная в работе. В данной статье рассматриваются некоторые примеры отечественных программ для автоматизации рабочих процессов производства (крупных компаний). Строятся диаграммы «Карта систем» для наглядной демонстрации рассматриваемых вариантов интеграции электронных помощников с другими информационными системами, выполняющими необходимые для автоматизации производства функции.

Из описанных в источнике [7, с. 1] современных популярных таск-менеджеров «Аспро. Cloud», «ПланФикс», «Аспро.Agile», «Яндекс Трекер», «Kaiten», «Weeek» выберем облачную систему «Аспро.Cloud», адаптируемую под специфику любой сферы. Составим первый вариант автоматизации производства, добавляя недостающие программы, выполняющие необходимые функции, и IP-телефонию.

Инструменты облачной системы «Аспро.Cloud». Выберем таск-менеджер «Аспро.Cloud» для управления компанией. Для качественного взаимодействия с клиентами — CRM-систему «Аспро.Cloud». Сайт компании можно создать, используя инструмент той же облачной системы, «Аспро: Корпоративный сайт 3.0» ([1, с.1], [3, с. 1]) или «Аспро: Приорити 2.0» ([2, с. 1], [3, с. 1]). Кроме того клиенты могут прибегнуть к блочному конструктору «Tilda» [4, с. 1], CMS «1С-Битрикс» [4, с. 1] или «Wordpress» [6, с. 1].

IP-телефония. «Аспро.Cloud» можно интегрировать с IP-телефонией ряда провайдеров [5, с. 1]: «Мегафон», «Mango Office», «Zadarma», «Телфин», «Twilio» и «UIS». Выберем для определённости «Мегафон».

ПО компании «1С» с необходимыми для завершения производственного цикла функциями. «ASPRO» интегрируем с «1С: Бухгалтерия» [14, с.1], «1С:Договоры» [15, с.1] и «1С: MES Оперативное управление производством» (позволяет «синхронизировать, координировать, анализировать и оптимизировать производственные процессы при выпуске готовой продукции и полуфабрикатов различного назначения» [16,с.1]).

Вместо таск-менеджера «Аспро.Cloud» можно взять «Аспро.Agile» для управления компанией. Это тоже облачное решение с аналогичными интеграциями. Выберем для определённости IP-телефонию «Телфин». Другие таск-менеджеры из обзора [7, с. 1] не подходят для крупных компаний.

Построим диаграммы «Карта систем» для автоматизации управления предприятием на основе рассмотренного выше ПО в инструментальной среде «ARIS EXPRESS». Итоги приведены на рис. 1 и рис. 2.

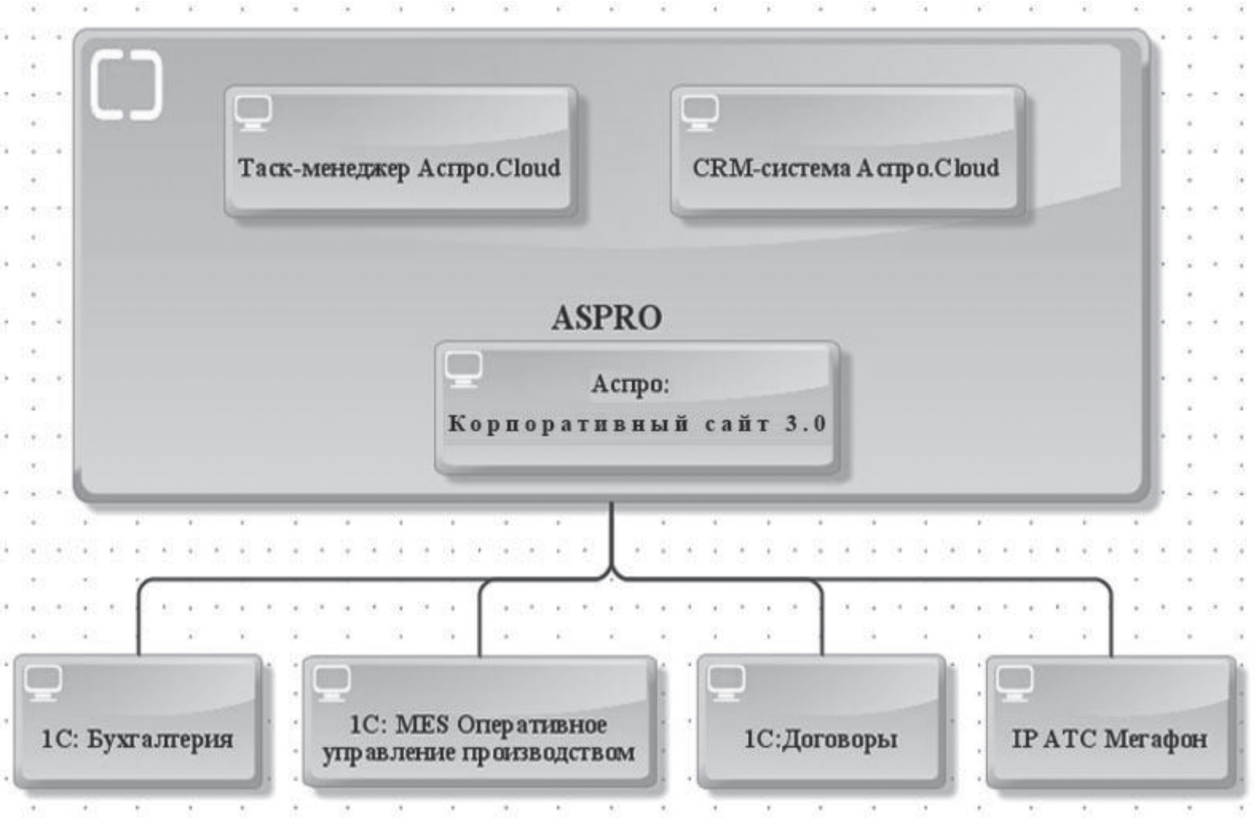
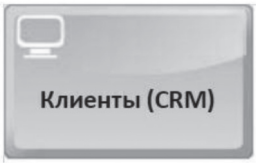


Рис. 1. «Карта систем» фирмы, организующей работу с помощью «Аспро.Cloud», IP АТС «Мегафон» и продуктов компании «1С»

Рис. 2. «Карта систем» фирмы, организующей работу с помощью «Аспро.Agile», IP АТС «Телфин» и продуктов компании «1С»

Напомним обозначения, принятые на рис. 1 и рис. 2 в соответствии с методикой «ARIS» [11, с. 20].

Домен отображает группировку ИТ-систем в ограниченной области по различным критериям объединения



Программная система

Следующим рассмотрим вариант автоматизации производства на основе сервисов «ЛидерТаск» [9, с. 1], дополненных необходимыми информационными системами, поскольку таск-менеджер «ЛидерТаск» и CRM-система «ЛидерТаск» пользуются популярностью в деловых кругах.

Для обеспечения телефонии выберем IP ВАТС «Ростелеком» потому, что она интегрируется с любыми CRM.

В источнике [10, с. 1] опубликован обзор программ для бухгалтеров: «КУБ 24», «Cubux», «Т-банк бухгалтерия», «НебоПро», «Моё Дело», «Контур.Бухгалтерия», «1С: Бухгалтерия», «СБИС». Для крупного предприятия подходит «1С: Бухгалтерия». Информационная система позволяет автоматизировать большинство процессов, включая расчёт налогов, формирование отчётности и управление документооборотом. Дополним формируемый комплекс программным обеспечением «1С:Договоры» и «1С: MES Оперативное управление производством», «1С-Битрикс:Корпоративный портал» (Интранет) для проведения аналогии по выполняемым функциям с предыдущим случаем.

Диаграмма «Карта систем» для обсуждаемого варианта автоматизации приводится на рис. 3

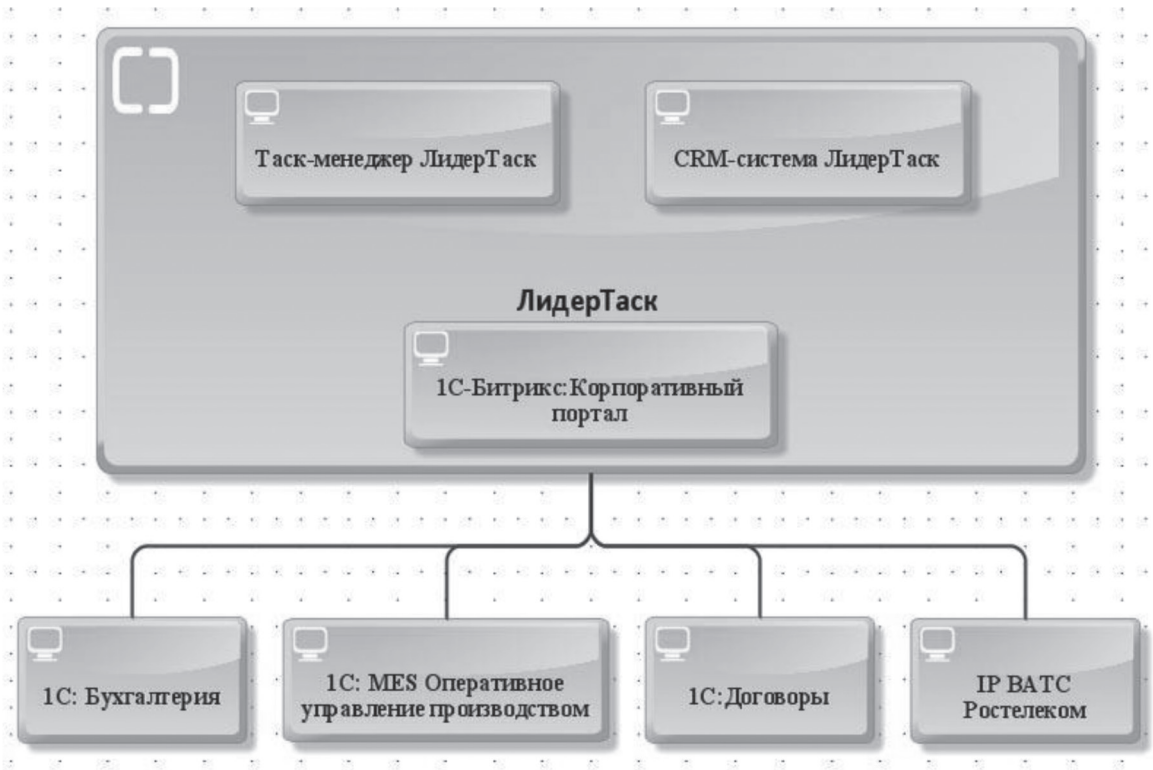


Рис. 3. «Карта систем» фирмы, организующей работу с помощью сервиса «ЛидерТаск», IP ВАТС «Ростелеком» и продуктов компании «1С»

Приведённая на рис. 3 диаграмма может быть востребована поклонниками сервисов «ЛидерТаск». Но на рынке ИТ-решений уже есть готовая ERP система, которая поспорит с рассмотренными вариантами. Она описана в источнике [12, с. 1].

На основе данных указанной статьи построим диаграмму «Карта систем» для применения «СМАРТ:ERP», учитывая её интегрируемость с IP ВАТС «Ростелеком» и продуктами компании «1С» (для создания сайта используется «1С-Битрикс:Корпоративный портал» (Интранет)). Итог смотрите на рис. 4.

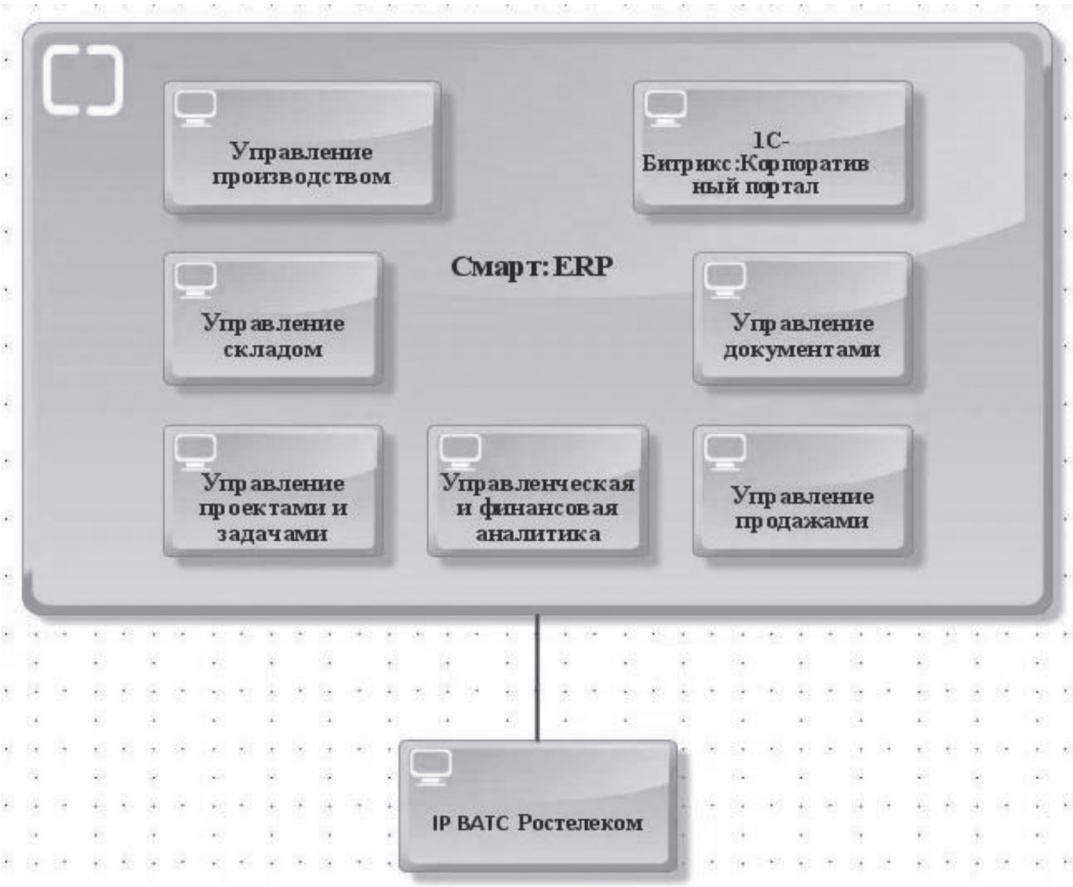


Рис. 4. «Карта систем» фирмы, организующей работу с помощью «СМАРТ:ERP» и IP ВАТС «Ростелеком»

Автоматизация, показанная на рис. 4, удобна своей отлаженностью взаимодействия функционирующих модулей в готовой системе.

Первые три приведённых варианта автоматизации — результат компоновки комплекса ПО из интегрирующихся систем.

В зависимости от особенности постановки бизнеса для работы можно выбрать любой из этих вариантов или внести коррективы, поменяв какую-либо информационную систему на требующуюся.

Выводы. В статье продемонстрирован принцип интегрирования таск-менеджеров в автоматизирующие комплексы ПО. Таск-менеджер — система для работы с персоналом компании, а CRM — система для работы с клиентами. К ним добавляются функциональные модули, отвечающие за другие операции бизнес-цепочки. Связь обеспечивается устойчивой, хорошо зарекомендовавшей себя IP-телефонией.

На основе выбранных ИТ-решений построены диаграммы «Карта систем» для автоматизирующих комплексов ПО с таск-менеджерами «Аспро.Cloud», «Аспро.Agile» и «ЛидерТаск» и «СМАРТ:ERP».

Представленные варианты системных комплексов значительно облегчают труд управленческого персонала, позволяя проводить быстрое оповещение сотрудников, осуществлять своевременный контроль (в том числе проводить анализ деятельности на современном уровне), опера-

тивное решение поставленных задач. При этом они автоматизируют основные бизнес-процессы предприятия.

На выбор компании-пользователя повлияет ряд причин: от практикуемого руководителем метода постановки задач, набора требуемого функционала для автоматизирующего комплекса ПО, стоимости рассматриваемых вариантов до необходимости и наличия технической поддержки. Обслуживать готовый комплекс систем «СМАРТ:ERP» может компания-продавец согласно соответствующему договору.

Осуществлять сопровождение системного комплекса придётся самостоятельно, когда мощный ИТ-отдел компании-покупателя может интегрировать автоматизирующие комплексы ПО из продуктов 2-3 разработчиков, достигая большего соответствия особенностям хозяйственной деятельности организации.

Статья предназначена топ-менеджерам и студентам, обучающимся по направлению образования 38.03.02 «Менеджмент».

Список литературы

1. Аспро: Корпоративный сайт 3.0 (Allcorp3) — Мощное готовое решение для вашего бизнеса на 1С-Битрикс [Электронный ресурс] // «UNICOMS.BIZ» — сайт компании «ЮНИКОМС» — 2013-2025 гг. URL:https://unicoms.biz/blog/article/8911/ (Дата обращения 29.05.2025)
2. Аспро: Приорити 2.0 — корпоративный сайт представительского класса! [Электронный ресурс]// «Яндекс 360« — 1997-2025 гг. — url:https://dzen.ru/a/ZkbyIZ8BfA7h11YY (Дата обращения 29.05.2025)
3. Интеграция с Аспро.Cloud [Электронный ресурс]// «ASPRO.CLOUD» — 2020-2025 гг. URL: https://aspro.ru/docs/course/course34/chapter03489/ (Дата обращения 29.05.2025)
4. Интеграция с сайтом [Электронный ресурс]// «ASPRO.CLOUD» — 2020-2025 гг. URL: https://aspro.cloud/crm/integratsiya-s-saytom/ (Дата обращения 28.05.2025)
5. Интеграция с IP-телефонией [Электронный ресурс]// «ASPRO.CLOUD» — 2020-2025 гг. URL: https://aspro.cloud/crm/integratsiya-s-telefoniey/ (Дата обращения 28.05.2025)
6. Интеграция Wordpress и Aspro.Cloud [Электронный ресурс]// «ALBATO.RU» — 2015 — 2025 гг. URL: https://albato.ru/integration-wordpress-asprocloud (Дата обращения 28.05.2025)
7. Какой таск-менеджер выбрать для работы [Электронный ресурс]// «ASPRO.CLOUD» — 2020 — 2025 гг. URL: https://aspro.cloud/pm/docs/kakoy-task-menedzher-vybrat-dlya-raboty/ (Дата обращения 28.05.2025)
8. *Кириллов Я.* Постановка целей по SMART // www.leadertask.ru [Электронный ресурс]: официальный сайт ООО «Органайзер ЛидерТаск» — 2023 г. — URL: https://www.leadertask.ru/blog/smart-tseli (Дата обращения 23.01.2023 г.)
9. Обзор возможностей ЛидерТаск [Электронный ресурс] // www.leadertask.ru: официальный сайт ООО «Органайзер ЛидерТаск» 2007-2025 г. — URL: https://www.leadertask.ru/blog/smart-tseli (Дата обращения 28.05.2025 г.)
10. Программы для бухгалтеров: Топ-9 инструментов для продуктивной работы [Электронный ресурс] // www.leadertask.ru: официальный сайт ООО «Органайзер ЛидерТаск» 2007-2025 г. — URL: https://www.leadertask.ru/blog/programmy-dlya-buxgalterov (Дата обращения 31.05.2025 г.)
11. *Рындина С.В.* Методы и средства моделирования бизнес-процессов: методология ARIS: учеб.-метод. пособие / сост. С.В. Рындина. — Пенза: Изд-во ПГУ, 2018. — 52 с.
12. Смарт ERP [электронный ресурс]// «smart-erp.pro» — сайт ООО Компас-2022-2025 гг. — url: https://smart-erp.pro/ (Дата обращения 30.04.2025)
13. Управление проектом по Agile методике [Электронный ресурс]// «Хабр» Пост №710034/ — 2006 — 2025 гг. URL: https://habr.com/ru/companies/otus/articles/710034/ (Дата обращения 1.06.2025)
14. 1С:Бухгалтерия 8.3 [Электронный ресурс]// «ASPRO.CLOUD» — 2020 — 2025 гг. URL: https://aspro.cloud/integrations/1c/ (Дата обращения 28.05.2025)
15. 1С:Договоры [Электронный ресурс]// «1С.RU» — 2011 — 2025 гг. URL: https://v8.1c.ru/contracts/ (Дата обращения 31.05.2025)
16. 1С: MES Оперативное управление производством [Электронный ресурс]// «PROGRAMTEH.RU» — 2013 — 2025 гг. URL:https://programteh.ru/products/1s-mes-operativnoe-upravlenie-proizvodstvom/ (Дата обращения 1.06.2025)
17. «Asana в деталях, и как ее использовать» // «Хабр» [Электронный ресурс] Пост №151162 — 2006-2025 гг. URL: https://habr.com/ru/post/151162/ (дата обращения 24.05.2025)
18. «Trello — начало работы и скрытые фишки» // «Хабр» [Электронный ресурс] Пост №511446 — 2006-2025 гг. URL: https://habr.com/ru/post/511446/ (дата обращения 24.05.2025)

УДК 332.12

Скорлуков Георгий Олегович,
аспирант,
Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Университет мировых цивилизаций имени В. В. Жириновского», Москва.
E-mail: skor.go@mail.ru

Демочкин Максим Витальевич,
аспирант
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва
e-mail: tdemochkina@list.ru

Ищенко Маргарита Михайловна,
кандидат экономических наук, доцент,
Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Университет мировых цивилизаций имени В. В. Жириновского», Москва.
E-mail: mmargo.i@mail.ru

Skorlukov George Olegovish,
postgraduate student,
Autonomous non-profit organization of higher Education
«V. V. Zhirinovsky University of World Civilizations», Moscow
E-mail: skor.go@mail.ru

Maxim Vitalyevich Demochkin,
Postgraduate Student
Moscow Institute of Economics, Moscow
email: tdemochkina@list.ru

Ishchenko Margarita Mikhailovna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Autonomous non-profit organization of higher Education
«V. V. Zhirinovsky University of World Civilizations», Moscow
E-mail: mmargo.i@mail.ru

АКТУАЛЬНАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ РЕГИОНОВ

Аннотация. Несмотря на тот факт, что каждый регион и субъект Российской Федерации наделен самостоятельными полномочиями организации управления, решения иных проблемных аспектов и вопросов, важно понимать, что комплексное состояние российского государства оказывает воздействие на каждый субъект (и наоборот, изменения в субъектах, приводят к аналогичным изменениям показателей по стране в целом). Эта ситуация не может быть решена, или каким-то образом стабилизирована в ближайшем будущем, поскольку она определяется историко-территориальными причинами и существующими подходами к административному делению. Однако, данное обстоятельство, определяющее взаимосвязь между тенденциями развития страны в целом и ее регионами в частности, может быть использовано для качественно-количественного обоснования и структурно-логического анализа региональной дифференциации. [1]

Ключевые слова: дифференциация, диспропорции, методика, оценка, регион, рейтинг.

AN UPDATED METHODOLOGY FOR ASSESSING THE SOCIO-ECONOMIC DIFFERENTIATION OF REGIONS

Annotation. Despite the fact that every region and constituent entity of the Russian Federation possesses independent authority in matters of governance and the resolution of various problematic issues, it is important to recognize that the overall condition of the Russian state affects each individual entity. Conversely, changes occurring within the constituent entities lead to corresponding shifts in national-level indicators. This situation cannot be resolved or stabilized in the foreseeable future, as it is

determined by historical and territorial factors, as well as by the established approaches to administrative division. However, this circumstance—which defines the interdependence between nationwide development trends and regional dynamics—may be used for the qualitative and quantitative justification and a structural-logical analysis of regional differentiation.
Key words: differentiation, disparities, methodology, assessment, region, ranking, regional inequality.

Основываясь на теоретических предположениях и обоснованиях, считаем целесообразным представить авторскую методику исследования, цель которой заключается в том, чтобы выяснить причины региональной дифференциации (на примере выбранной территории), провести анализ качественно-количественных индикаторов, и разработать мероприятия по снижению диспропорций в развитии регионов и субъектов в целях улучшения социально-экономического положения страны.

Данная методика представляется актуальной для целей проведения анализа и оценки уровня региональной дифференциации. Проведенный анализ и полученные выводы позволят оценить актуальность и практическую значимость методики, возможность ее реализации в практической деятельности. Считаем, что реализация методики будет возможна на уровне отдельных регионов/субъектов для решения проблем управления, функционирования, развития, а также на уровне государственного управления страной в целом для устранения и минимизации региональных дисбалансов и диспропорций.

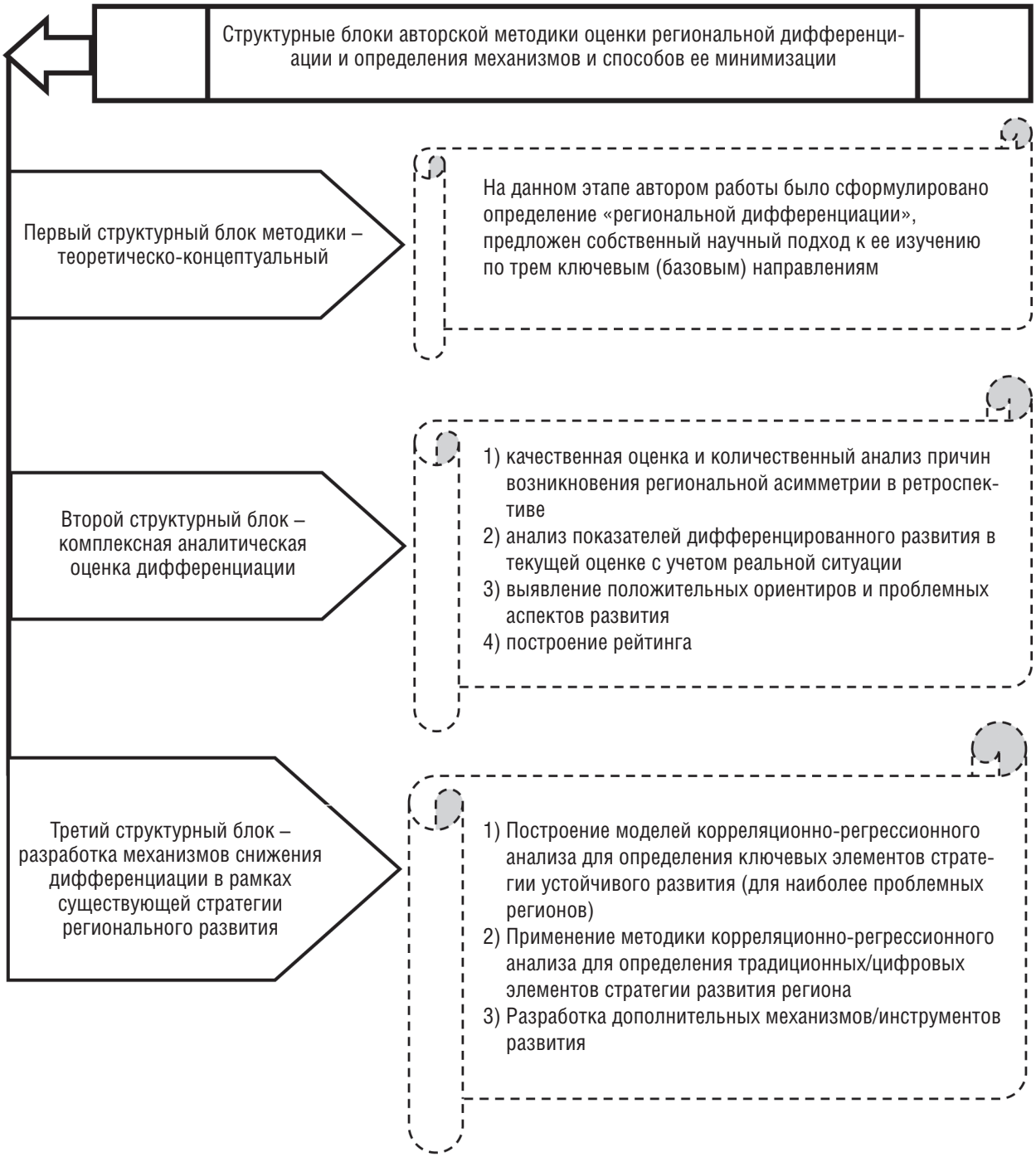
Следовательно, после практической апробации методики возможно рекомендовать ее к практическому применению: Министерству экономического развития (для организации и управления всеми социально-экономическими аспектами развития государства в контексте реализации политики национальной безопасности), органам местного самоуправления отдельных регионов и территорий, в том числе регионам с наиболее неблагоприятной ситуацией в сфере государственного управления и социально-экономического развития.

Рассмотрим и уточним ключевые блоки предлагаемой методики оценки региональной дифференциации и структурные компоненты.

Оценка различий в развитии регионов должна осуществляться посредством реализации ряда комплексных этапов и процедур. Как представляется, следует учитывать и принимать во внимание все существенные аспекты, факторы, количественные показатели, определяющие специфику функционирования субъекта на современном этапе. В этой связи, предлагаемая методика включает три комплексных структурных блока, суть которых определяется следующими существенными аспектами:

1. В рамках первого структурного блока методики автором уточнена необходимость дополнительного теоретического обоснования и уточнения основных определений и дефиниций, составляющих основу методики и аналитических расчетов.
2. В рамках второго структурного блока автором выполнено исследование и анализ внешних факторов, влияющих на социально-экономическую дифференциацию регионов в контексте оценке показателей, трендов и направлений развития страны в целом. Такой анализ необходим для того, чтобы определить специфику внешних влияний на регионы, оценить особенности внешних воздействий, их силу и уровень значимости [4].
3. В рамках третьего структурного блока автор работы провел исследование показателей и тенденций развития субъектов Российской Федерации, определив для этих целей ряд количественных показателей и индикаторов по восьми потенциальным группам.
4. По аналогии проведено исследование особенностей и тенденций развития одного из крупнейших субъектов Российской Федерации — Центрального Федерального округа, который является лидером по многим социально-экономическим индикаторам. Для проведения анализа комплексные показатели, демонстрирующие развитие регионов, объединены в соответствующие потенциальные группы, что значительно упростило процесс анализа и способствовало более обстоятельной оценке уровня дифференциации субъектов.

Структурные блоки методики приведены на рисунке 1.

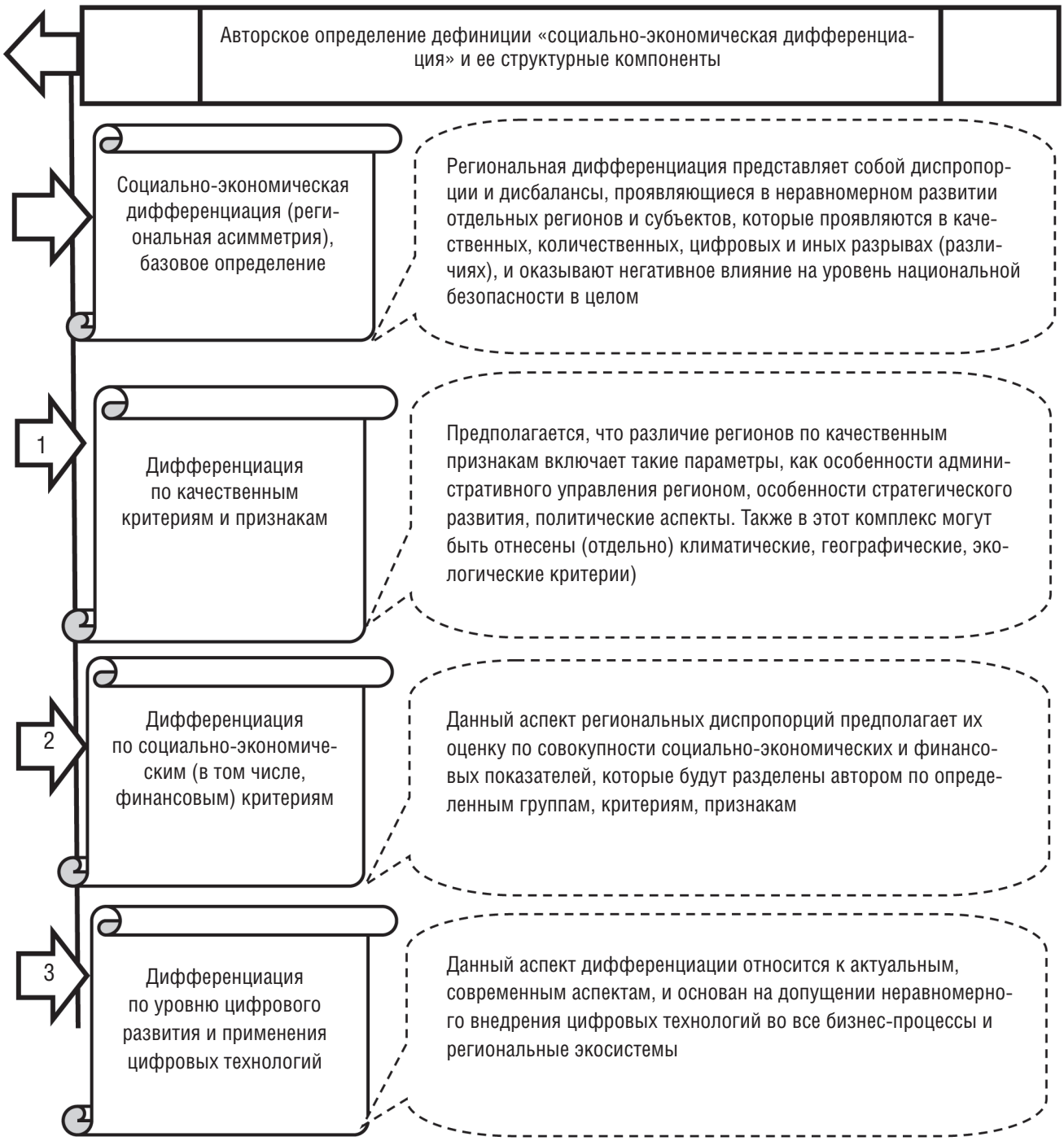


Источник: разработка авторов.

Рис. 1. Структурные блоки авторской методики исследования

Представим практические результаты, полученные в рамках реализации основных структурных блоков, предложенной автором методики оценки региональных дисбалансов.

Для целей совершенствования теоретической составляющей, автором работы предложено следующее определение категории «социально-экономическая дифференциация» (рисунок 2).



Источник: разработка авторов.

Рис. 2. Авторское определение ключевой исследовательской дефиниции «социально-экономическая дифференциация» или региональная асимметрия

По мнению авторов под социально-экономической дифференциацией следует считать диспропорции и дисбалансы, проявляющиеся в неравномерном развитии отдельных регионов и субъектов, которые проявляются в качественных, количественных, цифровых и иных разрывах (различиях), и оказывают негативное влияние на уровень национальной безопасности в целом.

Уникальность и новизна авторского определения состоит в том, что автор предлагает рассматривать дифференциацию комплексно, с точки зрения, как минимум трех системных групп.

Уточнение теоретических дефиниций позволяет перейти к практическим аспектам и результатам применения предложенной авторской методики.

Для целей анализа и оценки, автором работы в рамках методики, проведен обзор факторов и тенденций социально-экономического развития страны в целом, влияющих на уровень региональной дифференциации по различным направлениям.

Результаты анализа показывают следующие тенденции:

1. Увеличение численности населения оказывает положительное влияние на развитие страны и ее регионов. Демографическая ситуация в целом за последние 10 лет отличалась относительной стабильностью, что позволяет сделать вывод (помимо прочего) об улучшении условий для института семьи. Численность — один из важнейших показателей (прослеживается положительное влияние фактора).
2. Численность рабочей силы в стране значительно изменилась под влиянием внешних факторов, угроз, а также в условиях пандемии, когда многие предприятия были закрыты, вынуждены были прекратить свое функционирование. Однако, социально-трудовые показатели показывают привлекательность условий труда, их систематическое увеличение, что способствует развитию рынка труда и минимизации уровня безработицы. В данном случае увеличение безработных — отрицательный аспект, а рост доходов и иных социальных показателей — положительный аспект.
3. Экономические показатели, несмотря на негативные тенденции периода пандемии, свидетельствуют о росте и развитии новых производств, что создает рабочие места, способствует дальнейшему улучшению всех отраслей экономики. Рост экономических показателей — положительная тенденция за исключением увеличения уровня инфляции.
4. Среди финансовых показателей в качестве негативных тенденций обращает на себя внимание факт снижения инвестиций по итогам периода 2024 г. Кроме того, бюджет в большую часть периодов был получен с дефицитом, что обусловлено различными факторами и также может быть отнесено к негативным обстоятельствам. Снижение финансового результата и уровня инвестиций — негативный параметр; постоянный дефицит бюджета — серьезная проблема и угроза [2].
5. Затраты на цифровизацию экономики проявляют тенденцию к увеличению, что является положительным аспектом, способствующем не только росту социально-экономических аспектов, но и увеличению национальной безопасности в целом. Рост затрат в данном случае следует рассматривать в положительном контексте [6].

Следовательно, проведенный ретроспективный и структурно-компонентный анализ позволил выявить положительные и негативные причины внутреннего характера, влияющие на ситуацию в стране. В целом, данный анализ позволяет сделать вывод о том, что несмотря на различные потрясения, несмотря на эпидемию коронавирусной инфекции, несмотря на международные вызовы и угрозы, которые являются актуальными на данный момент, Россия продолжает активно развиваться и наращивать финансово-экономический потенциал с целью улучшения всех аспектов развития и достижения высокого уровня национальной безопасности [3].

Совокупность факторов, формирующих региональную дифференциацию, обусловлена действием демографических, социально-экономических и институциональных процессов, что подтверждается современными исследованиями [7].

В рамках реализации предложенной авторской методики автором выполнен анализ и расчет показателей и тенденций субъектов Российской Федерации на основании определенных и обозначенных автором потенциальных групп.

Расчеты показали следующее:

1. Показатели демографического потенциала отражают различные данные об изменениях численности населения, естественном и миграционном приросте. Лидером по приросту численности среди субъектов РФ выступает Центральный Федеральный округ. По миграции населения и приросту лидируют различные субъекты, первое место занимает столичный регион.
2. Показатели трудового потенциала демонстрируют неравномерную динамику. В данном аспекте примечательным является тот факт, что по уровню занятых лидируют ЦФО и Приволжский Федеральный округ; эти же субъекты занимают лидирующее положение по уровню безработицы [5].
3. Аналогичные тенденции по сравнению с предыдущими показателями наблюдаются для критерия (индикатора) социального потенциала.

4. Анализ показателей экономического потенциала демонстрирует, что бесспорными лидерами по увеличению ВВП и иных показателей следует назвать Центральный и Приволжский Федеральные округа. Наиболее негативная ситуация характерна для Южного Федерального округа.
5. По уровню прироста бюджетных доходов, величине расходов, иным показателем ЦФО сохраняет лидирующие позиции.
6. В части развития цифрового потенциала Центральный Федеральный округ выходит на передовой уровень. В наибольшей степени уровень и динамика применения технологий характерны для столичного региона.

Результаты анализа, выполненные в рамках отдельного структурного блока предложенной авторской методики, позволяют сформулировать вывод о том, что Центральный Федеральный округ является регионом-лидером по большинству показателей, что обосновывает необходимость дополнительного исследования и изучения уровня социально-экономической дифференциации данного региона по субъектам, входящих в его состав.

Посредством реализации основных положений авторской методики, с помощью анализа показателей по ключевым потенциальным группам, автором проведена оценка уровня дифференциации регионов ЦФО.

Так, отдельные регионы, благодаря высоким темпам роста производства, инвестиционной привлекательности, значительной цифровой трансформации, выходят на лидирующие региональные позиции. Среди таких субъектов ЦФО следует выделить г. Москву и Московскую область, Калужскую и Тульскую области. Другие субъекты, напротив, столкнулись с резким оттоком граждан, рабочей силы, с приостановкой крупных производств, что значительно ухудшило их положение, сократило структурный вклад в развитие ЦФО в целом. Наиболее отстающими регионами ЦФО по результатам анализа выявлены Костромская, Ивановская, Орловская области.

Как представляется, существенные дисбалансы и диспропорции в развитии определенных регионов и территорий приводят к более обстоятельным различиям и способствуют тому, что региональная дифференциация не снижается с течением времени, а, напротив, оказывает серьезное негативное влияние на социально-экономическое развитие страны в целом.

Большинство субъектов ЦФО функционируют в сложных условиях, проявляются отстающие тенденции по всем существенным показателям и параметрам. Территориальные диспропорции и дисбалансы, проявляющиеся в рамках одной территории, влияют на комплексные социально-экономические показатели, ухудшают общие аспекты и представления о социально-экономическом положении страны в целом. На наш взгляд, проблема региональной асимметрии — это не только проблема региона с наиболее сложными показателями, это проблема страны в целом.

Для ее решения необходим комплекс мероприятий не только на внутри региональном, но и на федеральном уровне. В противном случае, дифференциация регионов, которая является актуальной проблемой, сложившейся в течении длительного временного периода, с течением времени будет только усиливаться, и приведет к еще более негативным обстоятельствам в будущем.

Список литературы

1. *Горецкая Е.О., Шеметов В.В.* Пространственная дифференциация региональных социально-экономических систем России и механизмы ее снижения // Сфера услуг: инновации и качество. — 2023. — № 65. — С. 64-69.
2. *Макенов М.М.* Государственное регулирование социально-экономической дифференциации регионов России: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / М.М. Макенов. — Санкт-Петербург, 2021. — 351 с.
3. *Поянова О.С.* Теоретические аспекты региональной в регионах перспективного развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2019. — Т. 9. № 8А. — С. 158-167. DOI 10. 34670/AR.2019.90.8.017
4. *Зубаревич Н.В.* Региональные неравенства и пространственное развитие. Вопросы экономики. — 2022. — №7. — С. 45-62.
5. *Лавров А., Климанов В.* Диспропорции рынка труда. Экономическая политика. — 2021. — С.121-140.

6. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. №2 (43). — С. 68-74.
7. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
8. *Новосельский С.О.* Управление социальной сферой муниципального образования / С. О. Новосельский, Э. В. Сукманов, С. П. Голованова // Научный вестник Крыма. — 2016. — № 3(3). — С. 13. — EDN WBZXUX.
9. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
10. *Кротов М.И.* Антикризисные меры сквозь призму национальной безопасности России / М. И. Кротов, В. И. Мунтиян, Л. Э. Слуцкий // Проблемы современной экономики. — 2015. — № 4(56). — С. 23-34. — EDN VMNPIZ.
11. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
12. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
13. *Бабкин А.В., Новиков А.О.* Цифровая трансформация регионов: индикаторы и модели. Экономика и управление. — 2022. — №6. — С. 33-49.
14. *Лапо А.В.* Региональная асимметрия социально-экономического развития: причины, факторы, механизмы регулирования // Региональная экономика. — 2022. — №4. — С. 15-28.

УДК 369.032

Скрипник Михаил Романович,
студент,
Нижегородский институт управления — филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
E-mail:mskripnik-23@edu.ranepa.ru

Mikhail Romanovich Skripnik,
student,
Nizhny Novgorod Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Email: mskripnik-23@edu.ranepa.ru

АНАЛИЗ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ К СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Аннотация. Данное научное исследование направлено на оценку эффективности адаптации политической системы Российской Федерации в условиях современной мировой геополитической турбулентности. Для проведения исследования выбран комплексный анализ трёх ключевых сфер общественной жизни: политической, экономической и социальной. Динамический анализ этих сфер позволит объективно рассмотреть меры, принятые в момент радикализации геополитической обстановки, и оценить их долгосрочные результаты. В качестве методов применяются сравнительный анализ стратегических документов (на примере посланий Президента Федеральному Собранию), статистический анализ макроэкономических показателей (ВВП, инвестиции, уровень жизни) и анализ социальной повестки. Фокус исследования смещён с констатации фактов адаптации на выявление её конкретных механизмов, инструментов и критериев успешности. Таким образом, работа вносит вклад не только в описание трансформации системы, но и в развитие методологии оценки её устойчивости в условиях перманентных внешних вызовов.

Ключевые слова: адаптация, геополитика, экономика, президент, государство, политика, турбулентность

THE ANALYSIS OF THE ADAPTATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE RUSSIAN FEDERATION TO MODERN GLOBAL GEOPOLITICAL TURBULENCE

Annotation. This scientific study is aimed at assessing the effectiveness of the adaptation of the political system of the Russian Federation in the context of modern global geopolitical turbulence. A comprehensive analysis of three key areas of public life was chosen for the study: political, economic and social. A dynamic analysis of these areas will allow an objective review of the measures taken at the time of the radicalization of the geopolitical situation and assess their long-term results. The methods used are comparative analysis of strategic documents (using the example of the President's messages to the Federal Assembly), statistical analysis of macroeconomic indicators (GDP, investments, standard of living) and analysis of the social agenda. The focus of the study has shifted from stating the facts of adaptation to identifying its specific mechanisms, tools, and success criteria. Thus, the work contributes not only to the description of the transformation of the system, but also to the development of a methodology for assessing its sustainability in the face of permanent external challenges.

Key words: adaptation, geopolitics, economy, president, state, politics, turbulence

Введение. Адаптация политической системы обладает критически важным значением для обеспечения устойчивости и суверенитета государства в условиях динамичной внешней среды. Современная геополитическая ситуация характеризуется высокой степенью нестабильности, что порождает комплекс вызовов и угроз для национальной безопасности и интересов Российской Федерации. В этой связи вопрос о трансформации и повышении эффективности государственных институтов и политических механизмов, обеспечивающих реализацию национальных интересов как во внутренней, так и во внешней политике, приобретает первостепенную важность и является предметом активной дискуссии в научном сообществе.

Структурные изменения в системе международных отношений, в частности, обострение противоречий между Российской Федерацией и рядом западных стран, формируют новую операционную реальность. Ключевыми проявлениями данной тенденции выступают: ужесточение санкционной политики, идеологическое и информационное противостояние, актуализирующее вопросы защиты культурного и ценностного суверенитета, эскалация конфликта в Украине, рассматриваемая в контексте proxy-войны и расширения НАТО на восток.

В ответ на эти вызовы от российской политической системы требуется стратегическая гибкость и способность к быстрой институциональной и функциональной перестройке. Задача заключается в разработке и имплементации таких моделей управления, которые позволяют не только нейтрализовать внешнее давление, но и сохранить траекторию внутреннего развития. Актуальность данного исследования обусловлена, во-первых, объективной необходимостью научного осмысления текущих геополитических процессов, а во-вторых, выраженной потребностью политического истеблишмента в экспертно-аналитическом обеспечении процесса принятия решений.

Результаты исследования. Исследование адаптации политической системы Российской Федерации носит комплексный характер, что обусловлено необходимостью анализа её реакций в ключевых сферах общественной жизни: политической, экономической и социальной. Выбор данных сфер детерминирован их системообразующей ролью в организации общества, а также тем, что именно в них наиболее рельефно проявляются результаты адаптационных усилий государства в ответ на вызовы внешней среды.

Для достижения цели работы и решения поставленных задач предлагается применение комплекса взаимодополняющих методов исследования, сфокусированных на каждой из выделенных сфер:

1. В политической сфере будет проведен сравнительный анализ ежегодных посланий Президента Российской Федерации Федеральному Собранию, направленный на выявление изменений в нарративах, связанных с внешнеполитической и внутриполитической ситуацией. Контент-анализ текстов посланий позволит зафиксировать смещение акцентов, появление новых концептов и изменение тональности в оценке международной обстановки и мер государственного реагирования.
2. В экономической сфере основу составит анализ основных количественных данных — динамика ВВП.
3. В социальной сфере будет осуществлен анализ статистических данных (уровень бедности, безработицы, общественные настроения).

Значение ежегодного послания Президента Федеральному Собранию заключается в том, что данный документ обладает высшей стратегической значимостью: он формулирует ключевые проблемы, цели и приоритеты государственной политики, а также задает вектор развития страны на перспективу. Это позволяет рассматривать послание в качестве репрезентативного отражения официальной позиции и реакции политического руководства на вызовы времени. При этом, как отмечают исследователи, «в условиях турбулентности официальный дискурс власти приобретает характер не только коммуникативный, но и перформативный, активно конструируя новую политическую реальность и определяя рамки ее интерпретации» [11, с. 18].

Хронологические рамки анализа охватывают период с 2021 по 2024 год включительно. Это позволяет провести сравнительный анализ:

- До состояния кризисного пика 2021.
- В период острой фазы 2022–2023.
- На этапе стабилизации 2024.

Основной упор в послании 2021 года Совету Федерации Президент РФ делал на вопросах внутреннего значения: здравоохранение, социальная политика, экономика. Но также оно не осталось без поднятия вопросов по внешней политике.

Послание носит ярко выраженный социально-ориентированный характер «Сбережение народа России — наш высший национальный приоритет» [1]. В ответ на вызовы пандемии и внешнего давления предлагается консолидация общества вокруг традиционных ценностей «На протяжении всей истории наш народ побеждал, преодолевал испытания благодаря своему единству. И сейчас для нас на первый план вышли семья, дружба, взаимовыручка, милосердие, сплочённость» [1], масштабная поддержка семей «предлагаю провести ещё одну единовременную вы-

плату семьям, где растут дети школьного возраста… по 10 тыс. рублей на всех школьников» [1], технологический рывок в ключевых отраслях и жёсткое отстаивание национальных интересов на международной арене «ответ России будет асимметричным, быстрым и жёстким… А где она [красная линия] будет проходить, это мы будем определять в каждом конкретном случае сами» [1]. Все внутренние реформы подаются как часть единой стратегии развития, нацеленной на повышение качества жизни граждан.

Отправной точкой анализа избранного периода является перенос послания Президента с 2022 на 2023 год, что само по себе может рассматриваться как косвенный индикатор адаптации к быстро меняющейся оперативной обстановке.

Анализ текста послания 2023 года позволяет зафиксировать ряд ключевых изменений, свидетельствующих о трансформации политического курса и механизмов управления.

Послание 2023 года устанавливает кардинальную смену риторики в отношении украинского конфликта. Он представляется не как изолированная военная операция, а как вынужденная ответная мера на долгосрочную политику Запада, что следует из прямой цитаты: «Это они развязали войну, а мы использовали силу и используем, чтобы её остановить» [2].

Запад изображается как враждебная, лживая и аморальная сила, несущая духовную деградацию, в противовес традиционным российским ценностям. В такой системе координат политическая система Российской Федерации адаптируется под условия перманентного противостояния с коллективным Западом, что выражается в: приоритете безопасности над всем, идеология и экономика подчинены задачам СВО. Усиление централизации, усиление роли силовых структур и вертикали власти для обеспечения единства действий и подавления любой внутренней оппозиции, которая может быть квалифицирована как «национал-предательство». И как следствие, консолидация политических и экономических элит. Все политические силы и бизнес-группы должны демонстрировать лояльность и работать в рамках единого курса. Плюрализм мнений допускается только в вопросах тактики, но не стратегии.

Процесс адаптации так же коснулся и вопроса экономической стратегии, что выразилось в констатации успешной устойчивости к санкциям. Подчёркивается, что экономика выстояла, а санкции «наказывают самих их инициаторов». Заявлен рост в ряде отраслей (строительство, сельское хозяйство) и рекордно низкий уровень безработицы. Также процесс турбулентности указал на существующие проблемы и недостатки экономической системы, таким образом был взят курс на экономический суверенитет. Объявлен отказ от сырьевой модели, ориентированной на Запад, и переход к развитию обрабатывающей промышленности и высоких технологий. Прозвучал жёсткий сигнал крупному бизнесу о необходимости работать в российской юрисдикции и вкладывать средства в развитие страны, а не выводить их за рубеж.

Послание 2024 года знаменует переход от фазы оперативной адаптации политической системы к фазе системной стабилизации и консолидации. В нем акцент смещается с реагирования на вызовы к закреплению новых принципов функционирования и построению долгосрочной траектории развития.

Стратегическим нарративом тут выступил цивилизационный суверенитет. Центральным конструктом, вокруг которого выстраивается весь документ, является нарратив цивилизационной уникальности и суверенитета России.

Тезис о том, что Россия — «отдельная, самодостаточная цивилизация», выполняет ключевую легитимирующую и мобилизационную функцию, консолидируя общество вокруг идеи независимого пути «Мы все, граждане России, будем вместе защищать нашу свободу, право на мирную и достойную жизнь, сами и только сами определять свой путь» [3].

В рамках данного стратегического ориентира в послании обозначен комплекс конкретных механизмов адаптации:

Укрепление традиционных ценностей, которые будут способствовать дальнейшей консолидации общества вокруг страны и вокруг власти. Поддержка семьи и традиционных ценностей объявляется не просто политикой, а «нравственным выбором» и «философией жизни». «Россия была и остаётся оплотом традиционных ценностей, на которых строится человеческая цивилизация» [3].

Формирование новой патриотичной национальной элиты. Проводится курс на формирование кадрового резерва из проверенных в условиях конфликта людей, замещая старую элиту. По опыту прошлых войн, люди, который прошли боевые действия, исполняя свой гражданский

долг перед родиной не будут отчуждены и забыты. Для выполнения такой задачи была разработана программа «Время героев» «Участниками программы здесь смогут стать военнослужащие и ветераны… которые проявили свои лучшие качества, показали, что умеют вести за собой товарищей» [3].

Развитие технократической адаптации. Политическая система ставит амбициозные цели по преодолению технологической зависимости. Национальные проекты технологического суверенитета включают три ключевых направления: чувствительные области (здоровье, продовольствие), сквозные сферы (станки, роботы, ИИ) и глобально конкурентные продукты (космос, атом).

Инструменты стимулирования: увеличение амортизационной премии, расширение Фонда развития промышленности, создание инженерных школ — государство активно использует как директивные, так и рыночные механизмы для перестройки экономики.

Цифровизация как основа управления: новый нацпроект «Экономика данных» и развитие ИИ призваны не только модернизировать экономику, но и создать более эффективную систему проактивного государственного управления.

Резюмируя, анализ политической сферы на материале посланий Президента (2021–2024 гг.) позволил выявить комплекс мер, предпринятых государственной властью Российской Федерации в ответ на обострение внешнеполитических вызовов. К ним относятся: быстрая риторическая перестройка, идеологическая консолидация вокруг концепта цивилизационного суверенитета, а также институциональные шаги по усилению централизации и кадровой ротации. Наблюдаемая с 2023 года смена тональности посланий на стабилизирующий может свидетельствовать о переходе системы из фазы оперативного реагирования в фазу консолидации новой политической траектории.

Следующим этапом исследования является анализ экономической сферы, призванный верифицировать и дополнить выводы, полученные на основе изучения политических нарративов. Эффективность адаптации политической системы в конечном счете должна находить отражение в ключевых макроэкономических результатах.

В качестве базового индикатора избран валовой внутренний продукт (ВВП), являющийся агрегированным показателем экономической активности. Для оценки динамики и устойчивости развития представляется целесообразным рассмотреть его изменение в ключевой период адаптации (2021–2024 гг.).

По данным Росстата, номинальный ВВП России демонстрировал следующий рост (в текущих ценах, млрд руб.):

Таблица 1

Аналитические данные Росстата: Валовой внутренний продукт (в текущих ценах, млрд.руб.) 2011-2024 гг. [4]

Год	2021	2022	2023	2024
Уровень ВВП	134 727,5	156 940,9	176 413,6	201 152,1

Динамика номинального ВВП в рублях в 2021–2024 годах демонстрирует формальный рост, что является результатом не столько фундаментального экономического развития, сколько административно-политической адаптации системы к экстремальным внешним условиям. Этот рост отражает успех политической системы в задачах стабилизации и выживания, но одновременно маскирует структурные проблемы и смену экономической парадигмы.

Показатели 2021 года (134 727,5 млрд руб.): Базовый «докризисный» уровень. Показатель представляет результат восстановления после ковидного шока. Рост был частично инерционным, поддерживаемым высокими ценами на энергоресурсы. Экономика была ещё интегрирована в глобальные цепочки.

Политическая система функционировала в относительно предсказуемой внешней среде. Основной адаптационной задачей была пандемия и подготовка к «постковидному» миру.

ВВП на момент 2022 года составил 156 940,9 млрд руб. Состояние характеризуется шоком, что требует немедленной административной адаптации. Следует заметить, что цифра роста в +16.5% к 2021 обманчива. Ее необходимо деконструировать на:

Инфляционный компонент, выразившийся в показателях годовой инфляции, которая составила около 11.9%. Значительная часть роста ВВП в текущих ценах — это отражение роста цен, а не физических объемов производства.

Эффект импортозамещения и военных расходов — начало СВО и санкций вызвало шок предложения. Политическая система ответила экстренными мерами: валютный контроль, административное удержание курса рубля (что первоначально даже укрепило его), приоритетное финансирование ВПК и смежных отраслей. Это дало «административный» импульс ряду отраслей.

Парадокс «санкционной стабилизации» — первоначальный обвал сменился стабилизацией именно благодаря жестким, нерыночным мерам (например, обязательная продажа валютной выручки экспортерами). Политическая система продемонстрировала высокую скорость мобилизации и способность к автаркии (замкнутости), пожертвовав эффективностью ради устойчивости. Данный феномен подтверждается в современных экономических исследованиях: «Первоначальная реакция российской экономики на санкции 2022 года представляла собой классический пример кризисной мобилизации, где быстрое административное вмешательство государства предотвратило системный коллапс, но заложило основы для долгосрочных структурных изменений» [8, с. 45].

Вывод по 2022 году. Рост номинального ВВП — это пример успешной политической адаптации к шоку, выразившейся в спасении финансовой системы и переориентации потоков. Реальная экономика (в физическом выражении) скорее сокращалась, но система не допустила коллапса.

ВВП в 2023 году, показатели которого составили 176 413,6 млрд рублей и 2024 год 201 152,1 млрд руб. Можно интерпретировать, как консолидация новой модели

Темпы роста 2023: +12.4% к 2022 и 2024: +14.0% к 2023 остаются высокими в номинале. Это свидетельствует о закреплении новой экономической реальности, сконфигурированной политикой.

Военно-государственный контроль — бюджет становится главным драйвером экономики через беспрецедентные расходы на оборону и безопасность до ~6.7% ВВП в 2023 и ~7.4% в 2024. Что непосредственно стимулирует ВПК, строительство, частично металлургию, химию, IT.

Инфляция и «перегрев» — высокий государственный спрос на ограниченные ресурсы приводит к устойчивой инфляции 7,4% в 2023, выше 8% в 2024 [7]. и перегреву в отдельных секторах. Рост ВВП все больше становится отражением роста госрасходов и цен, а не производительности. Данная модель создает внутренний конфликт целей, который фиксируется в монетарной политике резкий рост ключевой ставки Банка России в 2023–2024 годах с 7,5% до 21% [6] является прямым следствием инфляционного перегрева, порожденного масштабным фискальным стимулированием

Структурные сдвиги — экономика делится на «привилегированные» сектора, связанные с госзаказом, импортозамещением, сырьевым экспортом в дружественные страны, и «остальные». Происходит переориентация на Восток.

В контексте политической адаптации система не просто стабилизировалась, а легитимизировала и институционализировала кризисную модель управления. Приняты правила для жизни в условиях длительной конфронтации: параллельный импорт, контроль за движением капитала, мобилизационная готовность промышленности.

Анализ социальной сферы в контексте адаптации политической системы РФ к геополитической турбулентности 2022–2024 годов раскрывает еще более сложную и противоречивую картину, чем макроэкономические показатели. Здесь мы видим не просто результат, а сам процесс адаптации — управление общественным настроением, распределение издержек и социальная цена устойчивости.

Социальная сфера стала ключевым полем для компенсаторной и стабилизирующей адаптации политической системы. Ее трансформация демонстрирует приоритет социально-политической стабильности над долгосрочным развитием человеческого капитала. Государство использует социальные расходы как инструмент сдерживания протестного потенциала, поддержания легитимности и территориальной интеграции, что эффективно в краткосрочной перспективе, но создает риски структурной деградации.

Эмпирические данные показывают, что «адресная социальная поддержка в кризисный период действительно сыграла роль амортизатора, однако ее эффект распределен неравномерно и не отменяет роста общей экономической тревожности и субъективного ощущения неуверенно-

сти в завтрашнем дне среди широких слоев населения» [9, с. 28].Основополагающими источниками для изучения и анализа адаптационного процесса в социальной сфере послужат рынок труда, уровень доходов населения, социальная поддержка и пособия

Вопреки прогнозам коллапса, безработица опустилась до исторических минимумов по данным Росстата ~3%, на 2023–2024 [5]. Номинальные доходы и зарплаты устойчиво росли, особенно в ВПК, госсекторе, IT, логистике. Стоит отметить и влияние частичной мобилизация и массовой эмиграции части квалифицированных кадров, эти процессы создали дефицит рабочей силы в ряде отраслей, подтолкнув зарплаты вверх.

Значительную роль сыграло государственное стимулирование бюджетных сфер: образование, здравоохранение, силовые структуры и оборонные предприятия. Данное политическое решение помогло добиться лояльности ключевых социальных групп.

С момента усиления геополитической турбулентности произошел резкий рост социальных выплат, но с четким политико-географическим таргетированием. Приоритетными направлениями государственной поддержки выступили:

Фокусирование внимание государства на семьи с детьми и малоимущих. Значительное усиление мер поддержки, таких как повышение пособий, маткапитал. Это инструмент стимулирования рождаемости и смягчения бедности в наиболее уязвимых группах.

Инструмент интеграции новых территорий, ДНР, ЛНР, Херсонская и Запорожская области. На этих территориях были экстренно введены повышенные пенсии, пособия, «подъемные» выплаты.

Создание мер поддержки государством мобилизованных и их семей. Создан отдельный, хорошо финансируемый канал соцподдержки. Это критически важно для поддержания морального духа и легитимности СВО в глазах общества.

Резюмируя, политическая система РФ адаптировала социальную сферу под логику «крепости в осаде». Социальная политика стала гибким и мощным инструментом сиюминутной политической стабилизации, доказав свою эффективность в кризис.

Вывод. По результатам проведенного исследования можно сделать комплексный вывод о том, что политическая система Российской Федерации в период 2021–2024 гг. прошла через глубокую и быструю стратегическую переориентацию, доказав свою способность к мобилизации и жесткому централизованному управлению в условиях внешнего давления.

Её адаптация была реактивной, но системной, затрагивая все сферы от идеологии до экономики. К 2024 году система не просто адаптировалась, а институционализировала новую траекторию развития, основанную на принципах суверенитета, мобилизации и противостояния с коллективным Западом. Однако устойчивость этой модели в долгосрочной перспективе будет зависеть от способности решить накопленные структурные противоречия и перейти от модели «экономики выживания» к «экономике развития» в условиях самоизоляции и сокращения ресурсов. Как резюмируют зарубежные аналитики, «ключевым вызовом для новой экономической конфигурации России является не столько поддержание текущей стабильности, сколько создание условий для инновационного роста в рамках сужающегося круга внешнеэкономических возможностей, что требует качественно иных институциональных решений» [10].

Список литературы

1. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 21 апреля 2021 года [Электронный ресурс]. — URL: http://kremlin.ru/events/president/news/65418 (дата обращения: 01.12.2025).
2. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 21 февраля 2023 года [Электронный ресурс]. — URL: http://kremlin.ru/events/president/news/70565 (дата обращения: 01.12.2025).
3. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 29 февраля 2024 года [Электронный ресурс]. — URL: http://kremlin.ru/events/president/news/73507 (дата обращения: 01.12.2025).
4. Валовой внутренний продукт (в текущих ценах; млрд руб.) 2021–2024 гг. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). — URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts (дата обращения: 01.12.2025).

5. Уровень безработицы (по методологии МОТ) 2021–2024 гг. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). — URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment (дата обращения: 01.12.2025).
6. Динамика ключевой ставки [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации. — URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (дата обращения: 01.12.2025).
7. Индексы потребительских цен (инфляция) [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации. — URL: https://www.cbr.ru/statistics/dkp/ (дата обращения: 01.12.2025).
8. Адаптация российской экономики к санкциям: краткосрочные итоги и долгосрочные вызовы: коллективная монография / под ред. С. М. Гуриева. — Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. — 256 с.
9. *Тихонова Н.Е.* Социальные последствия внешнеполитической турбулентности: настроения, страхи, адаптивные стратегии населения России / Н.Е. Тихонова, В.А. Аникин // Социологические исследования. — 2024. — № 3. — С. 22–35.
10. *Connolly R.* The Russian Economy More Than Two Years Into the Ukraine Conflict: Sanctions, Mobilization, and Resilience / R. Connolly, L.H. Sendstad // Post-Communist Economies. — 2024. — [Early Access]. — URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14631377.2024.2349872 (дата обращения: 01.12.2025).
11. *Морозова Е.В.* Концепт «цивилизационного суверенитета» в современной российской политической риторике / Е.В. Морозова // Вестник Московского университета. Серия 12: Политические науки. — 2023. — № 2. — С. 18–37.

УДК 658

Мухина Инесса Игорьевна,
кандидат экономических наук, доцент,
Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Университет мировых цивилизаций имени В. В. Жириновского», Москва.
E-mail: inigmu@mail.ru

Mukhina Inessa Igoryevna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Autonomous non-profit organization of higher Education
«V. V. Zhirinovsky University of World Civilizations», Moscow
E-mail: inigmu@mail.ru

Смирнова Анна Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент,
Российский университет транспорта, Москва

Smirnova Anna Vladimirovna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Russian University of Transport, Moscow
E-mail: smirnova_a.v@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВКАМИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ИНТРАЛОГИСТИКИ

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы управление поставками в условиях трансформации интралогистики, которые характеризуются управлением и оптимизацией внутренних логистических процессов в компании, таких как управление перемещением материалов, товаров и информации в рамках предприятия, позволяет повысить производительность труда на всех этапах логистической цепи, сократить время выполнения заказов и снизить риск возникновения сбоев, внедрение электронного документооборота, что позволит автоматизировать процессы оформления документов, сократит время на согласование и снизит вероятность ошибок, вызванных человеческим фактором. Предложено расширение базы поставщиков, позволяющее увеличить конкуренцию, снизить риски зависимостей и обеспечить надежность поставок, оптимизация транспортных издержек, внедрение электронного документооборота. Предлагаемые мероприятия характеризуют оптимизацию бизнес-процессов в условиях трансформации интралогистики ООО «МАРКЕТ-ОФИС».

Ключевые слова: интерлогистика, процесс поставки, транспортные издержеки, электронный документообор, бизнес-процессы.

SUPPLY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF INTRALOGISTICS

Annotation. The article discusses the issues of supply management in the context of the transformation of intralogistics, which are characterized by the management and optimization of internal logistics processes in the company, such as managing the movement of materials, goods and information within the enterprise, which increases labor productivity at all stages of the logistics chain, reduces order fulfillment time and reduces the risk of failures, the introduction of electronic document management, which It will automate the paperwork processes, reduce the time for approval and reduce the likelihood of errors., caused by the human factor. It is proposed to expand the supplier base to increase competition, reduce dependency risks and ensure reliable supplies, optimize transportation costs, and introduce electronic document management. The proposed measures characterize the optimization of business processes in the context of the transformation of the intralogistics of MARKET OFFICE LLC.

Key words: interlogistics, delivery process, transport receipts, electronic document management, business processes.

Введение. В условиях роста неопределённости и внешних стратегических вызовов, таких как санкционное давление, разрывы привычных цепей поставки, волатильность спроса) предприятия вынуждены переосмысливать управление поставками не как операционную, а как страте-

гическую функцию. Одним из главных компонентов, оказывающих существенное влияние на эффективность бизнеса в этих непростых условиях, является интралогистика.

Интралогистика — это управление и оптимизация внутренних логистических процессов в компании, таких как управление перемещением материалов, товаров и информации в рамках предприятия. Развитие интралогистики позволяет повысить производительность труда на всех этапах логистической цепи, сократить время выполнения заказов и снизить риск возникновения сбоев [1].

Интралогистика, как система оптимизации и организации материальных потоков является необходимым фактором в обеспечении эффективного функционирования и конкурентоспособности предприятия. Важным элементом данной системы является сам процесс поставки материально-технических ресурсов.

Не менее важным преимуществом в интралогистике является снижение затрат. Рациональное использование пространства и оптимизация складских процессов позволяют минимизировать затраты на содержание складских помещений.

Гибкость и адаптивность к изменениям на рынке являются еще одной значимой характеристикой интралогистики. В условиях изменчивости потребительских предпочтений и инноваций, предприятия, которые способны быстро адаптироваться к новым условиям, получают значительное преимущество. Интралогистика позволяет эффективно реагировать на изменения спроса и оптимизировать цепи поставок в соответствии с новыми требованиями клиентов [2].

Процесс поставки в интралогистике предприятия выполняет несколько важных функций, которые обеспечивают эффективность управления товарными потоками и взаимодействие между всеми участниками логистической цепи.

Эффективная организация процесса поставок требует подхода, учитывающего множество факторов, влияющих на успех процесса. Организация процесса поставки является ключевым аспектом эффективного функционирования предприятия, особенно когда речь идет о взаимодействии с государственными учреждениями.

Основная часть. Компания ООО «МАРКЕТ-ОФИС» занимается поставкой бытовой химии и строительных материалов, а также активно участвует в государственных закупках. Организация процесса поставки в данном случае должна учитывать специфику работы с тендерами, строгие требования госзаказчиков и необходимость эффективного управления запасами.

Процесс взаимодействия между поставщиком и заказчиком является многоэтапным и требует тщательной координации между различными подразделениями компании.

Процесс поставки товара представлен на рисунке 1.

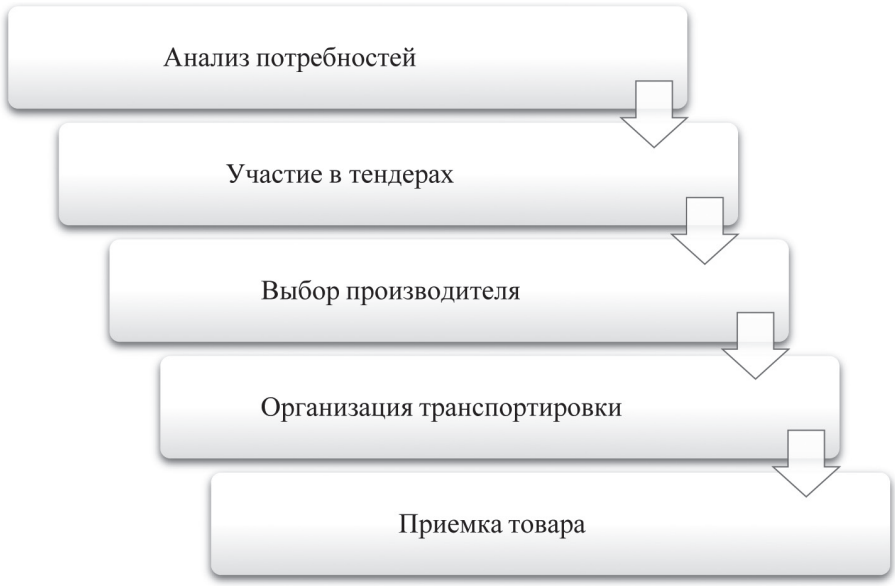


Рис. 1. Процесс поставки товара в ООО «МАРКЕТ-ОФИС»

Компания анализирует текущие потребности клиентов (госзаказчиков и коммерческих организаций) и формирует план закупок. Основные задачи в сфере управления поставками можно

подробно рассмотреть следующим образом. В первую очередь, важно провести детальный анализ существующих контрактов с поставщиками, оценив их условия, цены и сроки поставок. Одновременно необходимо мониторить планы госзакупок, чтобы выявить новые возможности для сотрудничества и участия в тендерах, а также сравнивать рынок для определения конкурентоспособных условий и цен, что позволит оптимизировать затраты.

Отдел продаж ежемесячно собирает данные о текущих и перспективных потребностях клиентов, например, школы, больницы, коммерческие предприятии. Производится анализ планов закупок, опубликованных на электронных площадках. Также, отдел закупок ведет электронный реестр всех действующих контрактов с оценкой сроков, цен, специфики условий.

Следующим шагом является оценка объемов поставок по уже заключённым договорам, что включает сбор и анализ данных о фактических объемах поставок для понимания исполнения условий контрактов. Нужно оценить эффективность работы с поставщиками, основываясь на данных о выполнении объемов и сроков поставок, а также выявить проблемные поставки и разработать меры по их исправлению. На совещаниях отдела рассматриваются случаи срывов сроков, недопоставки, брака — с дальнейшим анализом причин. Еженедельно отдел закупок запрашивает у склада отчеты по фактическим приемкам товара и сверяет эти данные с графиками поставок.

В результате формируется перечень товаров, которые необходимо закупить у поставщиков для выполнения текущих и будущих заказов.

Учитывая, что компания является участником госзакупок, процесс поставки начинается с подготовки и участия в тендере. Важным шагом является мониторинг тендерных площадок, таких как ЕИС и РТС-Тендер, что позволяет своевременно выявлять интересующие предложения. Затем необходимо внимательно проанализировать требования заказчика, включая объемы, сроки и спецификации, чтобы подготовить соответствующую конкурсную документацию. К ней относятся коммерческое предложение, сертификаты качества на товары и гарантийные письма, подтверждающие выполнение условий контракта [3].

Отдел закупок формирует заявку на приобретение конкретных позиций: составляется спецификация товара с точным указанием единиц измерения, качества (ГОСТ, ТУ), упаковки, маркировки и требований к сопроводительным документам. Далее заявка проходит согласование с коммерческим директором.

Отдел продаж по каждой заявке подготавливает комплект документации: коммерческое предложение с расшифровкой цены и условий поставки, сертификаты качества, гарантийные письма от производителя.

После подготовки документации компания участвует в аукционе или конкурсе. В случае победы следует заключить контракт с заказчиком. Например, ООО «МАРКЕТ-ОФИС» может участвовать в тендере на поставку бытовой химии для муниципальных школ, готовя документы, которые подтверждают соответствие товаров требованиям ГОСТ и СанПиН.

После заключения контракта с заказчиком компания начинает выбирать производителя для закупки необходимых товаров. При этом важными являются несколько критериев, таких как наличие сертификатов качества, возможность предоставления больших объемов продукции в короткие сроки, конкурентные цены. После выбора подходящего производителя необходимо заключить с ним договор, в котором стороны согласовывают условия оплаты, устанавливают сроки поставки, а также уточняют требования к упаковке и маркировке товара. Например, для закупки цемента ООО «МАРКЕТ-ОФИС» может выбрать крупного производителя строительных материалов, который предлагает скидку за оптовый объем и гарантирует доставку в течение трех дней [4].

Далее на этапе транспортировки отдел логистики занимается планированием перевозки, выбирает между использованием собственного транспорта организации или подрядчиком осуществляет доставку товара заказчику на склад компании или непосредственно к заказчику, если это предусмотрено условиями контракта. Важно выбрать подходящий способ доставки — собственный транспорт компании или услуги логистических операторов. Для строительных материалов может потребоваться специализированный транспорт, например, грузовики с гидробортом. Бытовая химия, в свою очередь, должна перевозиться с соблюдением правил безопасности, таких как изоляция от пищевых продуктов и защита от повреждений. В процессе транспортировки компания координирует действия с перевозчиком и отслеживает груз, чтобы избежать задержек.

Далее специалист отдела логистики оформляет полный пакет документов и вместе с товаром отправляют оригинал счета и УПД (универсальный передаточный документ) в двух экземплярах. Грамотное оформление УПД — это важный момент, так как правильное оформление документов является обязательным требованием для выполнения условий договора. Также, на этапе перевозки сотрудник отдела логистики поддерживает связь с водителем и при возможных задержках оперативно информирует клиента.

После передачи товаров представители заказчика проверяют их соответствие условиям тендера, подписывают необходимые документы и подтверждают выполнение обязательств. В случае возникновения претензий компания оперативно устраняет их, например, заменяя бракованный товар. Это позволяет поддерживать репутацию надёжного партнёра и успешно завершать сделки.

В деятельности ООО «МАРКЕТ-ОФИС» ключевым бизнес-процессом является оптовая торговля универсальным ассортиментом товаров. Эффективность этого процесса напрямую влияет на конкурентоспособность компании, удовлетворенность заказчиков и стабильность финансовых показателей.

Однако, в компании существует ряд проблем, значительно сказывающихся на качестве предоставления услуг и скорости выполнения заказов:

1. оформление документов вручную;
2. ограниченное количество поставщиков (высокая степень диверсификации);
3. нерациональные транспортные издержки.

Часть операций по оформлению заказов, учету складских остатков и формированию отчетности осуществляется вручную, с использованием устаревших программных решений или таблиц Excel. Сотрудники создают, оформляют и подписывают договора, счета, накладные и акты в бумажном виде, без использования автоматизированных систем или специализированного программного обеспечения. Каждый этап требует непосредственного участия человека: от ввода и проверки реквизитов до передачи оригиналов документов между отделами или контрагентами.

Из-за человеческого фактора нередко возникают опечатки, неправильное указание сумм или реквизитов, пропуск обязательных полей. Оформление, согласование и передача документов «по цепочке» может занимать до нескольких дней, особенно если требуется подпись руководства.

Результаты исследования. Постоянное оформление документов вручную тормозит ключевые бизнес-процессы: увеличиваются сроки согласования договоров и оплаты счетов, страдает качество клиентского сервиса, снижается скорость работы всех отделов компании. Организация теряет конкурентоспособность, а расходы на административное обслуживание бизнес-процессов растут. Без внедрения электронного документооборота невозможно повысить эффективность работы и снизить издержки, связанные с ошибками и потерей времени.

Так как, компания работает с ограниченным числом поставщиков, которые обеспечивают поставку необходимых товаров, в случае сбоев, задержек или повышения цен со стороны одного из ключевых партнеров компания оказывается в рискованном положении из-за возможной задержки получения товара.

Также, когда выбор поставщиков невелик, снижается конкурентоспособность организации, что может привести к завышенным ценам или снижению качества обслуживания и лояльность клиентов. Кроме того, возможность оперативно расширять ассортимент продукции становится минимальной, что ограничивает развитие бизнеса.

Отсутствие альтернативных поставщиков особенно критично сказывается на конкурентоспособности организации при возникновении непредвиденных обстоятельств: сбоях в логистике, изменениях законодательства или возникновении финансовых трудностей у действующего партнера.

Ограниченный круг поставщиков вызывает зависимость, которые в дальнейшем могут негативно повлиять на развитие бизнеса. В случае высокого спроса или появления новых клиентов, компания может столкнуться с дефицитом необходимых товаров.

Наиболее остро данные проблемы сказываются в сочетании с нерациональными транспортными издержками. В компании отсутствует единая система формирования маршрутов доставки и контроля за перемещением грузов. Часто приходится отправлять транспорт с неполной загрузкой из-за срочности заказов, либо из-за разрозненности и несогласованности поступления товара

от разных поставщиков. Соответственно, растут транспортные расходы, а общее время доставки конечному потребителю становится непредсказуемым. К тому же, без централизованной системы отслеживания грузов сотрудники сталкиваются с проблемой отсутствия прозрачной информации о месте нахождения товара, что усложняет взаимодействие с клиентами, особенно при возникновении претензий и задержек.

Таким образом, в ООО «МАРКЕТ-ОФИС» установлено, что существующие проблемы в процессе поставки материально-технических ценностей, а именно, оформление документов вручную, ограниченное количество поставщиков и неэффективная организация транспортных процессов — существенно замедляют выполнение заказов, увеличивают издержки и снижают уровень сервиса для клиентов. Эти недостатки напрямую влияют на конкурентоспособность компании на рынке оптовой торговли, а также создают риски для стабильности и дальнейшего развития бизнеса [5].

На основе анализа текущего состояния бизнес-процессов в ООО «МАРКЕТ-ОФИС», можно сделать вывод о необходимости разработки мероприятий для решения существующих проблем.

Основные вопросы, требующие внимания, включают:

1. Внедрение электронного документооборота. Это позволит автоматизировать процессы оформления документов, сократит время на согласование и снизит вероятность ошибок, вызванных человеческим фактором.
2. Расширение базы поставщиков. Установление новых партнерских отношений поможет увеличить конкуренцию, снизить риски зависимостей и обеспечить надежность поставок. Наличие альтернативы позволит оперативно реагировать на сбои и изменить условия сотрудничества в случае необходимости.
3. Оптимизация транспортных издержек. В случае перегрузки транспорта, рассмотреть заключение договоров с внешними транспортными компаниями, чтобы оперативно реагировать на скачки спроса или внештатные ситуации, а также разработка единой системы формирования маршрутов и контроля за перемещением грузов снизит транспортные издержки и повысит прозрачность на всех этапах доставки.

Для повышения эффективности процесса поставки материально-технических ценностей и обеспечения трансформации инралогистики компании необходимо реализовать мероприятия по совершенствованию данных проблем [6].

Для того, чтобы снизить ошибки и сократить время оформление документов вручную, рекомендуется внедрить систему электронного документооборота. Необходимо использовать специализированные программные решения, например, «1С: Документооборот», которые позволяют создавать, согласовывать и передавать документы онлайн. Это не только позволит ускорить процесс оформления, но и поможет обеспечить сохранность и доступность всех документов.

При ограниченном количестве поставщиков, необходимо сформировать альтернативную базу. Провести мониторинг рынка и выявить потенциальных поставщиков по каждой товарной категории. Создать внутреннюю базу данных с контактами, условиями сотрудничества и основными характеристиками. Ввести процедуру регулярной оценки партнёров по критериям: цена, качество, надежность и соблюдение сроков. Использовать рейтинги для приоритетных заказов и принятия решений о долгосрочном сотрудничестве либо необходимости поиска альтернатив.

Чтобы снизить транспортные издержки и не нарушать сроки доставки, рекомендуется заключить договор с транспортной компанией. Это позволит передать транспортные процессы профессионалам, оптимизировать расходы и обеспечить своевременную доставку грузов.

Также для повышения эффективности организации можно использовать программное обеспечение для планирования маршрутов, загрузки автомобилей и организации графика отгрузок. Дополнительно стоит рассмотреть вариант организации совместных партий грузов от различных поставщиков для одного или нескольких получателей, что поможет максимально использовать грузовую вместимость транспорта [7].

Исходя из вышеперечисленного, проведение указанных мероприятий поможет решить ключевые проблемы поставки материально-технических ценностей в ООО «МАРКЕТ-ОФИС». Автоматизация документооборота ускорит и упростит внутренние процессы, расширение перечня поставщиков уменьшит зависимость от отдельных партнеров, а модернизация транспортных процессов снизит расходы и обеспечит стабильность работы даже при нестандартных ситуаци-

ях. Всё это повысит качество обслуживания клиентов, надежность и эффективность бизнес-процессов компании.

Рассчитаем эффект от внедрения предложенных мероприятий.

В рамках первого предложения по внедрению электронного документооборота рассчитаем затраты. Расходы на внедрение ЭДО «1С: Документооборот» составят 280 000 руб., из них 100 000 руб. — стоимость разовой лицензии), 30 000 руб. — обучение персонала, 150 000 руб. — настройка, интеграция информационного модуля. При этом сокращение трудозатрат на обработку документов, приходящихся на одного сотрудника, составит 30 000 руб./мес. Экономия на бумаге и расходных материалах 12 000 руб./год.

Экономический эффект на внедрение ЭДО «1С: Документооборот» составит (30 000 × 12) + 12 000 = 372 000 руб. Годовой экономический эффект значительно превышает стартовые затраты, что делает внедрение системы экономически выгодным и подтверждает её необходимость.

В рамках второго предложения по формированию базы альтернативных поставщиков затраты составят 30 000 руб., из них 10 000 руб. — разработка и размещение объявлений, поиск контактов, 20 000 руб. — переговоры и командировки. Средняя стоимость закупки товара составит 800 000 рублей в месяц. Следовательно, при увеличении количества потенциальных партнеров снижается степень диверсификации и нивелируются риски за счет этого есть возможность получить снижение закупочных цен на 5%, при этом экономия составит 40 000 руб./мес. Годовой экономический эффект составит 40 000 × 12 = 480 000 руб./год.

Инвестиции в расширение базы поставщиков при сравнительно небольших начальных расходах обеспечивают значительную экономию на закупках и позитивно влияют на условия сотрудничества с поставщиками. Рост конкуренции способствует улучшению условий поставок и оплаты, а также снижает риски перебоев, что укрепляет устойчивость бизнеса и трансформирует интралогистику.

В рамках третьего предложения заключение договора с транспортной компанией рассчитаем затраты на одну доставку собственным транспортом, составят 9700 руб., из них 8200 руб. — заработная плата водителя за 1 доставку, 1500 руб. — заработная плата грузчика за 1 доставку. В среднем за месяц производится 30 поставок товаров. Затраты на ремонт автомобиля предприятия составляют в месяц около 4500 руб. Всего затрат при доставке собственным транспортом за месяц составят 295 500 руб.

Стоимость же одной доставки транспортной компании составляет 7500 руб. Общая сумма затрат при использовании услуг транспортной компании составит за месяц 225 000 руб. Тогда экономический эффект за месяц при 30 доставках составит 70 500 руб., за год 846 000 руб. Заключение договора с транспортной компанией демонстрирует значительное снижение затрат на доставку товаров. Переход на аутсорсинг позволяет сэкономить не только на каждой доставке, но и значительно уменьшает общие расходы на транспорт. Экономический эффект составит 846 000 руб. в год, что подтверждает целесообразность данного решения и улучшает финансовые показатели бизнеса.

Выводы. На основании представленных расчетов, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по оптимизации бизнес-процессов в условиях трансформации интралогистики ООО «МАРКЕТ-ОФИС» (такие как внедрение электронного документооборота, расширение базы поставщиков, оптимизация транспортных издержек) требуют совокупных разовых затрат в размере 535 000 руб. Однако ожидаемый годовой экономический эффект от внедрения данных мероприятий составит 1 698 000 руб. Помимо прямой экономии денежных средств, перечисленные меры позволят повысить производительность сотрудников, снизить трудозатраты, увеличить устойчивость бизнеса и создать более выгодные условия сотрудничества с поставщиками и подрядчиками.

Список литературы

1. *Гаджинский А.М.* Логистика: учебник. — М.: ИТК «Дашков и К°». — 2015. — С. 438.
2. *Изюмова Н.Ю., Шишкина Д.Р.* Роль искусственного интеллекта в оптимизации логистических процессов / Н.Ю. Изюмова, Д.Р. Шишкина // Экономика и предпринимательство. — 2023. № 6 (155). — С. 934-937.
3. *Заболотнева П.А.* Основные тенденции цифровизации логистики и инструменты управления цепями поставок / П.А. Заболотнева // Логистика. — 2024. — № 7 (212). — С. 6-8.

4. *Мухина И.И., Смирнова А.В.* Взаимоотношения маркетинга и логистики в цепях поставок / И.И. Мухина, А.В. Смирнова // В сборнике: Реклама и журналистика: на стыке времен, наук и цивилизаций. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Сборник статей. В 2-х частях. — Москва, 2023. — С. 337-341.
5. *Рогулин Р.С.* Бережливое управление в управлении цепочек поставок: обзор методов и подходов / Р.С. Рогулин // Транспортное дело России. — 2023. — № 3. — С. 99-104.
6. *Смирнова А.В., Мухина И.И., Изюмова Н.Ю.* Совершенствование логистической системы организации / А.В. Смирнова, И.И. Мухина, Н.Ю. Изюмова // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 7 (180). — С. 1341-1344.
7. *Чуллиев У.Ш.* Модели управления цепочками поставок / У.Ш. Чуллиев // Интернаука. — 2023. — № 11-2 (281). — С. 39-40.

УДК 332.85

Спасенов Артемий Юрьевич,
аспирант,
Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Университет мировых цивилизаций имени В. В. Жириновского», Москва.
e-mail: spasionovartemiy@mail.ru

Artemy Yuryevich Spasenov,
Postgraduate Student,
Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education
«V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations,» Moscow.
e-mail: spasionovartemiy@mail.ru

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСТОЙЧИВОСТЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ РОССИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕРРИТОРИИ (ДАЛЬНИЙ ВОСТОК И АРКТИКА)

Аннотация. В статье систематизированы факторы устойчивости региональных экономических систем с опорой на современные публикации 2023–2025 гг. Выделены три взаимосвязанных блока детерминант: хозяйственно-экономический (структура и диверсификация экономики, инвестиции и производительность, инфраструктура и пространственная связанность, экспортная и инновационная активность), социально-институциональный (качество институтов и управления, человеческий капитал, миграционные режимы и жилищная доступность, качество публичных услуг, цифровизация управления), а также природно-экологический (устойчивость к климатическим рискам, экологическая политика и «зелёные» стандарты, состояние экосистем и ресурсная база). В аналитической части показано, как пространственная экономика трактует дифференциацию и неравномерность развития российских регионов через механизмы агломерационных эффектов, полюсов роста и транспортно-логистической связанности. На примере Дальнего Востока и Арктики проанализирована результативность преференциальных режимов (ТОР, свободный порт), развитие Северного морского пути и Восточного полигона, а также демографические меры (дальневосточная и арктическая ипотека). Отдельное внимание уделено государственной повестке 2024–2025 гг.: созданию международных ТОР и предложению о едином режиме на всей территории ДФО и Арктики с 2027 г. Показано, что концепт «стратегических территорий» выступает системным элементом национальной политики, повышая общую резилиентность региональной экономики за счёт концентрации инвестиций, инфраструктурных проектов и институциональных улучшений. Новизна исследования заключается в комплексной интеграции хозяйственных, институционально-социальных и экологических факторов с учётом свежих нормативных решений и эмпирических индикаторов пространственной связанности.

Ключевые слова: региональная устойчивость; пространственная экономика; дифференциация; Дальний Восток; Арктика; ТОР; Северный морской путь; институциональные факторы; экологическая политика.

DETERMINANTS OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS' RESILIENCE: SPATIAL DIFFERENTIATION IN RUSSIA AND STRATEGIC TERRITORIES (THE FAR EAST AND THE ARCTIC)

Annotation. The article systematizes the determinants of regional economic systems' resilience drawing on recent publications (2023–2025). It distinguishes three interlinked blocks of factors: economic and industrial (structure and diversification, investment and productivity, infrastructure and spatial connectivity, export and innovation activity); social-institutional (quality of governance and institutions, human capital, migration regimes and housing affordability, quality of public services, digital government); and natural-environmental (exposure to climate risks, environmental policy and green standards, ecosystem conditions and resource endowments). The analytical section interprets interregional disparities in Russia through modern spatial-economics lenses—agglomeration effects, growth poles and transport-logistics connectivity. Using the Far East and the Arctic as strategic territories, the paper evaluates preferential regimes (Advanced Special Economic Zones and Free Port Vladivostok), the Northern Sea Route and the Eastern rail polygon, as well as demographic measures (Far Eastern and Arctic mortgages). Special attention is paid to the 2024–2025 policy agenda: the launch of international ASEZs and the proposal to introduce a unified preferential regime

across the entire Far East and the Arctic from 2027. The notion of «strategic territories» is argued to be a systemic element of national policy that strengthens overall resilience by concentrating investment, infrastructure and institutional improvements. The contribution lies in integrating economic, social-institutional and environmental factors with up-to-date regulatory changes and empirical indicators of spatial connectivity.
Key words: regional resilience; spatial economics; interregional inequality; Far East; Arctic; ASEZ; Northern Sea Route; institutions; environmental policy.

Введение. Устойчивость региональных экономических систем трактуется как способность территорий сохранять функциональность и траекторию развития под воздействием шоков, адаптируясь за счёт структурных сдвигов, институциональных улучшений и социального капитала [1]. В контексте России 2023–2025 гг. ключевыми драйверами повестки стали санкционные ограничения, перенастройка экспортно-логистических коридоров и корректировка пространственной стратегии до 2030 года, официально утверждённой в конце 2024 года [8]. Цель исследования — уточнить факторную модель устойчивости, интерпретировать дифференциацию регионов через инструменты пространственной экономики и проанализировать роль «стратегических территорий» на примерах Дальнего Востока и Арктики [2].

Основная часть. Хозяйственно-экономический блок включает: (a) структуру и технологическую сложность экономики региона; (b) инвестиционную активность и производительность; (c) инфраструктуру и пространственную связанность; (d) экспортную и инновационную диверсификацию [1; 5]. Эмпирические работы 2023–2025 гг. подтверждают, что более высокая диверсификация выпуска и экспорта смягчает отраслевые шоки, а рост инвестиций в основной капитал повышает адаптивную способность экономики к изменению внешней конъюнктуры [1; 5]. Связанность с крупными рынками через железнодорожные, морские и воздушные коридоры снижает логистические издержки и расширяет пространство возможностей для кластеризации и кооперации [2]. Социально-институциональный блок отражает качество управления и институтов, предсказуемость регулирования, эффективность правоприменения, человеческий капитал, миграционные режимы и доступность жилья [6]. Ускоренная цифровизация госуслуг, механизмов контрольно-надзорной деятельности и проектного управления повышает прозрачность и снижает транзакционные издержки для бизнеса, укрепляя предпринимательский климат [2]. Демографические факторы — структура населения, ожидаемая продолжительность жизни, миграционный баланс — определяют устойчивость рынка труда и долгосрочную базу спроса [1]. Природно-экологический блок включает устойчивость к климатическим рискам, стандарты экологической ответственности, состояние экосистем и ресурсную обеспеченность [7]. Мета-анализы показывают, что институционализированные практики адаптации и «зелёные» стандарты управления активами уменьшают вероятность экологически обусловленных ограничений роста на горизонте стратегического планирования [7].

Систематизация указанных детерминант задаёт трёхконтурную модель устойчивости, в которой экономические, социально-институциональные и экологические факторы взаимно усиливают друг друга через каналы производительности, доверия и снижения рисков [5; 6].

Современная пространственная экономика интерпретирует неравномерность развития как результат взаимодействия агломерационных эффектов, экономии на масштабе и транспортно-логистических издержек [2]. Агломерационные преимущества концентрируют человеческий капитал и инвестиции в крупных центрах, формируя устойчивые «полюса роста», тогда как периферийные территории сталкиваются с разрывами в доступе к рынкам и инфраструктуре [3; 4]. На российском материале 2023–2025 гг. сохраняются значимые диспропорции по ВРП на душу населения, инвестициям, производительности и качеству занятости, что подтверждает устойчивость пространственных градиентов [1; 2]. Обновлённая «Стратегия пространственного развития до 2030 года с прогнозом до 2036 года» институционализирует подход к снижению дифференциации через поддержку опорных населённых пунктов и развитие межрегиональной связанности [8; 9].

Ключевым направлением снижения логистической ренты является ускоренная модернизация инфраструктуры. На Восточном полигоне (БАМ–Транссиб) в 2025 г. заявлен рост провозной способности до уровня свыше 187 млн т, а также ввод в работу десятков объектов второго и третьего этапов, что расширяет экспортные возможности регионов Сибири и Дальнего Востока [13; 14]. В арктическом направлении рекордный грузопоток по Северному морскому пути в

2024 г. (≈37,9 млн т) подтверждает потенциал северного коридора как фактора интеграции сырьевых и промышленных проектов в общероссийское экономическое пространство [11; 12].

Преференциальные режимы ТОР и свободного порта Владивосток — ядро дальневосточной политики привлечения инвестиций, снижения институциональных барьеров и диверсификации экономики [10]. В 2024–2025 гг. принят Федеральный закон о международных территориях опережающего развития (МТОР), создающий правовую базу для проектов с участием иностранных инвесторов и экспортоориентированного производства с высокой добавленной стоимостью [15; 16; 17]. В развитие этой повестки Президент РФ на ВЭФ-2025 предложил с 1 января 2027 года запустить единый преференциальный режим для бизнеса на всей территории Дальнего Востока и Арктики при сохранении условий для действующих резидентов [18; 19; 20]. Государственная поддержка носит комплексный характер и включает демографические инструменты закрепления населения.

В 2025 г. анонсировано расширение «дальневосточной» и «арктической» ипотеки под 2% годовых на вторичный рынок в городах с низкими объёмами строительства, а также на отдельные категории семей и работников бюджетной сферы, что должно улучшить мобильность трудовых ресурсов и стабилизировать локальные рынки труда [20]. С точки зрения пространственной экономики, сочетание преференциальных режимов, инфраструктурной модернизации и демографических мер уменьшает вероятность отрицательных мультипликаторов периферийности, повышая устойчивость регионов к внешним шокам [2; 5].

Понятие «стратегические территории» отражает сферы, в которых концентрация инфраструктурных проектов, институтов развития и мер государственной поддержки обеспечивает сверхпропорциональный вклад в устойчивость всей системы регионов [8]. В российской практике к таким территориям отнесены Арктическая зона и Дальний Восток: они формируют новые логистические коридоры, экспортные ниши и технологические кластеры, одновременно выполняя демографическую и геополитическую функцию [8; 10]. Дальний Восток демонстрирует усиление инвестиционной активности резидентов ТОР/СПВ и рост объёма соглашений на ключевых форумах, что отражает доверие инвесторов к долгосрочности правил игры [10]. Модернизация Восточного полигона снижает транспортные издержки и расширяет портовые мощности, что критично для экспорта и внутристрановой связанности восточных регионов [13; 14]. Арктика иллюстрирует нарастающую роль северного морского коридора: рекордный грузопоток 2024 года по СМП сигнализирует о зрелости проекта и появлении эффекта масштаба в арктической логистике [11; 12]. Совокупное действие преференциальных режимов, инфраструктурных инвестиций и жилищных программ на этих территориях формирует «каркас устойчивости», который через связи поставок, рынков труда и знаний транслируется в соседние регионы [2; 5; 8].

Инвестиционный климат: по данным КРДВ и отраслевых обзоров, масштаб соглашений ВЭФ-2024 превысил 5,5 трлн руб., что поддержало воронку проектов резидентов ТОР/СПВ [10]. Пространственная связанность: по итогам 2024 г. грузопоток по СМП достиг 37,9 млн т, а в 2025 г. РЖД заявили рост провозной способности Восточного полигона свыше 187 млн т [11; 13]. Демографическая устойчивость: расширение программ льготной ипотеки под 2% в 2025 г. нацелено на удержание и приток населения в ДФО и Арктику [20].

Заключение. Региональная устойчивость формируется на стыке хозяйственно-экономических, социально-институциональных и природно-экологических факторов; их согласованное развитие усиливается через институциональные и инфраструктурные решения пространственной политики [2; 5; 8]. Придание приоритетного статуса стратегическим территориям (Дальний Восток и Арктика), внедрение МТОР и подготовка единого преференциального режима с 2027 г. создают условия для долгосрочной резилиентности всей системы регионов [15; 18; 19]. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку вкладов факторных блоков и мониторинг эффектов новых институтов на уровне субъектов РФ [1; 5].

Список литературы

1. *Земцов С.П., Волошинская А.В.* Устойчивость к шокам экономик регионов России в условиях санкций // Журн. новой экономической ассоциации. — 2024. — №3(64). — С. 54–83.
2. *Балацкий Е.В.* Исследования в области пространственной экономики: тренды, проблемы и приоритеты // Пространственная экономика. — 2024.

3. *Олифир Д.И.* Пространственный потенциал агломерационных эффектов: методика определения на материалах Санкт-Петербургской агломерации // Экономические и социальные перемены. 2024.
4. *Галимов Р.Р.* и др. Пространственные мультипликаторы на основе межрегиональных моделей // Пространственная экономика. — 2024.
5. *Rimidis M.* A Systematic Literature Review on Regional Economic Resilience // Urban Science. — 2025. 9(4):118.
6. *Schäfer S.K.* et al. A systematic review of individual, social and societal resilience factors // Nature Communications Health. — 2024.
7. *Zhang F.* et al. Determinants of climate change adaptation in public organizations: a meta-analysis // Climatic Change. — 2025.
8. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 №4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития РФ до 2030 года с прогнозом до 2036 года».
9. Распоряжение Правительства РФ от 11.08.2025 №2149-р «Об утверждении Плана реализации Стратегии пространственного развития РФ до 2030 года с прогнозом до 2036 года».
10. КРДВ. Итоговый аналитический доклад ВЭФ-2024 (16.12.2024).
11. Росатомфлот. Объем грузоперевозок по СМП установил рекорд в 2024 г. — 37,9 млн т (09.01.2025).
12. Интерфакс. Грузопоток по СМП в 2024 году составил 37,9 млн тонн (17.01.2025).
13. РЖД. Провозная способность Восточного полигона в 2025 г. — свыше 187 млн т (11.02.2025).
14. ТАСС. Запуск движения по объектам БАМа/Транссиба в 2025 г.; параметры мощности полигона (21.05.2025).
15. Правительство РФ. Федеральный закон №285-ФЗ от 31.07.2025 о международных территориях опережающего развития (МТОР).
16. Кремль. Подписан закон о международных ТОР (31.07.2025).
17. Российская газета. Публикация №285-ФЗ от 31.07.2025 (06.08.2025).
18. Интерфакс. Единый преференциальный режим для бизнеса в ДФО и Арктике с 01.01.2027 (05.09.2025).
19. Российская газета. «Инвестор везде будет иметь право на льготы» — предложение о едином режиме (05.09.2025).
20. РБК Недвижимость. Расширение дальневосточной/арктической ипотеки на вторичный рынок (05–11.09.2025).
21. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
22. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
23. Состояние и тенденции политики импортозамещения в агропромышленном комплексе страны / М. В. Шатохин, С. О. Новосельский, Т. Г. Антропова, Л. Ф. Пономарева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — № 3. — С. 167-174. — EDN YQPYKM.
24. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
25. *Цыганков П.А.* Западный дискурс о «гибридной войне России против демократии»: новое вино в ветхие мехи / П. А. Цыганков, Л. Э. Слуцкий // Вопросы политологии. — 2022. — Т. 12, № 12(88). — С. 4227-4238. — DOI 10.35775/PSI.2022.88.12.017. — EDN CNMULN.
26. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
27. *Слоботчиков О.Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.

УДК 004.8

Теплов Тимофей Евгеньевич,
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва.
e-mail: ttepl2006@yandex.ru

Федотова Ольга Андреевна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: Fedotovao431@gmail.com

Ищенко Маргарита Михайловна,
кандидат экономических наук, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: mmargo.i@mail.ru

Timofey Evgenievich Teplov,
student, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow.
e-mail: ttepl2006@yandex.ru

Olga Andreevna Fedotova,
student, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow.
e-mail: Fedotovao431@gmail.com

Margarita Mikhailovna Ishchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow.
e-mail: mmargo.i@mail.ru

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация. Современный менеджмент сталкивается с растущими объемами данных, необходимостью принятия решений в условиях неопределенности и высокими ожиданиями заинтересованных сторон. Использование технологий искусственного интеллекта позволяет организациям адаптироваться к новым условиям и повысить эффективность управления. Данная статья посвящена исследованию роли и возможностей искусственного интеллекта в системах менеджмента организаций различного уровня, включая государственные структуры. Рассматриваются ключевые области применения, преимущества и ограничения технологии, а также приводятся практические примеры успешного внедрения ИИ в управленческие процессы.

Ключевые слова: искусственный интеллект, менеджмент, управление, государственные структуры, технологии, эффективность, персонал, чат-боты, цифровизация, компании, оптимизация, конкурентоспособность.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT

Annotation. Modern management is facing increasing volumes of data, the need to make decisions under uncertainty, and high expectations from stakeholders. The use of artificial intelligence technologies allows organizations to adapt to new conditions and improve management efficiency. This article explores the role and capabilities of artificial intelligence in the management systems of organizations at various levels, including government agencies. It examines key areas of application, advantages, and limitations of the technology, and provides practical examples of successful AI implementation in management processes.

Key words: artificial intelligence, management, administration, government agencies, technologies, efficiency, personnel, chatbots, digitalization, companies, optimization, and competitiveness.

Введение. Современные организации функционируют в быстро меняющейся среде, характеризующейся высокой степенью неопределенности и конкуренции. Традиционные подходы к управлению становятся менее эффективными, поскольку требуют значительных временных затрат и ресурсов для обработки больших объемов данных и анализа ситуаций. Одним из способов преодоления этих ограничений является внедрение современных цифровых технологий, особенно искусственного интеллекта (ИИ).

Искусственный интеллект представляет собой область информатики, направленную на создание интеллектуальных машин, способных имитировать человеческое мышление и поведение. Применение ИИ в менеджменте открывает новые возможности для повышения эффективности процессов планирования, контроля, принятия решений и координации действий сотрудников. Современные системы ИИ позволяют автоматизировать рутинные операции, оптимизировать использование ресурсов, выявлять скрытые закономерности и улучшать качество принимаемых решений.

Основная часть. Сегодня многие крупные корпорации и государственные учреждения активно внедряют решения на основе искусственного интеллекта. По данным консалтинговой фирмы McKinsey & Company, глобальные расходы на разработку и применение ИИ достигли около $58 млрд в 2020 году и продолжают расти ежегодно примерно на 20%. Это свидетельствует о значительном интересе бизнеса и государственных структур к возможностям ИИ. Однако несмотря на рост инвестиций, существуют значительные барьеры для широкого распространения этих технологий. Согласно опросу PwC, лишь 16% компаний считают себя готовыми к масштабному внедрению ИИ, тогда как большинство пока находятся на стадии пилотирования проектов.

Цель настоящей статьи состоит в анализе потенциала искусственного интеллекта для совершенствования процессов управления организациями и государственными структурами, оценке перспектив развития ИИ-технологий и выявлении основных препятствий на пути их интеграции в современные системы менеджмента.

Теория искусственного интеллекта зародилась в середине XX века благодаря работам Джона Маккарти, Герберта Саймона и Алана Тьюринга. Изначально исследователи сосредоточились на создании алгоритмов, позволяющих машинам решать задачи, традиционно считавшиеся прерогативой человеческого ума, такие как игра в шахматы, распознавание образов и обработка естественного языка. Со временем развитие вычислительных мощностей позволило расширить сферу применения ИИ и создать комплексные системы поддержки принятия решений. Как отмечают Карасев Н. А. и Климачев Т. Д., ИИ в менеджменте российских компаний решает две ключевые проблемы: «бюрократизацию управленческих процессов и консервативность методов управления, препятствующих цифровой трансформации» [1].

Авторы подчёркивают, что системы на базе нейронных сетей и машинного обучения особенно перспективны в:

- логистике,
- маркетинге,
- управлении человеческими ресурсами,
- стратегическом планировании

В свою очередь, Никишова М. И. связывает внедрение ИИ с преодолением «агентской теории» в корпоративном управлении: «Технологии ИИ позволяют снизить информационную асимметрию между акционерами и менеджментом, а также минимизировать оппортунистическое поведение управляющих» [4]. Она предлагает адаптировать принципы ОЭСР по ИИ к российской практике, акцентируя подотчётность алгоритмов. Согласно актуальным отраслевым исследованиям (РАЭК, HeadHunter, Минцифры), за период с 2022 по 2024 год в России произошёл резкий скачок внедрения технологий искусственного интеллекта во всех ключевых секторах экономики, что наглядно демонстрирует представленная таблица 1:

Таблица 1

Динамика внедрения ИИ в России по отраслям (% компаний, использующих технологии ИИ)

Сектор экономики	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Прирост (п.п.) 2022-2024
ИТ и телекоммуникации	0,58	0,68	0,78	+20 п.п.
Финансовый сектор (банки, страхование)	0,48	0,58	0,73	+25 п.п.
Розничная торговля	0,32	0,48	0,62	+30 п.п.
Промышленность	0,28	0,38	0,52	+24 п.п.
Топливно-энергетический комплекс (ТЭК)	0,22	0,32	0,48	+26 п.п.
Транспорт и логистика	0,23	0,33	0,43	+20 п.п.
Медицина и фармацевтика	0,18	0,28	0,38	+20 п.п.

Окончание табл. 1

Сектор экономики	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Прирост (п.п.) 2022-2024
Строительство	0,12	0,22	0,32	+20 п.п.
Сельское хозяйство	0,11	0,2	0,31	+20 п.п.
Государственный сектор	0,08	0,18	0,28	+20 п.п.
Медиа, маркетинг и реклама	0,42	0,53	0,68	+26 п.п.
Сфера услуг	0,15	0,25	0,35	+20 п.п.

Автоматизация рутинных операций освобождает персонал от монотонной работы, позволяя сосредоточиться на творческих задачах и принятии стратегических решений. Одной из наиболее распространенных форм автоматизации являются чат-боты и виртуальные ассистенты, обеспечивающие взаимодействие клиентов с организацией в режиме реального времени. Например, компания IBM разработала систему Watson Assistant, способную понимать естественный язык запросов пользователей и давать квалифицированные ответы. Это существенно снижает нагрузку на службу поддержки и повышает уровень удовлетворенности клиентов. По оценкам Deloitte, использование подобных инструментов экономит компаниям до 30% расходов на обслуживание клиентов. Еще одним примером успешной автоматизации является система подбора персонала Arya AI, применяемая корпорацией Unilever. Эта система автоматически просматривает резюме кандидатов, проводит предварительные собеседования и выбирает лучших претендентов для финального этапа отбора. Благодаря этому процесс найма ускорился почти вдвое, а количество успешных наймов увеличилось на 15%. При этом приводятся примеры успешного применения чат-ботов в российских компаниях, где время обработки запросов сократилось на 40 %, нагрузка на персонал снизилась на 25 % [9]. Комаров А. В. дополняет, что в производственных системах ИИ позволяет оптимизировать цепочки поставок, прогнозировать сбои оборудования и поддерживать оперативные решения в режиме реального времени [2].

Ключевая экономическая суть бума ИИ проста: он создаёт новую гигантскую индустрию, которая сама по себе стоит триллионы, как видно из прогнозов, показанных на рисунке 1. Но важнее то, что она работает как огромный «ускоритель» для всей остальной экономики. Компании внедряют ИИ не ради самой технологии, а чтобы стать эффективнее: быстрее принимать решения, лучше предсказывать спрос, сокращать издержки и создавать новые продукты. Это, как если бы каждая отрасль получила супермощный двигатель для роста.

Однако у этого роста есть и обратная сторона. Во-первых, выгоду получают не все одинаково. Основные деньги концентрируются у тех, кто создаёт «мозги» и «железо» для ИИ — компании вроде NVIDIA или Microsoft. Во-вторых, меняется рынок труда: резко растут зарплаты у IT-специалистов, в то время как многие офисные рутинные профессии могут сокращаться. В итоге, ИИ становится мощнейшим инструментом конкуренции: кто успешно его внедрит, тот получит огромное преимущество, а кто проигнорирует — рискует остаться позади.

Таблица 2

Размер международного рынка ИИ (млрд. $)

Год	Размер международного рынка ИИ
2021	$95 млрд
2022	$142 млрд
2023	$207 млрд
2024	$298 млрд
2025	$420 млрд
2026	$582 млрд
2027	$795 млрд
2028	$1.06 трлн
2029	$1.41 трлн
2030	$1.84 трлн

Анализ больших массивов данных помогает менеджерам лучше понимать состояние рынка, потребности потребителей и внутренние проблемы организации. Сегодня эта задача становится сложной задачей ввиду огромного объема доступной информации. Здесь важную роль играют алгоритмы машинного обучения, способные находить скрытые зависимости и строить прогнозы будущего поведения объектов изучения. Примером эффективного использования аналитики данных является программа Blue Yonder, созданная Microsoft совместно с немецкой сетью супермаркетов Metro Group. Она позволяет предсказывать спрос на товары в магазинах и формировать оптимальный ассортимент продукции. За счет точной настройки поставок товаров удалось сократить потери от порчи продуктов питания на 20%, а общий прирост прибыли составил порядка €1 млн.

Другой интересный пример — проект Salesforce Einstein Analytics, предназначенный для улучшения качества обслуживания клиентов. Система анализирует отзывы покупателей, предпочтения и историю покупок, предлагая персонализированный сервис каждому клиенту. Как следствие, повышение удовлетворенности клиентов привело к росту продаж на 10%. Однако важно отметить, что надежность результатов зависит от качества исходных данных и правильности постановки целей анализа. Недостаточно подготовленные сотрудники могут неверно интерпретировать выводы, что приведет к ошибочным решениям. Леонтьева Е.Ю. и соавторы подчёркивают ограниченность «чистой» автоматизации: «ИИ повышает эффективность анализа, но не заменяет экспертную оценку. Оптимальный результат достигается при сочетании алгоритмов и человеческого фактора». Они рекомендуют внедрять ИИ поэтапно, обучать сотрудников интерпретации выводов систем, создавать «контрольные точки» для верификации решений [3].

Оптимальное распределение ресурсов — одна из ключевых функций менеджмента. Классическими методами оптимизации давно пользуются логистические службы крупных компаний, однако появление ИИ открыло новые горизонты для разработки эффективных схем снабжения, производства и доставки продукции потребителям. В статье «ESG-менеджмент с применением искусственного интеллекта: подход к управлению устойчивым развитием бизнеса в условиях цифровой трансформации» авторы показывают связь ИИ с ESG-менеджментом через использование ИИ для анализа экологических и социальных данных, что позволяет компаниям снижать риски и повышать устойчивость развития. В частности, в логистике ИИ помогает сокращать избыточные запасы на 15–20 % и уменьшать углеродный след за счёт оптимизации маршрутов [5].

Пример эффективной реализации ИИ в логистике демонстрирует Amazon с системой автоматического управления складскими запасами Kiva Systems. Роботы самостоятельно перемещают стеллажи с товарами к рабочим местам операторов, минимизируя человеческий труд и сокращая затраты на хранение и обработку заказов. Экономия составляет до 40% стоимости операционных расходов, а производительность увеличилась практически втрое. Кроме того, крупная автомобильная корпорация Toyota применила систему SmartFlow для управления производственными линиями. Технология отслеживает динамику выпуска автомобилей и динамически перераспределяет производственные мощности, обеспечивая своевременную поставку комплектующих и повышая общую продуктивность завода на 12%. Искусственные системы позволяют минимизировать издержки и повышать конкурентоспособность предприятий путем оптимального использования имеющихся ресурсов.

Информационная безопасность стала одной из важнейших проблем современного бизнеса и ежегодно убытки от кибератак исчисляются миллиардами долларов. Предсказательная аналитика и алгоритмы глубокого обучения помогают выявить потенциальные угрозы заранее и предотвратить атаки. Чтобы их минимизировать были оглашены инициативы по разработке «этического кодекса» для ИИ в госсекторе и предложения о введении обязательной сертификации систем, работающих с персональными данными [7].

Компания Google внедрила систему TensorFlow Security, использующую модели машинного обучения для обнаружения аномалий в работе корпоративных сетей. Этот инструмент позволил уменьшить число случаев взлома серверов и кражи конфиденциальной информации на 25%. Российские банки тоже применяют передовые технологии защиты. Так, Сбербанк разработал собственную систему биометрической идентификации клиентов, основанную на технологии распознавания лиц и голоса. Это решение снизило риски мошенничества при проведении финансовых транзакций на 18%.

Управление рисками предполагает также мониторинг внутренних угроз, связанных с недобросовестностью сотрудников или недостаточной компетенцией руководства. Например, Deutsche Bank успешно применил алгоритм выявления подозрительной активности трейдеров, позволивший предотвратить финансовые нарушения на сумму более €100 млн.

Эффективная коммуникация внутри коллектива обеспечивает согласованность действий подразделений и способствует достижению общих целей. Решением проблем коммуникации занимается ряд приложений на основе ИИ, среди которых выделяются корпоративные мессенджеры Slack и Microsoft Teams, интегрируемые с системами электронного документооборота и хранения данных. Одним из ярких примеров успешного внедрения является опыт сети отелей Marriott International. Компания создала бот Connie, помогающий сотрудникам оперативно получать необходимую информацию и советы по обслуживанию гостей. Благодаря этому средний срок подготовки нового сотрудника сократился с трех месяцев до двух недель, а производительность труда возросла на 10%. Другое интересное решение предложила китайская технологическая компания Huawei, разработавшая голосового помощника HiAssistant. Этот помощник способен отвечать на запросы сотрудников и партнеров на разных языках, осуществлять переводы документов и помогать планировать встречи. Подобные инструменты значительно облегчают управление крупными международными проектами и повышают прозрачность взаимодействия внутри коллективов.

Государственное управление предъявляет особые требования к технологиям ИИ, так как затрагиваются общественные интересы и обеспечивается соблюдение законов. Рассмотрим некоторые интересные случаи внедрения ИИ в государственный сектор.

Город-государство Сингапур считается лидером в цифровизации общественных услуг. Правительство разработало платформу GovTech, объединяющую широкий спектр сервисов, основанных на технологиях ИИ. Платформа обеспечивает быстрое предоставление государственных услуг гражданам и бизнесу, снижение бюрократии и улучшение качества принятия решений органами власти. Например, правительство запустило программу Active Learning Machine (ALM), предназначенную для автоматической классификации поступающих обращений граждан. Эта система способна обрабатывать до 15 тысяч заявок ежедневно, снижая нагрузку на госслужащих и улучшая скорость реагирования на запросы населения. Также активно используются предиктивные модели для предотвращения преступлений и прогнозирования изменений демографической ситуации. Эти меры позволили снизить преступность на 20% и увеличить рождаемость на 5% соответственно.

Китайский мегаполис Шэньчжэнь стал экспериментальной площадкой для массового внедрения умных технологий в городском хозяйстве. Город оснащен камерами видеонаблюдения с функцией распознавания лиц, автоматизированными транспортными средствами и системой анализа транспортных потоков. Используя ИИ, городские власти регулируют движение транспорта, предотвращают аварии и снижают экологическое загрязнение. Благодаря внедрению интеллектуальной транспортной системы средняя скорость движения автотранспорта выросла на 15%, а выбросы углекислого газа уменьшились на 10%.

В рамках проекта цифровой экономики Министерство здравоохранения России разрабатывает систему электронных медицинских карт и телемедицинских консультаций, используя технологии ИИ для диагностики заболеваний и выбора оптимальной терапии пациентов. Система уже применяется в ряде регионов страны и показала высокую эффективность в повышении доступности медицинской помощи населению. По результатам эксперимента, проведенного в Ростовской области, время на диагностику заболевания сократилось на 30%, а точность диагноза повысилась на 15%.

Шевалдина Е.И. в пособии «Искусственный интеллект в государственном и муниципальном управлении» опыт с внедрением чат-ботов для обработки обращений граждан, сообщает, что это сократило время ответа с 3 дней до 4 часов, а нагрузка на операторов снизилась на 35 %». Она отмечает, что ключевые барьеры — это нехватка квалифицированных кадров и сопротивление изменениям со стороны сотрудников [9].

Несмотря на активное развитие технологий искусственного интеллекта, их интеграция в управленческую практику сталкивается с существенными трудностями. Согласно последним исследованиям, только около 20% компаний достигли масштабного внедрения AI-решений в управленческие процессы. Этот показатель отражает наличие системных барьеров, требующих

комплексного подхода. Наиболее значительной проблемой остается качество данных. Более 60% организаций сталкиваются с критическими трудностями, связанными с фрагментированностью данных и недостаточным объемом информации для обучения алгоритмов. Эти ограничения напрямую влияют на эффективность AI-решений и точность управленческих прогнозов.

Техническая интеграция представляет сложность для половины всех предприятий. Особенно остро эта проблема стоит в крупных корпорациях, где унаследованные ИТ-системы требуют значительной модернизации для совместимости с современными AI-платформами. Средние затраты на такую адаптацию могут достигать 30-40% от общего бюджета проекта. При этом качество стратегических решений на базе ИИ напрямую зависит от репрезентативности обучающих датасетов. Для российских компаний критичны адаптация иностранных моделей под локальные рыночные условия [6]

Кадровый дефицит сохраняет свою остроту — около 60% компаний испытывают нехватку квалифицированных специалистов. Более половины сотрудников демонстрируют сопротивление организационным изменениям, связанным с цифровой трансформацией. Это существенно замедляет процессы внедрения и снижает эффективность использования новых технологий.

Финансовые аспекты остаются серьезным барьером для 40% организаций. Высокие первоначальные инвестиции и длительный срок окупаемости делают AI-проекты малодоступными для многих компаний малого и среднего бизнеса. Средний бюджет внедрения составляет от 500 тысяч до нескольких миллионов долларов при сроке окупаемости свыше двух лет. Правовая неопределенность создает дополнительные риски. Более 50% руководителей выражают обеспокоенность в вопросах соответствия AI-решений регуляторным требованиям и защиты персональных данных. Отсутствие четких стандартов аудита алгоритмов осложняет их широкое применение в управленческой практике.

Проблемы доверия и прозрачности отмечают более половины организаций. Около 45% менеджеров не готовы полностью доверять решениям, принятым AI-системами, что значительно ограничивает потенциал их применения. Этот психологический барьер требует специальных программ адаптации и обучения персонала.

Никишова М.И. выделяет три системных барьера [4]:

1. 60% компаний не имеют достаточного объёма качественных данных для обучения моделей.
2. 55% организаций не могут найти специалистов по ИИ-аналитике.
3. 40% сотрудников опасаются потери рабочих мест из-за автоматизации.

Фроликов А.В. Добавляет, что средний срок окупаемости ИИ-проектов в РФ составляет 2,5 года, что ограничивает интерес малого бизнеса [8].

Преодоление этих вызовов требует системного подхода и последовательной работы. Успешные компании демонстрируют, что комплексная программа цифровой трансформации позволяет значительно снизить негативное влияние перечисленных факторов, однако для достижения устойчивых результатов требуется несколько лет целенаправленной работы.

Заключение. Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать вывод, что искусственный интеллект оказывает значительное влияние на современный менеджмент, открывая новые перспективы для повышения производительности и конкурентоспособности организаций. Практические примеры показывают, что грамотное внедрение ИИ способно привести к существенным экономическим выгодам, снижению рисков и улучшению взаимодействия с клиентами и партнерами. Это свидетельствует о зрелом подходе, при котором ИИ рассматривается прежде всего как стратегический инструмент для создания дополнительной ценности и укрепления конкурентных преимуществ, а не просто как механизм сокращения затрат. Оценка этого внедрения представлена на рисунке 1.

Рис. 1. Оценка результатов внедрения и использования технологий ИИ в организации за 2024 год

Вместе с тем, существуют серьезные препятствия на пути полномасштабного внедрения ИИ, такие ка.шк недостаток профессиональных кадров, необходимость адаптации организационной культуры и наличие регуляторных ограничений. Для преодоления этих трудностей необходима совместная работа исследователей, представителей бизнеса и государственных органов. Считается, что потенциал ИИ в менеджменте реализован лишь на 30–40 %. Для масштабирования необходимы: инвестиции в инфраструктуру, адаптация законодательства и культура доверия к технологиям» [3]. Также видят перспективу в создании отраслевых платформ ИИ, которые позволят малым компаниям использовать готовые решения без крупных вложений [1]. Исследование показало, что потенциал искусственного интеллекта далеко не исчерпан, и дальнейшее развитие технологий откроет новые возможности для трансформации менеджмента в XXI веке.

Список литературы

1. *Карасев Н.А.* Теоретические аспекты исследования проблем и перспектив применения технологий искусственного интеллекта в менеджменте российских компаний / Н.А. Карасев, Т.Д. Климачев // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 4. — С. 337-356.
2. *Комаров А.В.* Управление производственными системами с использованием искусственного интеллекта / А. В. Комаров // Проблемы экономики и управления. — 2025. — № 1. — С. 12-28.
3. *Леонтьева Е.Ю.* Человеческий фактор в управлении с использованием ИИ / Е.Ю. Леонтьева, А.Н. Леонтьев // Менеджмент сегодня. — 2023. — № 3. — С. 67-82.
4. Н*икишова М.И.* Применение технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М.И. Никишова. — М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2021. — 184 с.
5. *Сметанин А.С.* ESG-менеджмент с применением искусственного интеллекта: подход к управлению устойчивым развитием бизнеса в условиях цифровой трансформации / А.С. Сметанин, И.А. Морозова, А.И. Сметанина // Менеджмент в России и за рубежом. — 2025. — № 2. — С. 78-94.
6. *Смирнов Д.А.* Искусственный интеллект в стратегическом управлении: модели и кейсы / Д.А. Смирнов. — СПб.: Питер, 2024. — 45-47 с. — Серия «Цифровая трансформация»
7. *Талапина Э.В.* Правовое регулирование искусственного интеллекта в государственном секторе / Э. В. Талапина // Закон. — 2022. — № 7. — С. 22-37.
8. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
9. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.

10. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
11. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
12. *Цыганков П.А.* Западный дискурс о «гибридной войне России против демократии»: новое вино в ветхие мехи / П. А. Цыганков, Л. Э. Слуцкий // Вопросы политологии. — 2022. — Т. 12, № 12(88). — С. 4227-4238. — DOI 10.35775/PSI.2022.88.12.017. — EDN CNMULN.
13. *Слоботчиков, О. Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
14. *Слоботчиков, О. Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.
15. *Фроликов А.В.* Перспективы и риски применения технологии искусственного интеллекта в корпоративном управлении / А.В. Фроликов, А.Е. Трубин, А.Н. Алексахин, А.М. Нечаев // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. — 2 Newton. — № 3. — С. 45-62.
16. *Шевалдина Е.И.* Искусственный интеллект в государственном и муниципальном управлении: учеб. пособие / Е.И. Шевалдина. — М.: Юрайт, 2025. — 160 с.

УДК 3977

Тураева Екатерина Петровна
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: turaeva.080820058@gmail.com

Коломиец Анна Ивановна
PhD, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: kolomiez5@yandex.ru

Ekaterina Petrovna Turaeva
student
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations», Moscow
Email: turaeva.080820058@gmail.com

Anna Ivanovna Kolomiets
PhD, Associate Professor
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations», Moscow
Email: kolomiez5@yandex.ru

ЭПОХА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ САМОИДЕНТИЧНОСТИ: КАК ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ ВЛИЯЮТ НА БИЗНЕС В РОССИИ

Аннотация. В статье представлен феномен предпринимательской самоидентичности в контексте цивилизационных ценностей современной России: каким образом исторические традиции и социокультурные установки влияют на формирование предпринимательского мышления, моделей поведения и стратегий развития бизнеса. Российское предпринимательство переживает этап переосмысления своего цивилизационного предназначения: от ориентации на прибыль к поиску смыслов, сочетающих личную инициативу, социальную значимость и национальную идентичность.

Ключевые слова: предпринимательство, самоидентичность, цивилизационные ценности, экономика, национальная идентичность, исторические ценности, бизнес.

THE ERA OF ENTREPRENEURIAL SELF-IDENTITY: HOW CIVILIZATIONAL VALUES AFFECT BUSINESS IN RUSSIA

Abstract. The article presents the phenomenon of entrepreneurial self-identity in the context of the civilizational values of modern Russia: how historical traditions and sociocultural attitudes influence the formation of entrepreneurial thinking, behavior patterns, and business development strategies. Russian entrepreneurship is going through a phase of rethinking its civilizational purpose: from a focus on profit to a search for meanings that combine personal initiative, social significance, and national identity.

Key words: entrepreneurship, self-identification, civilizational values, economy, national identity, historical values, business.

В начале XXI века предпринимательство уже не воспринимается лишь как экономическая деятельность, направленная на извлечение прибыли. Всё чаще бизнес оказывается в перекрёстке социального, культурного и ценностного — он становится частью смысла, мировоззрения, идентичности. В современной России эта тенденция приобретает особую глубину: предприниматель действует не только на рынке, но и в контексте национальной и цивилизационной традиции.

Мировые тренды (глобализация, цифровая трансформация, экологическая повестка) подталкивают бизнес к переосмыслению роли: от максимально агрессивной конкуренции — к устойчивости, социальной ответственности и культурной самобытности [6, с. 58-72]. Однако для российской действительности это не просто тренд — это вызов, требующий обращения к глубинным ценностям, которые исторически формировались и продолжают влиять на модели поведения.

Проблема, которую стоит осветить: как национальная идентичность и цивилизационные ценности влияют на предпринимательскую модель, мотивацию, стратегии и институциональные связи бизнеса.

В современном мире бизнес перестает быть только инструментом извлечения прибыли и становится носителем ценностей и смыслов. Предпринимательство формируется не просто как экономическая деятельность, а как важнейший элемент национальной идентичности общества. Национальная идентичность — это осознание принадлежности индивидом или группой к конкретной нации, выражающееся через совокупность культурных, исторических, языковых и ценностных маркеров [2, с. 114]. Она состоит из двух взаимосвязанных компонентов: элемента общности (ощущение «мы») и элемента отличия (осознание «не мы»). Именно через эту связь человек понимает свою роль, место и отношение к другим группам.

Для России национальная идентичность традиционно связана с исторической памятью, православной культурой, идеями соборности и служения Отечества, наследием многовековых империй. В трудах отечественных социологов подчёркивается, что национальная идентичность не монолитна — она включает в себя множество слоёв: региональный, этнический, культурный — и переживает постоянное обновление под давлением внешних. Кроме того, идентичность не является неизменной. Под влиянием глобализации, миграции, медиа и технологического взаимодействия она подвергается интерференции — появляются гибридные формы, ценностные конфликты, переосмысления. В этом смысле предприниматель сам оказывается в поле конфликта между глобальным «мы» и локальным «мы».

Понимание национальной идентичности неразрывно связано с системой ценностей, на которых строится общество. Если национальная идентичность отвечает на вопрос «кто мы как народ», то цивилизационные ценности показывают, на чём держится этот образ — какие принципы и смыслы объединяют людей и определяют их поведение в экономике, культуре и социальной сфере [6].

«Цивилизационные ценности» — термин, который часто выступает в дискурсе культурологии, политической философии и геополитики. В отличие от более «плавающих» культурных или индивидуальных ценностей, цивилизационные ценности предполагают устойчивые, институционализированные установки, которые формировались в историческом контексте и становятся частью системы мировоззренческих «кодов» общества [5, с. 176]. К ним относятся: государственность, духовность и мораль, коллективизм или солидарность, преемственность поколений, историческая память, патриотизм и ответственность перед обществом. В России такие ценности нередко включаются в официальные политические дискурсы — как части концепции национального развития, стратегии безопасности и культурной политики (например, «традиционные российские ценности» в документах).

Функции, которые выполняют эти ценности в обществе и бизнесе:

- они задают нормативные ориентиры (что считается «хорошим» и «правильным»);
- они формируют ожидания общества (нормы доверия, репутация, социальные обязательства);
- они участвуют в институциализации (создают основу легитимности институтов, включая бизнес-институты).

Таким образом, цивилизационные ценности формируют социальные ожидания, систему стимулов и ограничений. Для предпринимателя это значит: ценности определяют не только личные убеждения, но и конкретные стратегии действий, способы взаимодействия с обществом, государственными институтами и рынком.

Предприниматель, в первую очередь, это субъективный (личностный) фактор воспроизводства, способный на инициативной и инновационной основе, не боясь полной экономической ответственности, идти на риск и особым, рациональным образом соединять другие факторы производства так, чтобы в перспективе появлялся дополнительный доход» [1, с. 101].

В современном мире существуют механизмы, через которые эти ценности трансформируются в практическое поведение бизнеса. Три ключевых механизма:

- Социальная норма и давление. Когда ценности разделяются большинством или доминирующей группой, они превращаются в скрытые ожидания: «правильно вести себя так-то». Бизнес, который игнорирует их, сталкивается с критикой, потерей репутации или недоверием.

- Институциональная стимуляция и фильтры. Государственные программы, гранты, конкурсы, контракты могут предусматривать ценностные критерии (например, «социальная значимость проекта», «польза обществу», «импортозамещение»). Таким образом, бизнес, подкреплённый такими ценностями, получает доступ к ресурсам.
- Мотивационный канал (внутреннее принятие ценностей).

Предприниматель, проявляющий личное принятие культурных и моральных ориентиров, будет выбирать стратегию, соответствующую этим ценностям — например, устойчивое производство, социальные проекты, экологические инициативы. Механизмы трансляций цивилизационных ценностей в поведение предпринимателей создают не только конкретный бизнес-решения, но и формируют предпринимательскую идентичность [4]. Это понятие отражает внутреннее осознание предпринимателем своего места и роли в экономическом и социальном пространстве, согласованное с ценностными ориентирами общества.

Российское предпринимательство прошло сложный путь. В советский период частная коммерческая инициатива была маргинализована. После распада СССР в 1990-х предприниматели вышли на арену в условиях хаоса, слабых институтов и высокой неформальности. Тогда преобладала логика выживания: быстро заработать, минимизировать риски, уклониться от избыточного регулирования. В 2000-е годы началась институционализация бизнеса: рост правового поля, развитие инфраструктуры, формирование рынка капитала. В это время предпринимательство всё ещё часто воспринималось как «не совсем легитимная деятельность». Однако параллельно появилась группа бизнес-лидеров, стремящихся к уважению, легитимации и общественному признанию. К 2010–2020 годам проявляется тенденция «осмысления бизнеса» — предприниматели начинают задаваться вопросом: «Зачем я веду бизнес?» — и формировать миссии, социальные цели и культурные стратегии.

Предпринимательская самоидентичность — это внутреннее представление предпринимателя о том, кем он является, какую роль выполняет и какие ценности в его работе важны. Основные компоненты:

- Личные ценности: семейные ценности, долг, патриотизм, служение. Многие предприниматели в России видят себя не просто «работающим на себя», а «делающим что-то для своей страны, региона, людей».
- Ролевые ожидания: сообщество, партнёры, потребители часто ожидают от бизнеса «более широкую миссию» — не просто товары, но социальный эффект.
- Стратегический выбор: бизнес-модели, которые отражают ценности (например, отказ от деструктивных практик, экологический подход, социальные инициативы).

На формирование идентичности влияет не только личное мировоззрение, но и система институтов:

1. Государственные инициативы и риторика. Политика поддержки национальных индустрий, акцент на технологическом суверенитете, подкреплённая риторика ценностей, поощряет бизнес, который «вписывается» в дискурс национального развития.
2. Образование и акселераторы. В вузах и бизнес-школах всё больше программ по предпринимательской этике, «социальному предпринимательству», хорошей практике. Это формирует новое поколение предпринимателей с ценностным ориентиром.
3. Сообщества и профессиональные сети. Кластеры, отраслевые союзы, локальные бизнес-ассоциации формируют групповые нормы и подталкивают к стандартизации ценностных подходов.
4. Рынок и потребители. Потребитель сам всё чаще предъявляет требования к «ценностной составляющей» бизнеса: экологичность, справедливость, локальность. Это косвенно влияет на идентичность предпринимателя — ведь ему важно «быть принятым» рынком.

Институциональные факторы играют ключевую роль в закреплении ценностей, создавая внешние рамки, в которых бизнес действует. Ценности проявляются в бизнесе по-разному.

1. Мотивация и цель бизнеса. В традиционной модели цель бизнеса — максимизация прибыли. В ценностно-ориентированной модели — двойная цель: добиться устойчивого дохода, но также реализовать миссию. В России это может означать: создание рабочих мест в регионе, сохранение культурного ландшафта, продвижение отечественных брендов, поддержка социальной инфраструктуры.

2. Продуктовая и маркетинговая стратегия. Ценности проявляются в том, как позиционируется товар/услуга: рассказывают истории происхождения (региональный бренд), делают акцент на национальных материалах, символике, культурных смыслах. Маркетинг становится не просто «продать», но «рассказать историю», которая связывает бренд с идентичностью потребителя.
3. Управление и корпоративная культура. В ценностно-ориентированном бизнесе коллективизм важен — долгосрочные отношения с сотрудниками, стабильность, мотивация через смыслы, корпоративные ценности. Этика, честность, социальная ответственность часто включены в кодексы морали фирмы.
4. Доступ к ресурсам и партнёрства. Бизнесы, которые строят ценностный фундамент и прозрачность, часто легче получают гранты, доступ к льготным программам и государственные контракты, особенно если проекты соответствуют национальным приоритетам (импортозамещение, развитие регионов и др.).

Анализ современных тенденций предпринимательства в России показывает, что цивилизационные ценности и национальная идентичность являются фундаментальной основой формирования предпринимательской самоидентичности. Эти ценности, закреплённые исторически и социально, задают ориентиры для поведения предпринимателей, определяют их этические нормы, стратегические приоритеты и способы взаимодействия с рынком и обществом. Через механизмы трансляции ценностей — нормативные, институциональные и мотивационные — абстрактные идеалы превращаются в конкретные действия и решения. Законы, корпоративные стандарты, рыночные практики и социальные ожидания создают среду, в которой ценности становятся измеримыми и наблюдаемыми: они проявляются в стратегии развития компаний, корпоративной культуре, отношениях с партнёрами и клиентами, подходе к инновациям и управлению рисками [3 с. 1093-1100].

В результате формируется предпринимательская самоидентичность, представляющая собой интеграцию личных ценностных ориентиров с профессиональной и социальной ролью. Российский предприниматель, опираясь на ценности и нормы, не только реализует бизнес-цели, но и осознаёт своё место в экономике и обществе, что укрепляет устойчивость и долгосрочную перспективу компаний.

Таким образом, эпоха предпринимательской самоидентичности в России — это период, когда ценности и идентичность становятся неотъемлемой частью бизнеса. Понимание этой взаимосвязи важно не только для теоретического анализа предпринимательства, но и для практической работы: формирование корпоративной культуры, разработка стратегий и управление рисками становятся более эффективными, если учитывать историко-культурный и ценностный контекст [5]. В целом, исследование подтверждает, что цивилизационные ценности — это не просто культурный фон, а активный инструмент экономической деятельности, влияющий на устойчивость бизнеса, инновационную активность и качество социального взаимодействия предпринимателей в России.

Список литературы

1. *Борщевский А.В.* Традиционные российские ценности и социальные практики: опыт эмпирической проверки // Социологические исследования. — 2022. — № 5.
2. *Воробьёва И.Н., Мехова А.А.* Проявление национальной идентичности в социально-политических ценностях студенческой молодёжи // Наука. Культура. Общество. — 2024.
3. *Рунова Н.Ю.* Значение этнического предпринимательства в Российской Федерации: итоги исследования // Экономика, предпринимательство и право. — 2022.
4. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. №2 (43). — С. 68-74.
5. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.

6. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
7. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
8. *Цыганков П.А.* Западный дискурс о «гибридной войне России против демократии»: новое вино в ветхие мехи / П. А. Цыганков, Л. Э. Слуцкий // Вопросы политологии. — 2022. — Т. 12, № 12(88). — С. 4227-4238. — DOI 10.35775/PSI.2022.88.12.017. — EDN CNMULN.
9. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
10. *Слоботчиков О.Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.
11. *Трофимов И.А.* Культурный капитал бизнеса и предпринимательская самоидентичность // Экономика и культура. — 2023.
12. Ценности российской цивилизации: методическое пособие для вузов. — Ярославль: Изд-во «Индиго», 2023.
13. *Широков В.Г.* Этика предпринимательства в контексте цивилизационных ценностей России // Философия хозяйства. — 2023.

УДК 005.92

Федотова Ольга Андреевна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: ttepl2006@yandex.ru

Теплов Тимофей Евгеньевич,
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: Fedotovao431@gmail.com

Ищенко Маргарита Михайловна,
кандидат экономических наук, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: mmargo.i@mail.ru

Olga Andreevna Fedotova,
student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: ttepl2006@yandex.ru

Timofey Evgenievich Teplov,
student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: Fedotovao431@gmail.com

Margarita Mikhailovna Ishchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: mmargo.i@mail.ru

ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ДОКУМЕНТАЦИОННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Документооборот является важнейшей частью управленческой деятельности любого предприятия. Его оптимизация способствует повышению эффективности процессов управления, снижению временных затрат и минимизации ошибок. Современные технологии искусственного интеллекта позволяют автоматизировать многие рутинные операции, повысить качество обработки документов и ускорить принятие решений. Настоящая курсовая работа посвящена исследованию возможностей применения технологий ИИ в сфере документооборота предприятий, оценке перспектив внедрения таких решений и выявлению возможных рисков и ограничений.

Ключевые слова: искусственный интеллект, документы, управление, компании, государственные учреждения, технологии, эффективность, чат-боты, информация, нейронные сети, электронные архивы, анализ, обработка данных.

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DOCUMENT MANAGEMENT

Annotation. Document management is an essential part of any company's management activities. Its optimization helps to increase the efficiency of management processes, reduce time costs and minimize errors. Modern artificial intelligence technologies make it possible to automate many routine operations, improve the quality of document processing and speed up decision-making. This course work is devoted to the study of the possibilities of using AI technologies in the field of enterprise document management, assessing the prospects for the implementation of such solutions and identifying possible risks and limitations.

Key words: Artificial intelligence, documents, management, companies, government agencies, technology, efficiency, chatbots, information, neural networks, electronic archives, analysis, data processing.

Введение. Информационные потоки современных компаний стремительно растут, увеличиваются объемы обрабатываемой документации, усложняются требования к хранению и обработ-

ке данных. Традиционные методы управления документом часто оказываются неэффективными и требуют значительных ресурсов для поддержания высокого уровня качества обслуживания пользователей. Искусственный интеллект позволяет существенно упростить процессы анализа, хранения и обработки больших объемов данных. Именно эта область становится актуальной темой исследований и разработок многих крупных компаний, государственных учреждений и научно-исследовательских центров.

Цель научной статьи состоит в изучении современного состояния вопросов применения технологий искусственного интеллекта в системах электронного документооборота, выявление основных тенденций и перспектив развития такого подхода, а также оценка возможного влияния новых технологий на повышение эффективности бизнеса и государственные учреждения.

Задачи исследования включают:

1. Изучение теоретических основ искусственного интеллекта применительно к управлению документами;
2. Исследование практики внедрения систем на основе ИИ в отечественном бизнесе и государственном секторе;
3. Выявление особенностей российского рынка систем электронного документооборота;
4. Формулирование рекомендаций по применению ИИ-технологий в реальных условиях российских предприятий.

Основная часть. Термин «искусственный интеллект» появился в середине XX века и изначально обозначал попытку создать вычислительные машины, способные имитировать интеллектуальные способности человека. Сегодня под искусственным интеллектом понимают широкий спектр методов и алгоритмов, направленных на решение сложных задач, связанных с обработкой данных, распознаванием образов, машинным обучением и принятием решений [4].

Современный искусственный интеллект базируется на трех ключевых технологиях: машинное обучение, глубокое обучение, нейронные сети [4].

Машинное обучение позволяет компьютерам автоматически находить закономерности в данных, формировать модели и прогнозы. Эта методика используется для решения множества прикладных задач, включая классификацию документов, распознавание изображений и обработку естественного языка.

Глубокое обучение — подмножество машинного обучения, основанное на применении многослойных нейронных сетей. Такие системы способны эффективно обрабатывать большие массивы разнородных данных, улучшать точность моделей и адаптироваться к новым условиям среды.

Нейронные сети представляют собой компьютерные модели, созданные по аналогии с работой человеческого мозга. Они состоят из взаимосвязанных элементов («нейронов»), каждый из которых способен решать определенную задачу. Важнейшее преимущество нейронных сетей заключается в возможности самообучения и адаптации к изменениям окружающей среды [4].

Обработка естественного языка направлена на понимание и интерпретацию человеческой речи компьютером. Это направление охватывает широкий круг задач, среди которых наиболее значимы:

- Классификация документов;
- Автоматизированный анализ текстов;
- Распознавание рукописных материалов;
- Создание чат-ботов и виртуальных ассистентов [5].

Компьютерное зрение занимается задачей автоматического восприятия визуальной информации. Применяется для сканирования бумажных документов, классификации графического материала, проверки подлинности подписей и печати. Использование компьютерных технологий позволяет снизить количество человеческих ошибок и обеспечить быстрый доступ к необходимой информации.

Прогностическое моделирование основывается на анализе исторических данных и создании предсказательных моделей поведения объектов и процессов [1]. Используется для прогнозирования потребности в документах, оптимизации потоков данных, выявления потенциальных проблем и предотвращения сбоев.

Внедрение технологий искусственного интеллекта оказывает значительное влияние на управление документооборотом. Рассмотрим основные преимущества и перспективы применения ИИ в данном направлении:

- Использование инструментов искусственного интеллекта позволяет устранить человеческий фактор при обработке большого объема документов. Система способна анализировать тысячи страниц ежедневно, выделяя ключевые моменты и структурируя содержание согласно заданному формату. Например, алгоритм глубокого обучения может использоваться для автоматической сортировки входящих писем, распределения заданий сотрудникам и составления отчетов. Это повышает скорость принятия решений и снижает вероятность ошибок.
- Интеграция ИИ-решений в корпоративные информационные системы обеспечивает существенное ускорение и упрощение процесса взаимодействия между подразделениями. Интеллектуальная система может самостоятельно создавать задания для исполнителей, отслеживать сроки исполнения поручений и уведомлять руководство о задержках.
- ИИ помогает организациям извлекать полезную информацию из накопленных данных, обеспечивая более глубокое понимание внутренних процессов и внешнего окружения. Например, благодаря глубокому обучению возможно создание эффективной системы оценки эффективности отдельных работников и подразделений, определение областей риска и предложений по улучшению стратегии развития компании.

Проведенный анализ показал, что большинство российских компаний продолжают использовать традиционные подходы к ведению документооборота, хотя современные ИТ-продукты предлагают значительно больше возможностей для повышения эффективности труда персонала и улучшения организационных процессов.

Основные проблемы, характерные для традиционных подходов к документообороту:

- низкая степень автоматизации процессов;
- большое число дублирующих операций;
- высокие риски потери важных документов;
- необходимость постоянного контроля сроков исполнения поручений [5].

Тем не менее, даже крупные российские компании постепенно переходят на новые стандарты работы с информацией, внедряют электронные архивы, системы электронной подписи и комплексные инструменты управления проектами.

Таблица 1

Доля компаний по характерным проблемам документооборота

Проблема	Процент компаний
Низкая автоматизация	65%
Повторяющиеся операции	72%
Утрата документов	48%
Контроль сроков	55%

Сегодня существует целый ряд готовых продуктов, позволяющих реализовать искусственного интеллекта в практике ведения документооборота. Среди них можно выделить:

Sirius Document Manager — отечественное программное обеспечение, обеспечивающее централизованное хранение документов, удобный интерфейс поиска и интеграции с ERP-системами.

Microsoft Dynamics CRM — международная платформа для управления взаимоотношениями с клиентами, обладающая инструментами анализа данных и автоматизации задач.

Яндекс. Облако AI — облачный сервис, позволяющий интегрировать элементы искусственного интеллекта в собственные информационные системы компаний.

Примером эффективного использования ИИ в российском документообороте служит опыт ПАО Сбербанк, внедрившего систему автоматической обработки запросов клиентов и отчетности с использованием машинного обучения. За короткий срок удалось добиться снижения нагрузки на персонал и увеличения пропускной способности службы поддержки.

Таблица 2

Результаты внедрения ИИ в документооборот

Процесс	До внедрения ИИ	После внедрения ИИ	Экономия времени
Ввод данных из счетов	15 минут на документ	2 минуты на проверку	87%
Поиск договора в архиве	20-30 минут	30 секунд	98%
Проверка комплектности документов	10 минут	1 минута	90%
Создание отчета по договору	45 минут	5 минут	89%

Компании, внедрившие ИИ в документооборот, отмечают не только экономию времени во время производственных процессов (Таблица 1), но и повышение качества работы. Количество ошибок при вводе данных снижается в 10 раз, а скорость принятия управленческих решений увеличивается благодаря быстрому доступу к актуальной информации.

Искусственный интеллект в документообороте меняет корпоративную культуру. Сотрудники перестают заниматься рутиной и больше времени уделяют анализу, планированию, развитию отношений с клиентами. Это повышает мотивацию команды и качество рабочих процессов.

Среди примеров успешных проектов внедрения технологий искусственного интеллекта в российских компаниях выделяются:

Банк ВТБ успешно, который реализовал проект интеллектуальной обработки кредитных заявок, что позволило сократить среднее время одобрения кредита почти вдвое.

Российский производитель бытовой техники «Горизонт» внедрил систему автоматизированного учета заказов и планирования производства, позволившую увеличить объем выпускаемой продукции и уменьшить издержки.

Газпром нефть внедрила ИИ-платформу для мониторинга экологических показателей добычи нефти, повысив эффективность производственных процессов и снизив риск аварийных ситуаций.

Эти примеры показывают значительные экономические выгоды от грамотного внедрения технологий искусственного интеллекта в практику документооборота.

Преимущества внедрения искусственного интеллекта в документооборот:

- Сокращение количества повторяющихся действий, выполняемых вручную.
- Ускорение процедур согласования и утверждения документов.
- Повышение точности обработки информации.
- Возможность прогнозирования потребностей в ресурсах и материальных запасах.
- Улучшение качества аналитической работы.

Недостатки внедрения искусственного интеллекта в документооборот:

- Высокие начальные инвестиции в приобретение оборудования и программного обеспечения [3].
- Необходимость профессиональной подготовки кадров для эксплуатации систем ИИ [3].
- Риски нарушения конфиденциальности и утечки данных.
- Потеря рабочего места вследствие сокращения численности сотрудников, занимающихся ручной обработкой документов.

Однако преимущества очевидны и перевешивают недостатки, особенно в долгосрочной перспективе.

Анализируя устойчивое влияние искусственного интеллекта на делопроизводство, можно спрогнозировать следующие ключевые изменения к 2026 году:

1. Автоматизация процессов: более 70% рутинных операций в документообороте будут выполняться с помощью ИИ, что повысит общую эффективность сектора на 35–40%.
2. Интеллектуальная обработка информации: Внедрение ИИ позволит автоматизировать анализ, ввод и систематизацию документов, сократив время обработки данных на 40–50%.

3. Поддержка принятия решений: до 50% управленческих решений, связанных с документооборотом, будут анализироваться с использованием ИИ, что повысит их обоснованность и снизит риски ошибок.
4. Рост инвестиций: Объём финансирования внедрения ИИ-решений в делопроизводство в России может достичь 200–250 млрд рублей.
5. Сокращение материальных затрат: благодаря переходу на электронный документооборот и оптимизации процессов, расходы на бумагу и канцелярские принадлежности снизятся на 45–55%.

Эти тенденции свидетельствуют о том, что к 2026 году ИИ станет неотъемлемой частью делопроизводства, обеспечив значительный рост производительности, снижение издержек и повышение качества управленческих решений [2].

Заключение. Исследование показало высокую востребованность технологий искусственного интеллекта в современном мире бизнеса и государственного управления. Эти технологии помогают решить множество практических задач, начиная от автоматизации рутинных операций и заканчивая созданием стратегических планов развития компаний. Особенно важным представляется внедрение ИИ в процесс документооборота российских организаций, поскольку именно здесь сосредоточены наибольшие трудности и расходы на обслуживание текущих операционных процессов. Практически каждая крупная компания в настоящее время рассматривает возможность перехода на цифровые технологии, внедряя автоматизированные системы управления документами и интеграцию интеллектуальных модулей для анализа и прогнозирования. Будущие перспективы внедрения искусственного интеллекта связаны с дальнейшим развитием методов анализа больших данных, повышением точности предиктивных моделей и улучшением интерфейсов взаимодействия с пользователями. Развитие отечественного рынка решений на основе искусственного интеллекта позволит российским компаниям занять лидирующие позиции в цифровой экономике будущего.

Список литературы

1. *Ларькина, Е.А.* Применение искусственного интеллекта в делопроизводстве организации / Е.А. Ларькина, Р.В. Мироненко // Социально-экономические аспекты принятия управленческих решений : Сборник материалов восьмого межвузовского научного семинара (форума), Москва, 27 февраля 2024 года. — Москва: Академия государственной противопожарной службы, 2024. — С. 41-43.
2. *Агибалова В.Г.* Инновационные подходы в рамках цифровизации государственного управления / В.Г. Агибалова // Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода : Материалы Международной научной конференции, посвященной 65-летию доктора экономических наук, профессора, члена РАЕН Тамары Тавиновны Цатхлановой и 10-летию научной школы «Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода», Элиста, 26 марта 2021 года. — Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2021. — С. 80-82.
3. *Агибалова В.Г.* Инновационные стратегии в области цифровизации образовательного процесса / В.Г. Агибалова, А.М. Кныпа // Аграрное образование: опыт и приоритеты развития (год педагога и наставника): Сборник статей по материалам учебно-методической конференции, Краснодар, 27 марта — 2023 года. — Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, 2023. — С. 181-185.
4. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
5. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
6. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
7. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.

8. *Цыганков П.А.* Западный дискурс о «гибридной войне России против демократии»: новое вино в ветхие мехи / П. А. Цыганков, Л. Э. Слуцкий // Вопросы политологии. — 2022. — Т. 12, № 12(88). — С. 4227-4238. — DOI 10.35775/PSI.2022.88.12.017. — EDN CNMULN.
9. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
10. *Слоботчиков О.Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.
11. *Новичкова А.В.* Искусственный интеллект в делопроизводстве / А.В. Новичкова // Современные информационные технологии в образовании, науке и промышленности. Искусственный интеллект в создании картин : Сборник трудов XVIII Международной конференции и XVI Международного конкурса научных и научно-методических работ, Москва, 12–16 февраля 2021 года / Ответственный редактор и составитель Т.В. Пирязева. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Экон-Информ», 2021. — С. 163-165.
12. *Кибитова В.К.* Влияние цифровизации и искусственного интеллекта на электронный документооборот / В.К. Кибитова // Современные технологии документооборота в бизнесе, производстве и управлении : Сборник научных статей по материалам XXIV Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Пенза, 19–20 апреля 2024 года. — Пенза: Пензенский государственный университет, 2024. — С. 55-59.

УДК 338.984

Харебин Артем Витальевич
аспирант
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева», Красноярск
E-mail: khariebin01@mail.ru

Лобков Константин Юрьевич
кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева», Красноярск

Artem Vitalyevich Kharebin
Postgraduate Student
Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetnev, Krasnoyarsk
Email: khariebin01@mail.ru

Konstantin Yuryevich Lobkov
PhD in Economics, Associate Professor
Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetnev, Krasnoyarsk

АКТУАЛЬНОСТЬ СОЗДАНИЯ КЛАСТЕРА В РАМКАХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БЕСПИЛОТНЫХ АВИАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Аннотация. В статье описана причинно-следственная взаимосвязь применения кластерной модели научно-производственными центрами в рамках развития инфраструктуры беспилотных авиационных систем. Представлен сравнительный анализ определений понятия «кластер» как зарубежных, так и отечественных ученых. Дано авторское определение термина «кластер», коррелирующего со спецификой беспилотных авиационных систем.

Ключевые слова: кластер, стратегия, беспилотные авиационные системы, инновационное развитие, научно-производственные центры, инфраструктура

THE IMPORTANCE OF CREATING A CLUSTER FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF UNMANNED AIRCRAFT SYSTEMS

Annotation. This article describes the cause-and-effect relationship between the application of the cluster model by research and production centers in the development of unmanned aircraft systems infrastructure. A comparative analysis of definitions of the term «cluster» by both foreign and domestic researchers is presented. The author provides a definition of the term «cluster» that correlates with the specific nature of unmanned aircraft systems.

Key words: cluster, strategy, unmanned aircraft systems, innovative development, research and production centers, infrastructure

Введение. На сегодняшний день грамотное применение технологических инноваций становится одним из ключевых драйверов развития мировой экономики. В этой связи, в России государственными органами власти разработана и утверждена стратегия научного-технологического развития РФ[1], целью которой является достижение позиции технологического лидерства на мировой арене. В настоящее время беспилотные авиационные системы (БАС) оказывают значительный вклад в выполнение поставленных задач различными отраслями народного хозяйства.

[1] Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации».

[2] Распоряжение Правительства РФ от 21 июня 2023 г. № 1630-р «Об утверждении «Стратегии развития беспилотной авиации РФ на период до 2030 г. и на перспективу до 2035 г. и плана мероприятий по ее реализации».

В таких условиях целью государственной политики2 становится укрепление позиций БАС как на отечественном, так и на мировом рынке, а также переход БАС к одной из флагманских отраслей промышленности. Вследствие чего, возникает задача построения системы инновационного развития инфраструктуры беспилотных авиационных систем. Ключевым элементом такой системы предлагается кластерный подход, позволяющий повысить эффективность деятельности БАС и обеспечить ускоренную адаптацию к соответствующим условиям рыночной экономики.

Методы. В ходе выполнения работы авторами применялись как общенаучные методы, такие как системный анализ и синтез, так и специализированные методы: статистическая обработка материала, обобщение и систематизация, классификация.

Результаты. Стоит отметить, что в работах зарубежных ученых существует различные подходы к определению термина «кластер», которые отражены в таблице 1.

Таблица 1

Подходы зарубежных ученых к определению понятия «кластер»

Автор	Определение
Портер М. [1]	географически локализованные группы взаимодействующих компаний, специализированных поставщиков, фирм в связанных отраслях и организаций (образовательных учреждений, агентств по стандартизации, торговых объединений) в определенном секторе экономики, между которыми действует конкуренция и в то же время осуществляется совместная деятельность
Кетелс К. [2]	группы фирм и институтов, которые расположены в одном регионе и находятся в тесном взаимодействии в целях обеспечения определенного потребительского сегмента продуктами (услугами). Наличие географической близости и сходства по виду деятельности позволяет субъектам кластерного объединения организаций пользоваться экономическими выгодами и получать положительные экстерналии (например, доступ к специализированным ресурсам и поставщикам, новые знания и их распространение, рост производительности, спровоцированный конкурентным взаимодействием)
Андерссон Т. [3]	совместно расположенные фирмы и другие действующие лица на определенной географической территории, кооперация вокруг конкретной функциональной ниши, формирование глубокого взаимодействия и рабочих альянсов в целях повышения их общей конкурентоспособности

Таким образом, зарубежные исследователи при определении понятия «кластер» акцентируют внимание на географической расположенности и взаимосвязи организаций. При этом, Портер М., указывает на действие конкуренции в рамках кластера, несмотря на то, что в кластере могут состоять образовательные учреждения и государственные органы власти, как федерального, так и регионального уровня. Кетелс К., делает упор на расположение в одном регионе, несмотря на то, что участники кластера могут быть из разных регионов. Андерссон Т., в своём понятии затрагивает рабочие альянсы, в тоже время альянсы являются другой организационной структурой.

Интерес отечественных ученых к изучению кластерной концепции проявился несколько позже, их взгляды по определению понятия «кластер» также весьма разнообразны (таблица 2).

Таблица 2

Подходы отечественных ученых к определению термина «кластер»

Автор	Определение
Винокурова Ю.В. [4]	совокупность предприятий (промышленные фирмы, исследовательские и научные учреждения, финансовые организации), органов государственной власти, профсоюзных и других общественных организаций на основе территориального сосредоточения сетей специализированных поставщиков, производителей и потребителей, объединенных технологическим процессом создания продукции

Окончание табл. 2

Автор	Определение
Яшева Г.А. [5]	сетевая организация комплементарных, географически связанных и взаимодействующих предприятий и организаций, объединенных вокруг научно-образовательного центра, и характеризующаяся наличием партнерских отношений с местными учреждениями и представителями государственной и региональной власти с целью наращивания национальной, региональной и индивидуальной конкурентоспособности предприятий
Губернаторов А.М. [6]	географическая концентрация компаний, организаций и учреждений, относящихся к определенному региону или области, стратегический источник экономического развития региона, способствующий внедрению инноваций, повышению производительности труда и созданию новых рабочих мест
Асаул А.Н [7]	объединение бизнес-субъектов, осуществляющих деятельность в пределах территорий, имеющих четкие границы и представляющее собой один из видов крупных сетей предпринимательского типа, затрагивающий обширный перечень социально-экономических аспектов
Бавыкина Е.М. [8]	система отношений, которая возникает между локализованными организациями, объединенными по совокупности экономических интересов и/или функциональному признаку, и экономическими агентами, оказывающими вспомогательные услуги в различных отраслях, и обусловливает получение синергетического эффекта от их взаимодействия с целью усиления конкурентных преимуществ субъектов данной системы отношений и региона в целом
Бобрышева А.А. [9]	группа организаций, расположенных на определенной географической территории, сотрудничающих друг с другом с целью получения высокотехнологичной продукции и конкурентных преимуществ
Дмитриева Л.В. [10]	взаимодействующие организации, образующие инновационную систему, при этом пространственная близость между ними является преимуществом, поскольку облегчает процесс распространения знаний и диффузию инноваций

Исходя из проведенного анализа таблицы, выделим типовые несоответствия при уточнении определения понятия «кластер».

Ряд авторов упоминают при раскрытии термина только результат кооперации в кластере в виде продукта, но не учитывают услуги, сервисное обслуживание: Винокурова Ю.В.

Другие ученые упоминают в определении термин «конкуренция» несмотря на то, что участниками кластера могут являться образовательные организации и государство: Асаулов А.Н., Дмитриева Л.В.

Указываются в определении признаки, ограничивающие кластер как организационную структуру: Яшева Г.А. — объединение вокруг научно-образовательного центра, Бавыкина Е.М — альтернативный вариант отраслевого подхода, Губернаторов А.М., Бобрышева А.А. — конкретная территория.

В ходе исследования работ различных авторов было выявлено значительное применение кластерного подхода в рамках регионального уровня, что не в полной мере отражает сущность кластера.

Таким образом, кластер — это географически ограниченная группа взаимосвязанных компаний и организаций, работающих в одной или смежных отраслях, которые взаимодействуют друг с другом для создания синергетического эффекта с целью достижения плановых показателей Национального проекта «Беспилотные авиационные системы».

В свою очередь, скоординированные усилия участников кластера приведут к значительным достижениям в данной отрасли, что будет способствовать её дальнейшему устойчивому развитию.

Вывод. Таким образом, применение кластерной модели при создании научно-производственных центров БАС является актуальным, учитывая тот факт, что такая инициатива будет поддерживаться различными государственными законодательными актами. В тоже время, при использовании данной организационной формы управления стоит учитывать специфические особенности отрасли БАС. Указанный подход позволит сформировать отечественную инфра-

структуру БАС, обеспечивающую выполнение задач как стратегии развития беспилотной авиации РФ, так и стратегии научно-технологического развития РФ.

Список литературы

1. *Porter M.E.* Russian Competitiveness: Where Do We Stand? Institute for Strategy and Competitiveness. Harvard Business School. U.S. — Russian Investment symposium [Электронный ресурс]. URL: http://www.hbs.edu/faculty/Publication% 20Files/CAON_Russia_2003_Harvard_Symposium_11-13-03_CK_db483f56-69d6-41ae- 8670-2d165312ee66.pdf/ (дата обращения: 02.12.2025).
2. *Кетелс К.* // Стенограмма Пленарной сессии «Современная кластерная политика в России и мире» VIII Самарского межрегионального экономического форума «Кластерная политика — основа инновационного развития национальной экономики» [Электронный ресурс]. URL: https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/212387316 (дата обращения: 02.12.2025).
3. *Меньшенина И.Г.* Кластерообразование в региональной экономике: монография / И.Г. Меньшенина, Л.М. Капустина. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. — 155 с.
4. *Раевский С.В.* Кластерная концепция организации структуры экономики регионов / С.В. Раевский, Ю.В. Винокурова // Региональная экономика: теория и практика. — 2007. — № 5. — С. 27-30.
5. *Яшева Г.А.* Формирование кластерной стратегии регионального развития [Электронный ресурс] / Г.А. Яшева // Интернет-издание Pandia.ru. URL: http://pandia.ru/text/77/152/14734.php (дата обращения: 02.12.2025).
6. *Губернаторов А.М.* Формирование и развитие региональных кластеров: передовой зарубежный опыт и историография вопроса / А.М. Губернаторов, А.В. Шаповалова, М.С. Чистяков, Л.А. Шмелева // Вестник Российского университета кооперации. — 2023. — № 4(54). — С. 21-29.
7. *Асаул А.Н.* Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей /А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтеева; под ред. д. э. н., проф. А.Н. Асаула. — СПб.: «Гуманистика», 2004. — 256 с.
8. *Бавыкина Е.М.* Анализ понятия «кластер» и его характерные признаки / Е.М. Бавыкина // Сибирская финансовая школа. — 2022. — № 2(146). — С. 179-183. — DOI 10.34020/1993-4386–2022-2-179-183.
9. *Бобрышева А.А.* К вопросу об определении понятия кластера как интегрированной структуры в производственной сфере деятельности / А.А. Бобрышева // Экономическая наука современной России. — 2023. — № 2(101). — С. 58-71. — DOI 10.33293/1609-1442-2023-2(101)-58-71.
10. *Дмитриева Л.В.* Интеграция науки и производства в рамках региональных инновационных кластеров / Л.В. Дмитриева // Вестник экономической интеграции. — 2011. — № 8. — С. 103-108.

УДК 338

Хасаметдинов Илья Ринатович,
аспирант
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: ilya.hasametdinov@gmail.com

Гагарина Маргарита Викторовна,
кандидат экономических наук,
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: mvgagarina@yandex.ru

Ilya Rinatovich Khasametdinov,
Postgraduate Student, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
email: ilya.hasametdinov@gmail.com

Margarita Viktorovna Gagarina,
PhD in Economics,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
email: mvgagarina@yandex.ru

ВЛИЯНИЕ МАРКЕТПЛЕЙСОВ НА РАЗВИТИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА

Аннотация. В период экономической нестабильности предприятия малого и среднего бизнеса сталкиваются с серьезными вызовами, требующими решения задач по оптимизации работы и сохранению позиций на рынке. Малые и средние организации демонстрируют высокую восприимчивость к колебаниям рыночной конъюнктуры независимо от экономической ситуации. Маркетплейсы и зарекомендовали себя как результативный инструмент реализации продукции, что находит отражение в многочисленных аналитических материалах, посвященных цифровой коммерции и онлайн-торговле. Именно маркетплейсы в настоящее время рассматриваются как ключевой элемент развития компаний малого и среднего звена, поскольку они обеспечивают эффективное взаимодействие с потенциальными покупателями. Важно осознавать существующие минусы и рамки торговых онлайн-платформ, ведь они далеко не всегда становятся безупречным решением для коммерческой деятельности при разработке стратегии продаж через них. В статье рассмотрены преимущества торговли на маркетплейсах и сложности, с которыми может столкнуться малый и средний бизнес.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, электронный бизнес, e-commerce, маркетплейс, селлер, преимущества и недостатки работы с маркетплейсами.

THE IMPACT OF MARKETPLACES ON SMALL BUSINESS DEVELOPMENT

Annotation. During periods of economic instability, small and medium-sized businesses face significant challenges that require them to optimize their operations and maintain their market positions. Small and medium-sized organizations are highly susceptible to fluctuations in the market environment, regardless of the economic situation. Marketplaces have proven to be effective tools for product sales, as evidenced by numerous analyses on digital commerce and online retail. Marketplaces are currently considered a key element in the development of small and medium-sized businesses, as they provide efficient communication with potential customers. It is important to be aware of the existing disadvantages and limitations of online trading platforms, as they may not always be the best solution for your business. This article explores the benefits of trading on marketplaces and with.

Key words: small and medium-sized businesses, electronic business, e-commerce, marketplace, seller, advantages and disadvantages of working with marketplaces.

Введение. Функционирование малого и среднего бизнеса сталкивается с множественными препятствиями: падение покупательской активности граждан, недостаточная эффективность господдержки предпринимателей, завышенные процентные ставки, нарушение логистических цепочек и хозяйственного взаимодействия, производственный спад, инфляционные процессы, валютные колебания, несовершенство правовой защиты бизнесменов, трансформация платежных механизмов. Все эти факторы формируют непростую политическую, экономическую и финансовую среду, которая препятствует росту предпринимательских структур малого и среднего масштаба.

Как отмечается в научных исследованиях, «оптимизация использования мер государственной поддержки связана с достижением соответствия между поставленными целями оказания господдержки в сфере устойчивого развития предприятий и ожидаемыми результатами мер господдержки, а также механизмами их реализации, включая обеспечение необходимого уровня финансирования». Данное положение отражает системный характер государственной поддержки как инструмента экономической политики, эффективность которого определяется не столько объемом выделяемых ресурсов, сколько согласованностью стратегических целей, институциональных механизмов их достижения и фактических социально-экономических эффектов [12].

В более широком макроэкономическом контексте значимость данного сектора для государственной экономики обусловлена его существенным вкладом в формирование валового внутреннего продукта, занятости и инвестиционной активности. В этой связи поддержка соответствующих предприятий закономерно рассматривается в качестве одного из приоритетных направлений государственной политики в большинстве стран мира, поскольку именно через данный сектор реализуются ключевые задачи структурной модернизации, повышения производительности и обеспечения устойчивости национальных экономик [11].

Именно это обстоятельство предопределяет усиление внимания к вопросам рационального распределения бюджетных средств, точной настройки механизмов государственной поддержки и комплексной оценки их результативности. От степени обоснованности и эффективности принимаемых решений в данной сфере во многом зависят параметры устойчивого экономического роста, способность экономики адаптироваться к внешним и внутренним вызовам, а также долгосрочная конкурентоспособность национальной хозяйственной системы.

Маркетплейсы оказывают значительное влияние на развитие малого бизнеса, создавая как возможности, так и риски. С одной стороны, они предоставляют доступ к широкой аудитории, упрощают логистику и снижают начальные затраты. С другой — ограничивают контроль над брендом, увеличивают конкуренцию и комиссии, а также создают зависимость от алгоритмов платформы.

Целью данного исследования является изучение положительных и отрицательных аспектов влияния маркетплейсов на развитие малого бизнеса. Цель исследования достигается в процессе решения следующего перечня задач:

— обосновать актуальность маркетплейсов в развитии малого бизнеса;
— представить статистические данные об аудитории предприятий малого бизнеса, реализующего свою деятельность на маркетплейсах;
— оценить положительные и отрицательные аспекты влияния маркетплейсов на развитие малого бизнеса.

В качестве основного метода исследования в работе применялся метод обобщения и интерпретации статистических данных на основе проведенных аналитических расчетов. В процессе применения данного метода исследования были обобщены статистические материалы о развитии малого бизнеса на маркетплейсах.

Результаты исследования. Сегодня малый бизнес составляет более 70% от всех селлеров на маркетплейсах. Ниже представлен сводный анализ ключевых показателей, отражающих развитие малого бизнеса на маркетплейсах (табл. 1).

Данные таблицы 1 демонстрируют замедление темпов ежегодного прироста — с 190,5% до 115,4% за период 2022-2024 годов, что свидетельствует о достижении рынком зрелости и смещении акцента с количественной экспансии на качественное развитие. Наиболее положительную динамику продемонстрировали ведущие торговые площадки: показатель Wildberries составил 135,53%, тогда как Ozon опередила конкурента с результатом 170,91%. В целом за рассматриваемый временной интервал наблюдалось интенсивное вовлечение представителей малого бизнеса в сферу цифровой торговли — их численность на электронных площадках выросла в 2,6 раза [3].

Таблица 1

Ключевые показатели деятельности малых предприятий на маркетплейсах в 2022-2024 гг.

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изм. 2024/2022	Отн. изм., % 2024/2022
Общее число МСП, торгующих онлайн (на всех площадках), тыс. ед.	245,9	420,5	650,0	404,1	164,34
Число активных продавцов-МСП на Wildberries (на конец года), тыс. ед.	124,7	264,3	293,7	169,0	135,53
Число активных продавцов-МСП на Ozon (на конец года), тыс. ед.	93,5*	172,8	253,3	159,8	170,91
Совокупное число активных селлеров-МСП на WB и Ozon, тыс. ед.	218,2	437,1	547,0	328,8	150,69
Темпы прироста числа селлеров на маркетплейсах (год к году), %	190,5	176,4	115,4	-75,1	-39,42

В табл. 2 приведены операционные и финансовые показатели деятельности маркетплейсов и продавцов.

Таблица 2

Операционные и финансовые показатели деятельности маркетплейсов и продавцов-МСП за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изм. 2024/2022	Отн. изм., % 2024/2022
GMV Wildberries (оценочно, млрд руб.)	1670,0	2220,0	2890,0	1220,0	73,05
Число заказов на Wildberries (H1, млрд ед.)	0,59	1,30	1,95*	1,36	230,51
Среднее количество SKU на одного активного селлера (WB, ед.)	85,5	102,7	118,3	32,8	38,36
Доля маркетплейсов в розничном обороте товаров МСП, %	18,3	26,7	32,5	14,2	77,60
Средняя комиссия платформы (оценочно, % от GMV)	15,5	14,9	14,3	-1,2	-7,74

Согласно представленным в таблице 2 сведениям, можно проследить развитие компаний малого бизнеса в сфере онлайн-торговли. Вклад цифровых торговых площадок в общую выручку МСП вырос практически вдвое — с 18,3% до 32,5%, что подчеркивает их возрастающую значимость как ключевого канала реализации товаров. Показательным является опыт маркетплейса Wildberries: количество оформленных заказов увеличилось на 230,51%, при этом валовой объем продаж возрос на 73,05%. Такое расхождение в динамике показателей свидетельствует о росте покупательской активности и оптимизации затрат на совершение сделок [8, 12]. Конкурентная борьба между торговыми площадками и появление инновационных систем формирования цен стали причиной небольшого уменьшения комиссионных сборов. Рост ассортимента в среднем на 38,36% позволяет говорить о том, что малые предприятия стали работать качественнее, делая ставку на широту товарного предложения [1, с. 2875].

Для малого бизнеса основными преимуществами торговли через маркетплейсы являются:

1. Доступ к многомиллионной аудитории. Маркетплейсы в России стали одним из главных каналов онлайн-покупок [7, с. 74]. На рисунке 1 представлено среднее количество посетителей сайтов крупных маркетплейсов за месяц [1].

Рис. 1. Количество посетителей в месяц

Статистика показывает, что до пандемии на маркетплейсах предпочитали совершать покупки преимущественно люди в возрасте от 25 до 34 лет и от 35 до 44 лет, т.к. у этих возрастных групп самая высокая покупательская способность [10]. Во время пандемии на маркетплейсы «пришли» люди старшего возраста 55-64 лет и старше 65лет (+57% и +50% соответственно), и они сохранили свою покупательскую активность после ее окончания [9]. Предпочтение маркетплейсов по гендерному принципу представлено на рисунке 2.

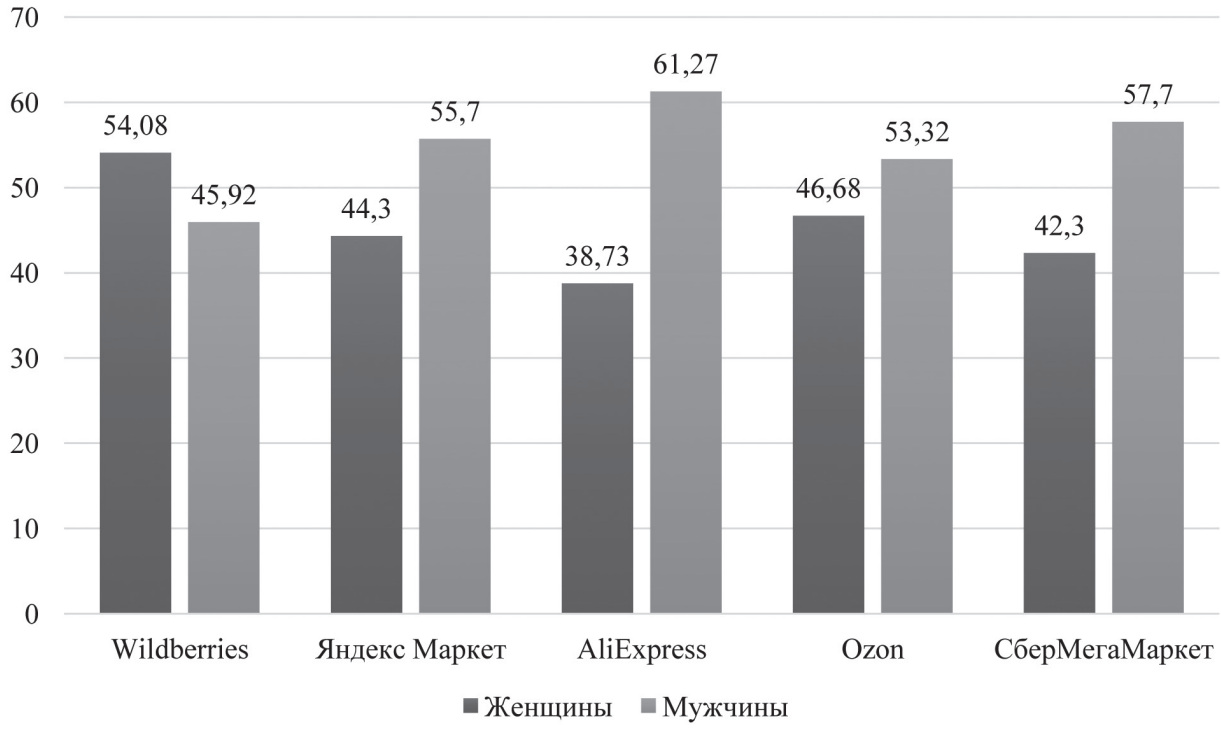


Рис. 2. Распределение аудитории по гендерному принципу

2. Привлечение клиентов идет за счет площадки. Особенно выгодно для селлера, если аналогичные товары уже продаются на маркетплейсе.
3. Маркетинговая поддержка. Чтобы привлечь и убедить потенциального покупателя совершить покупку, селлеры использую бесплатные и платные инструменты продвиже-

ния. К бесплатным относят: оформление карточки товара (описание товара, фото, видео, акции стимулирования сбыта), контроль складских остатков, отзывы покупателей и пр. Маркетплейсы предлагают и платные инструменты продвижения, например, на Ozon можно увеличить охваты с помощью «Трафаретов» или «Продвижения в поиске», повысить лояльность покупателей с помощью «Медийной рекламы». На Wildberries можно купить рекламу в карточках конкурентов или в каталоге товаров, запустить баннерную рекламу и пр. [2, с. 93].

4. Частичная инфраструктура (можно использовать склады маркетплейса, фулфилмент, не нужен колл-центр и пр.).
5. Можно не развивать сайт.

Сегодня все больше покупателей выбирают интернет-магазины благодаря удобным способам получения заказов. Возможность забрать товар в ближайшем пункте самовывоза или воспользоваться экспресс-доставкой значительно упрощает процесс. Отсутствует необходимость тратить время на поездки в торговые центры, поиск парковки и подготовку к походу за покупками — все можно сделать, не покидая уют дома. Крупные онлайн-платформы вызывают больше доверия, так как гарантируют безопасность платежей и защиту персональных данных, в отличие от небольших продавцов [6, с. 264].

Высокий уровень клиентского сервиса играет важную роль в привлекательности онлайн-магазинов. Для покупателей, стремящихся экономить, особенно ценна функция сопоставления цен у различных продавцов и возможность приобретения товаров по сниженной стоимости. Многие потребители выбирают онлайн-магазины для совершения покупок благодаря разнообразию представленных там товаров.

Проведя анализ, можно выделить положительные и отрицательные аспекты влияния маркетплейсов на развитие малого бизнеса [7, с. 763]. Так, благодаря возможности оперативного взаимодействия с целевой аудиторией, данная модель гарантирует стремительное развертывание коммерческой деятельности. Небольшие компании получают доступ к многомиллионной клиентской базе посредством электронных торговых площадок, при этом экономя ресурсы на создании собственного интернет-ресурса и его последующем администрировании. Ключевое достоинство для новых бизнес-проектов заключается в том, что предпринимателям-новичкам доступна возможность приступить к реализации товаров практически мгновенно после регистрации учетной записи. Благодаря тому, что цифровые торговые площадки берут на себя ответственность за логистику, хранение товаров, обработку платежей и прочие технические аспекты, предприниматели получают возможность направить основные усилия на создание качественного ассортимента и его разработку, существенно сокращая стартовые затраты на запуск коммерческой деятельности.

Интеграция современных логистических услуг позволяет предприятиям выходить на национальные рынки, преодолевая географические ограничения. Исследования показывают, что такие инновационные подходы потенциально могут привести к шестикратному увеличению выручки. Онлайн-сервисы предоставляют розничным продавцам инструменты, необходимые для проведения рекламных кампаний и отслеживания эффективности маркетинга. Данные показывают, что платформы электронной коммерции могут увеличить количество запросов от потенциальных покупателей в девять раз.

Цифровые платформы позволяют малому бизнесу охватывать клиентов в отдаленных районах. Такие маркетплейсы, как Ozon и другие, организуют обучающие мероприятия для бизнеса, включая профессиональные вебинары, виртуальные форумы и многое другое.

Однако продажа через онлайн-площадки имеет и некоторые недостатки.

Первая проблема заключается в полной зависимости от алгоритма платформы. Рейтинги поисковых систем, оценки клиентов и отзывы становятся основными факторами, влияющими на продажи. Вторая проблема — это жесткая борьба между торговцами и падение стоимости товаров. Множество поставщиков реализуют практически идентичную продукцию, создавая давление на ценообразование и сокращая разницу между себестоимостью и продажной ценой. Небольшим предпринимателям с минимальным капиталом противостоять такой ситуации крайне затруднительно. Сложности с возвратной логистикой и сохранностью продукции. Покупатели массово отправляют обратно приобретенные изделия, что особенно характерно для обувного и текстильного сегмента. Следствием становится рост затрат на транспортировку и процессинг

возвращенного товара. Существует также вероятность порчи продукции на этапах сборки заказов и транспортировки.

Также, существует проблема, такая как невозможность выстраивания собственной репутации. Потребитель ассоциирует покупку с торговой платформой, минуя производителя или поставщика. Подобная ситуация препятствует созданию узнаваемого имени и формированию постоянной клиентской базы. Дополнительным фактором риска выступает практика площадок по развитию собственных торговых марок, создающих прямую конкуренцию существующим участникам.

Вывод. По результатам проведенного исследования, можно сделать вывод, что благодаря онлайн-торговым площадкам, малые предприятия могут продавать свою продукцию по всей стране, стимулируя местный экономический рост. Развитие платформ электронной коммерции привело к резкому росту спроса на квалифицированных специалистов в области анализа данных, рекламы, складского хозяйства и интегрированной логистики. Согласно данным за 2024 год, в экосистеме Ozon было занято 1,4 миллиона человек, подавляющее большинство (93%) из которых были владельцами бизнеса и наемными работниками. Кроме того, платформы электронной коммерции предлагают потребителям широкий выбор товаров, подпитывая рост онлайн-торговли и потребительского спроса. Малые компании и индивидуальные предприниматели получили шанс выйти на национальный и даже международный рынок без необходимости вкладывать миллионы в создание собственной инфраструктуры. Онлайн-площадки стали своеобразными элементами роста, снизив входной барьер для старта коммерческих проектов до минимума. Миллионная аудитория потенциальных покупателей, сформировавшаяся на торговых площадках за последние годы, представляет собой ключевое достоинство подобных сервисов. Представителям малого бизнеса достаточно грамотно презентовать товары — активные поиски клиентов и масштабные рекламные бюджеты уже не требуются, поскольку заинтересованные потребители присутствуют на платформе изначально. Электронные торговые площадки открывают значительные перспективы для небольших компаний, однако извлечение максимальной выгоды возможно исключительно при наличии продуманного плана действий. Бизнесменам следует соблюдать регламент маркетплейса, сокращать возможные угрозы и грамотно задействовать доступный арсенал средств для развития своего дела.

Список литературы

1. *Буевич А.П.* Маркетплейсы как ключевое звено современных каналов сбыта / А. П. Буевич // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14. — №. 6. — С. 2875-2884.
2. *Власова Н.С.* и др. Маркетплейсы как модель электронной коммерции. их роль в современной экономике и экономическая эффективность маркетплейсов / Н. С. Власова // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — №. 1 (51). — С. 92-97.
3. Всетевой магазин: число МСП на маркетплейсах за три года выросло в шесть раз [Электронный ресурс] // Известия. — URL: https://iz.ru/1448361/ekaterina-rakitina/vsetevoi-magazin-chislo-msp-na-marketpleisakh-za-tri-goda-vyroslo-v-shest-raz (дата обращения: 08.12.2025).
4. *Гагарина, М. В.* Международная конкуренция и национальная конкурентоспособность / М. В. Гагарина, Г. В. Носкова. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 300 с. — ISBN 978-5-605-45114-3.
5. *Гагарина, М. В.* Устойчивое развитие предприятий в условиях цифровой экономики / М. В. Гагарина // Экономические исследования и разработки. — 2020. — № 4. — С. 102-105.
6. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
7. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
8. *Булавина, М. А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
9. *Слуцкий, Л. Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.

10. *Цыганков, П. А.* Западный дискурс о «гибридной войне России против демократии»: новое вино в ветхие мехи / П. А. Цыганков, Л. Э. Слуцкий // Вопросы политологии. — 2022. — Т. 12, № 12(88). — С. 4227-4238. — DOI 10.35775/PSI.2022.88.12.017. — EDN CNMULN.
11. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
12. *Слоботчиков О.Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.
13. *Кондратьев В. Ю., Филимонова В. С., Нигматзянова Л. Р.* Влияние маркетплейсов на развитие малого бизнеса в россии //Вестник науки. — 2025. — Т. 1. — №. 6 (87). — С. 263-269.
14. *Костиогло В. Х., Титовец М. И., Титовец Е. И.* Маркетплейсы как инструмент трансформации в области электронной коммерции в России / В. Х. Костиогло, М. И. Титовец, Е. И. Титовец // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — Т. 14. — №. 4-1. — С. 763-772.
15. Маркетплейсы станут инструментом развития малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс] // РБК+. — URL: https://plus.rbc.ru/news/5be648587a8aa936b7799375 (дата обращения: 08.12.2025).
16. Площадка для бизнеса: как маркетплейсы стимулируют экономику регионов // РБК. — URL: https://www.rbc.ru/industries/news/6659a9d19a79470cca56daa7 (дата обращения: 08.12.2025).
17. Почему малый бизнес на маркетплейсах растет на фоне снижения доходов населения [Электронный ресурс] // МойСклад. — URL: https://www.moysklad.ru/poleznoe/statyi/pochemu-malyy-biznes-na-marketpleysakh-rastet/ (дата обращения: 09.12.2025).
18. *Харламова И. Ю.* Маркетплейсы как инструмент развития малого и среднего бизнеса / И. Ю. Харламова // Международный научно-исследовательский журнал. — 2024. — №4(142). — С. 74-78.
19. Число продавцов на Wildberries и Ozon впервые упало на 2% в 2025 году [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/7959310 (дата обращения: 08.12.2025).

УДК: 334.02

Хищенко Иван Андреевич,
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: ivanhisenko5@gmail.com

Носкова Галина Викторовна,
кандидат экономических наук, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: noskova322272@mail.ru

Ivan Andreevich Khishchenko,
student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: ivanhisenko5@gmail.com

Galina Viktorovna Noskova,
PhD in Economics, Associate Professor,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: noskova322272@mail.ru

РОСАТОМ И РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОТРАСЛЕЙ В РОССИИ

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ того, как государственная корпорация Росатом развивает стратегические отрасли России. Государственная корпорация «Росатом» является одним из крупнейших игроков на мировой арене в сфере атомной энергетики и высоких технологий. Её деятельность охватывает широкий спектр задач, от обеспечения энергетической независимости страны до продвижения инновационных решений в медицине, экологии и цифровизации экономики. Данная работа посвящена анализу стратегического развития «Росатома», его роли в формировании высокотехнологичного общества и вклада в реализацию национальной повестки устойчивого развития. Исследование основано на официальных документах компании, и аналитических материалах, раскрывающих основные направления деятельности госкорпорации и её влияние на экономику и социальную сферу России .Государственная корпорация «Росатом» осуществляет широкий спектр деятельности, охватывающий разнообразные аспекты технологического прогресса и социально-экономического развития России. Основные направления деятельности включают: Развитие атомной энергетики производство электроэнергии на атомных электростанциях (АЭС) составляет ключевую область деятельности «Росатома». Государственная корпорация так же активно занимается развитием отечественной медицины ,развитие зелёных технологий и изучение квантовых технологий .

Ключевые слова: зелёные технологии, медицина, АЭС, квантовые технологии, энергетика ,судостроение.

ROSATOM AND THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC INDUSTRIES IN RUSSIA

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of how the state corporation Rosatom develops Russia's strategic industries. The State Corporation Rosatom is one of the largest players on the world stage in the field of nuclear energy and high technologies. Its activities cover a wide range of tasks, from ensuring the country's energy independence to promoting innovative solutions in medicine, ecology and digitalization of the economy. This work is devoted to the analysis of Rosatom's strategic development, its role in shaping a high-tech society and its contribution to the implementation of the national sustainable development agenda. The study is based on official documents of the company and analytical materials that reveal the main activities of the state corporation and its impact on the economy and social sphere of Russia.The State Corporation Rosatom carries out a wide range of activities covering various aspects of technological progress and socio-economic development of Russia. The main areas of activity include: The development of nuclear energy, the production of electricity at nuclear power plants (NPP) is a key area of Rosatom's activities. The state corporation is also actively engaged in the development of domestic medicine, the development of green technologies and the study of quantum technologies.

Key words: green technologies, medicine, nuclear power plant, quantum technologies, energy, shipbuilding.

Государственная Корпорация «Росатом» играет ключевую роль рынке в атомной энергетики и других стратегических сфер деятельности, помогая обеспечить суверенитет в стратегических

отраслях. Ее миссия охватывает укрепление энергетического суверенитета нашего государства, применение новейших решений в здравоохранении, экологии и внедрения цифровых решений.

«Росатом» активно продвигает мероприятия, направленные на стимулирование научного и технического прогресса, способствующие повышению социальной и экономической стабильности страны. Одним из важнейших аспектов является развитие ядерных генерирующих мощностей. Атомные электростанции являются ключевым звеном производственной цепочки компании, обеспечивая значительную долю электроэнергии в энергосистеме страны. Значительные финансовые вложения направлены на сооружение новых энергоблоков на действующих площадках атомных станций, таких как Нововоронежская, Ленинградская и Курская АЭС второго поколения («Курская АЭС-2»), оснащённых современными водо-водяными энергетическими реакторами повышенной эффективности (ВВЭР-ТОИ).

Основной целью является увеличение удельного веса атомной генерации в общей структуре выработки электроэнергии в России.

Помимо традиционной атомной энергетики, «Росатом» занимается развитием инновационных технологий, таких как квантовые вычисления, цифровые платформы, аддитивные технологии (3D-печать), биотехнологии и нанотехнологии.

Корпорация активно работает над разработкой отечественных препаратов для лечения онкологических заболеваний, создавая собственные лекарственные средства, направленные на борьбу с раком.

Экологические проблемы находятся в центре внимания стратегического курса корпорации «Росатома». Компания реализует масштабные программы внедрения экологически чистых технологий, стремится минимизировать воздействие своей деятельности на окружающую среду и принимает активное участие в национальных проектах по охране природы. Одним из успешных примеров такого подхода является реализация проекта по безопасной переработке радиоактивных отходов и реабилитации загрязнённых территорий [1].

«Росатом» развивает международное партнёрство, сотрудничая с ведущими иностранными компаниями и организациями в различных сферах своей деятельности. Это включает строительство атомных электростанций, научные исследования и внедрение новейших технологий. Эффективность международной кооперации наглядно демонстрируют реализованные совместные проекты возведения АЭС в Турции, Индии, Китае и многих других странах мира.

Государственная корпорация «Росатом» играет ключевую роль в развитии инновационных технологий и обеспечении технологического прогресса в Российской Федерации. Она занимается внедрением и использованием передовых технологий в самых разных отраслях экономики, включая производство энергии на основе атома, медицинские разработки и другие направления [2].

Программа инновационного развития и технического перевооружения направлена на значительное повышение технологического потенциала и устойчивый рост предприятий группы компаний. Основные приоритеты программы включают научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в области атомной энергетики, перспективные направления управляемого термоядерного синтеза, разработку новых материалов, совершенствование медицинского оборудования и цифровизацию процессов производства.

Отдельно стоит отметить достижения «Росатома» в области освоения замкнутого ядерного топливного цикла (ЗЯТЦ). Эта уникальная технология позволяет эффективно перерабатывать отработанное ядерное топливо, извлекая и повторно используя полезные элементы, что существенно снижает объёмы опасных отходов и повышает экономичность отрасли.

Рис. 3. Отрасли задействованные Росатомом

По нему мы видим что Росатом также участник стратегических отраслей.

Это способствует повышению безопасности и экологичности атомной энергетики, сокращает объем радиоактивных отходов и снижает зависимость от добычи природного урана. Кроме того, «Росатом» активно внедряет цифровые технологии в производство и эксплуатацию атомных электростанций. Использование искусственного интеллекта, больших данных и роботизированных систем повышает надёжность и безопасность энергоблоков, улучшает качество обслуживания и минимизирует риски аварийных ситуаций. Примером такого подхода служит внедрение системы мониторинга состояния оборудования на основе машинного обучения, что позволило снизить вероятность отказов и повысить общую производительность станций .

Современная медицинская отрасль стремительно развивается благодаря инновационным технологиям и научным открытиям. Одной из наиболее перспективных областей является использование радиофармацевтической продукции и специального медицинского оборудования, которое предоставляет уникальные возможности для точной диагностики и эффективного лечения тяжёлых заболеваний, включая раковые опухоли. Госкорпорация «Росатом» играет ведущую роль в производстве радиофармпрепаратов и медицинском оборудовании, обеспечивая независимость российского здравоохранения от зарубежных поставок и предлагая передовые решения для улучшения качества медицинской помощи. Кроме того, Росатом активно развивает сеть специализированных центров ядерной медицины, где пациенты получают доступ к самым современным методам диагностики и лечения. Особое внимание уделяется подготовке профессиональных кадров и проведению научных исследований, направленных на дальнейшее совершенствование технологий и методик. Таким образом, деятельность Росатома оказывает существенное влияние на развитие медицинской отрасли в целом, способствуя повышению её конкурентоспособности и обеспечению высокого уровня медицинской помощи гражданам России. Росатом» производит радиоизотопную продукцию медицинского назначения [3].

Развитие медицинской отрасли невозможно представить без современных методов диагностики и терапии, основанных на использовании радиофармпрепаратов (РФП). Радиофармпрепараты играют ключевую роль в ядерной медицине, позволяя эффективно выявлять и лечить различные заболевания, особенно онкологические .

Всемирная Организация Здравоохранения (2020). Ежегодное число выявленных случаев онкологических заболеваний в мире составляет около 19,3 млн, в России — примерно 591 тыс. человек.

Сегодня Росатом занимает лидирующие позиции среди мировых производителей радиоизотопной продукции медицинского назначения. Компания входит в топ-5 крупнейших поставщиков сырьевых медицинских радиоизотопов, обеспечивающих основу для создания радиофармпрепаратов. Благодаря своим уникальным технологиям и широкому спектру производимой продукции, Росатом способен удовлетворить растущие потребности российской и международной систем здравоохранения .

Росатом (2025). Госкорпорация «Росатом» производит радиоизотопную продукцию медицинского назначения, позволяющую проводить порядка 2,5 млн диагностических и терапевтических процедур в России и за рубежом.

Одним из приоритетных направлений деятельности Росатома является обеспечение полной независимости отечественной системы здравоохранения от импорта радиофармпрепаратов. В частности, компания активно внедряет новые производственные мощности, такие как завод по производству радиофармпрепаратов в Обнинске, который начнёт функционировать в 2025 году. Данный проект предусматривает увеличение количества выпускаемых радиофармпрепаратов с 11 до 25 наименований, что существенно повысит доступность качественной медицинской помощи для российских граждан .

Введение в эксплуатацию завода по производству радиофармпрепаратов в Обнинске позволит увеличить количество выпускаемых препаратов с 11 до 25 наименований.

Кроме того, Росатом активно занимается разработкой инновационных радиофармпрепаратов, способных улучшить диагностику и лечение сложных заболеваний. Например, на предприятии «Росатом Наука» разработан новый импортозамещённый радиофармпрепарат «Ракурс (223Ra)», основанный на радиоактивном элементе радий-223. Подобные достижения позволяют Росатому укреплять свои позиции на мировом рынке радиофармпрепаратов и обеспечивать высокий уровень медицинской помощи внутри страны [5].

Помимо производства радиофармпрепаратов, Росатом активно участвует в создании современного медицинского оборудования и инфраструктурных решений для ядерной медицины. Одним из ключевых элементов данной стратегии является интеграция всех этапов производства и использования радиофармпрепаратов под единым управлением. Интеграция включает разработку и поставку медицинских изотопов, производство радиофармпрепаратов, создание оборудования для диагностики и терапии, а также организацию специализированных медицинских центров.

Создание комплексной экосистемы для обеспечения полного цикла производства и применения радиофармпрепаратов.

Компания осуществляет серийное производство высокотехнологичного медицинского оборудования, необходимого для проведения радиодиагностических и радиотерапевтических процедур. Такое оборудование включает современные аппараты для позитронно-эмиссионной томографии (ПЭТ), однофотонной эмиссионной компьютерной томографии (ОФЭКТ), линейные ускорители и другие устройства, необходимые для эффективного выявления и лечения онкологических заболеваний.

Серийное производство высокотехнологичного медицинского оборудования для ядерной медицины [4].

Для расширения доступа к современным методам диагностики и лечения Росатом создаёт специализированные объекты медицинской инфраструктуры. Эти объекты включают клиники, лаборатории и исследовательские центры, оснащённые новейшим медицинским оборудованием и технологиями. Такие меры способствуют повышению качества и доступности медицинской помощи, особенно в отдалённых регионах страны.

Проектирование и строительство специализированной медицинской инфраструктуры для предоставления высококачественных медицинских услуг.

Развитие сети специализированных центров ядерной медицины является важным элементом национальной стратегии для сферы медицины. Это обусловлено необходимостью повысить доступность новых методов диагностики ,а также лечения заболеваний, в первую очередь онкологии [6].

Важным действием в организации специализированных центров будет создание больших экономических проектов в разных областях России. Например с 2022 по 2025 гг. будет построено нескольких центров ядерной медицины в Уфе и Липецке, которые начнут принимать пациентов уже в 2024 году.

Кроме того, по государственной стратегии предусмотрено строительство трёх государственных центров ядерной медицины: в Томске, Димитровграде и Обнинске.

Проектирование и строительство центров ядерной медицины требует особого подхода, поскольку такие учреждения будут соблюдать строгие требования и соответствовать нормам. Стратегически важен места расположения, обеспечение надёжной защиты от излучения и наличие современного оборудования.

Например, в центре ядерной медицины во Владивостоке предусмотрены отделения радионуклидной диагностики и терапии, оснащённые новейшими технологиями, такими как позитронно-эмиссионная и компьютерная томография .

Эффективную работу центров ядерной медицины нельзя представить без квалифицированного персонала. Поэтому необходимо обучение высококвалифицированных врачей, медсестёр и технических специалистов. Подготовка специалистов предполагает обучение в ведущих российских вузах и международных центрах ядерной медицины.

Возможности развития центров ядерной медицины связаны с дальнейшим совершенствованием технологий, а также поможет оказывать больше услуг. В планах расширить сеть, применение новейших методов в диагностировании заболеваний и лечении и повышение уровня квалификации.

Таким образом, организация специальных центров ядерной медицины решает важную задачу улучшения медицинской помощи гражданам нашей страны. Внедрение данных проектов позволит значительно улучшить показатели здоровья граждан и снизить смертность от онкологических и других серьёзных заболеваний.

Росатом активно участвует в развитии инновационных направлений науки и техники, одним из ключевых среди которых являются квантовые технологии. Эти направления включают разработку квантовых компьютеров, создание сверхточных сенсоров и устройств шифрования, позволяющих обеспечить высокий уровень информационной безопасности.

Сегодня Российский атомный комплекс сосредоточил значительные усилия на разработке и внедрении новых подходов в создании инфраструктуры квантового мира. Вот некоторые ключевые проекты и цифры:

Криптографический центр, созданный совместно Росатомом и Российским квантовым центром (РКЦ), занимается разработкой защищённых линий связи нового поколения. Например, компания «ИнфоТеКС», партнерская структура Росатома, создала первую отечественную систему защиты передачи данных на основе принципов квантовой механики. Данная система позволяет защитить передачу секретной информации даже от гипотетического взломщика, обладающего мощным вычислительным ресурсом будущего типа (например, квантовому компьютеру).

Количество научных публикаций сотрудников центра РКЦ в годоколо 100. Объем инвестиций в развитие квантовой криптографии за последние пять лет более 5 млрд рублей.

Создание отечественного прототипа универсального квантового процессора стало важной задачей для отрасли. Так, команда учёных лаборатории квантовых вычислений НИИ ядерной физики МГУ имени Ломоносова при поддержке Росатома разработала первый отечественный суперпроводниковый кубит, составляющий основу квантового устройства. Это достижение значительно приблизило Россию к созданию первого полноценного квантового компьютера. На сегодняшний день количество разрабатываемых кубитов достигает примерно 10 штук. Помимо разработки физических компонентов, большое внимание уделяется алгоритмическим аспектам квантовых вычислений. Учёные из НИИ МФТИ совместно с предприятиями атомной промышленности создают новые алгоритмы оптимизации, способные эффективно решать ряд прикладных задач энергетики и машиностроения.

Ещё одно перспективное направление — разработка высокоточных датчиков на основе квантовых эффектов. Такие приборы способны измерять малейшие изменения магнитных полей, температуры и давления. Сегодня в России работают над созданием оптико-квантовых гироскопов, обеспечивающих высокую точность навигационных измерений даже в условиях сильных помех. Подобные решения востребованы в авиации, космосе и военном деле.

Например, предприятие Росатома — АО «ТВЭЛ» успешно проводит испытания первых опытных образцов датчиков, основанных на эффекте Джозефсона, предназначенных для точного измерения уровня нейтронного излучения реакторов АЭС.

Для реализации амбициозных проектов важно наличие квалифицированных кадров. Поэтому Росатом активно сотрудничает с ведущими вузами России, такими как МИФИ, МФТИ, МГУ, обеспечивая студентов фундаментальной подготовкой в области квантовых наук. Ежегодно десятки молодых учёных проходят стажировки в лучших лабораториях мира, сотрудничают с международными исследовательскими институтами, включая Германию, Францию и Китай. Ежегодные расходы на подготовку специалистов достигают порядка 80 млн рублей.

Кроме того, реализуются совместные научные программы с зарубежными партнёрами. Одним из примеров является участие России в международном проекте QWEST (Quantum Wireless Sensor Technology), направленном на создание компактных мобильных квантовых сенсоров для диагностики состояния окружающей среды.

Современная атомная энергетика одна из стратегических сфер которая даёт возможность перейти миру к обществу с низкоуглеродными выбросами в атмосферу. Российские корпорации, среди которых главную роль занимает государственный концерн Росатом, активно внедряют инновационные технологии, которые снижают углеродный след, повышают энергоэффективность.

Также важным достижением ядерной энергетики является создание концепции (ЗЯТЦ). Эта концепция даёт возможность многократно перерабатывать отработанное топливо, сокращая объёмы радиоактивных отходов и повышая эффективность использования ресурсов. Росатом успешно внедряет проекты по переработки топлива на территории России, обеспечивая безопасность окружающей среды.

Так, завод по переработке ОЯТ в городе Северск применяет современные технологии радиационной защиты. Благодаря вводу ЗЯТЦ количество необходимых природных ресурсов снижается примерно на 80%, что существенно уменьшает нагрузку на окружающую среду.

Помимо традиционных реакторов водо-водяного типа, Росатом также занимается разработкой инновационных проектов в отрасли ветряной энергетики и солнечной энергетики.Так, в 2023 году был запущен Зеленоградский ветропарк мощностью около 100 МВт. Этот проект стал важным этапом развития альтернативной энергетики в нашей стране и позволил весомо снизить выбросы углекислого газа.

Также вместе с партнёрами Росатом участвует в строительстве солнечных электростанций на Дальнем Востоке и юге России. Такие проекты способствуют снижению зависимости области от ископаемого топлива и улучшению экологии местных территорий.

Одной из трудно решаемых задач современной атомной промышленности остаётся утилизация и хранение радиоактивных отходов. Компания Росатом активно инвестирует в развитие новых методов обращения с такими отходами, включая использование глубоких геологических хранилищ, строительство специальных объектов и применение высокотехнологичных материалов для упаковки и транспортировки опасных веществ.

Один из примеров успешного проекта — уникальный комплекс по хранению жидких радиоактивных отходов на производственном объединении «Маяк» в Челябинской области. Современные инженерные решения позволяют минимизировать риски аварий и загрязнения окружающей среды, гарантируя безопасное функционирование предприятия на протяжении многих десятилетий.

Для повышения энергетической эффективности и снижения воздействия на природу российские специалисты разрабатывают новые типы реакторных установок. Так, перспективные быстрые нейтронные реакторы поколения IV обеспечивают высокую степень переработки топлива и меньшие объёмы радиоактивных отходов. Проект БРЕСТ-ОД-300 («быстрый реактор естественной надёжности») демонстрирует возможности быстрого нейтронного энергоблока нового поколения, способного эффективно решать проблемы устойчивого энергетического будущего.

Российская атомная отрасль занимает ведущие позиции в международном сотрудничестве по вопросам устойчивого развития. Совместно с зарубежными коллегами проводятся исследования и разработки, направленные на повышение уровня экологичности и безопасности эксплуатации атомных станций. Одним из ярких примеров служит участие Росатома в проекте строительства Белорусской АЭС, где реализуются новейшие стандарты экологически чистого производства электроэнергии.

Таким образом, деятельность корпорации Росатом направлена на реализацию стратегических целей по переходу к устойчивым источникам энергии, сокращение вредных воздействий на окружающую среду и обеспечение безопасной эксплуатации атомных мощностей.

Современные достижения Росатома свидетельствуют о значительном прогрессе в развитии зелёных технологий и снижении негативного влияния атомной энергетики на экосистемы планеты. Благодаря активному внедрению инновационных решений, повышению уровня безопасности и ответственному отношению к природоохранительным мероприятиям, Россия уверенно движется к реализации своей стратегии низкоуглеродного развития и поддержания высоких стандартов качества окружающей среды.

Статья подготовлена с использованием открытых источников информации и официальных документов компаний отрасли [12].

Корпорация Росатом активно реализует ряд значимых экологических инициатив на российском Дальнем Востоке, направленных на улучшение состояния окружающей среды и повышение устойчивости региональных энергосистем. Среди основных проектов можно выделить следующие направления [8]:

Одним из важных мероприятий стала реализация программы восстановления морской среды Охотского моря и прилегающих акваторий Сахалина. Проекты включают очистку побережья от нефтяных загрязнений, организацию охраняемых морских парков и заповедников, мониторинг биоразнообразия морских обитателей. Эти меры помогают защитить уникальные природные комплексы Дальнего Востока, сохранить редкие виды рыб и млекопитающих [11].

Ещё одно важное направление деятельности — использование высокоэффективных энергетических комплексов малой мощности.На Курильских островах строятся малые модульные атомные станции (ММАС), работающие на инновационных системах теплоснабжения и электропитания. Они используют компактные и безопасные реакторы нового поколения, снижающие негативное воздействие на природу благодаря минимальным выбросам и экономичному расходованию ресурсов.

Подобные установки способны обеспечить энергией удалённые города и промышленные объекты, одновременно уменьшая зависимость регионов от дорогостоящего привозного топлива [13].

Особое внимание уделяется решению вопросов, связанных с обращением с радиоактивными материалами. Во Владивостоке и Хабаровском крае создаются специализированные центры по обработке и временному хранению радиоактивных отходов, соответствующие международным стандартам безопасности и охраны природы. Это позволит уменьшить влияние накопленных ранее отходов на здоровье населения и состояние водных бассейнов [10].

Совместно с международными организациями, включая IAEA, проводят исследования и обмен технологиями по таким направлениям, как разработка маломощных плавучих атомных теплоэлектростанций, применимых для Арктической зоны и северных районов Дальнего Востока.

Эти проекты показывают приверженность Росатома принципам устойчивого развития, создавая отличные условия для экономического роста дальневосточных регионов.

Таким образом, усилиями корпорации решается целый спектр экологических задач, направленных на сохранение уникальной природы российского Дальнего Востока и поддержку долгосрочного социально-экономического прогресса [9].

Так же Росатом активно участвует в разработке квантовых технологий .Начало активного участия «Росатома» в квантовой гонке связано с реализацией федеральной программы «Квантовые вычисления», запущенной в 2020 году. Развитие квантовых технологий приобретает ключевое значение в ближайшей перспективе, и Россия активно участвует в этом процессе. Ведущую роль в реализации соответствующих проектов играет государственная корпорация «Росатом».

Будут созданы специализированные структуры, занимающиеся распространением и продвижением передового опыта применения квантовых вычислений. Оперативный доступ к новым продуктам и услугам, основанным на квантовых вычислениях, включая квантово-вдохновленные алгоритмы и постквантовые технологии, обеспечит возможность их экспериментальной проверки и оценки эффективности интеграции. Использование квантовых технологий существенно повысит производительность и эффективность в экономике и производстве [10].

Программа получила импульс в 2019 году, когда правительство назначило «Росатом» ответственным за развитие квантовых вычислений. В феврале 2021 года «Росатом» объявил о создании отечественного квантового компьютера, обозначив это событие официальным началом Года науки и технологий в России. Для реализации дорожной карты «Квантовые вычисления» на 2021 год запланировано выделение 6,1 млрд рублей. Эти средства пойдут на строительство центра нанофабрикации в «Сколково» и модернизацию лабораторий участников Национальной

квантовой лаборатории, организованного Росатомом консорциума научных учреждений, технологических компаний, университетов и стартапов.

Всего объем финансирования квантовых разработок в России составляет 50 млрд рублей, причем примерно 40% этой суммы выделил именно «Росатом». Дополнительные инвестиции включают:

— 3,5 млрд рублей на разработку квантовых сенсоров и систем связи,
— 5 млрд рублей в 2023 году на инфраструктуру квантовых вычислений,
— 3 млрд рублей на программное обеспечение,
— 8 млрд рублей на создание квантовых процессоров.

Программа предусматривает комплекс мер по развитию квантовых технологий, включающих создание квантовых компьютеров, разработку квантовых алгоритмов и подготовку квалифицированных кадров. Важнейшую роль в программе играют российские научные учреждения и предприятия, среди которых выделяются Московский государственный университет, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российский квантовый центр и Физический институт имени П.Н. Лебедева РАН [7].

Одним из ключевых аспектов успешного внедрения квантовых технологий является финансирование. В течение периода 2020–2024 годов общая сумма инвестиций составила около 24 миллиардов рублей, из которых половина была предоставлена непосредственно «Росатомом» [8]. Средства направлялись на строительство экспериментальных установок, приобретение оборудования и проведение исследований.

Важнейшим достижением этого периода стало успешное испытание первого российского 50-кубитного квантового компьютера, основанного на технологии холодных ионов. Испытание подтвердило работоспособность устройства и открыло дорогу к коммерческому использованию квантовых вычислителей в ближайшем будущем [8].

Практическое применение квантовых технологий охватывает широкий спектр отраслей, включая медицину, фармакологию, финансовую сферу и кибербезопасность. Одной из наиболее перспективных сфер является медицинская отрасль, где квантовые технологии используются для диагностики и лечения онкологических и генетических заболеваний.

Кроме того, квантовые сенсоры применяются для высокоточного мониторинга здоровья пациентов в режиме реального времени. Их высокая чувствительность позволяет фиксировать минимальные отклонения физиологических параметров организма, обеспечивая своевременное выявление патологий и повышение эффективности лечебных мероприятий.

Таким образом Росатом является стратегическим игроком не только в ядерных технологиях но и других отраслях.

Вывод. Развитие стратегических отраслей играет ключевую роль в обеспечении национальной безопасности и экономического роста любого государства. Государственная корпорация «Росатом» является одним из ключевых игроков в развитии высокотехнологичных направлений экономики России. Благодаря своей уникальной компетенции в области ядерной энергетики, судостроения, медицинских технологий и производства специальных материалов Росатом формирует новый технологический уклад, способствующий укреплению позиций России на международной арене. «Росатом» активно реализует проекты строительства атомных электростанций внутри страны и за рубежом.

Производство специальных материалов, используемых в аэрокосмической и оборонной отраслях, также входит в сферу ответственности Росатома. Использование уникальных свойств титана, циркония и никеля открывает широкие перспективы для разработки новых видов продукции, востребованной как на внутреннем рынке, так и за пределами страны. Однако для полного раскрытия потенциала необходимо развивать научно-исследовательскую базу, совершенствовать производственные процессы и повышать конкурентоспособность выпускаемых изделий.

Несмотря на значительные достижения, деятельность корпорации сталкивается с определёнными трудностями. Основными проблемами являются недостаточное финансирование научных исследований и разработок ,высокий уровень износа основных фондов, дефицит квалифицированных кадров , сложности в организации межведомственного взаимодействия , необходимость модернизации инфраструктуры и повышения эффективности управления проектами.

Таким образом, государственная корпорация «Росатом» продолжает играть важную роль в укреплении энергетической безопасности России, поддержании обороноспособности страны и повышении уровня технологического развития экономики. Дальнейшее развитие стратегических

отраслей потребует консолидации усилий всех заинтересованных сторон и формирования эффективной системы управления проектами. Только совместными усилиями возможно достижение поставленных целей и выполнение миссии, возложенной государством на данную организацию.

Список литературы

1. *Александров А.П.* Атомная энергетика и научно-технический прогресс / А.П. Александров. — М.: Наука, 2018.
2. Екатерининская конференция «Российская наука и инновационные проекты в области квантовых технологий». — Москва, 2024. Материалы конференции. РНЦ «Курчатовский институт», 2024.
3. Итоги деятельности Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»за2024дhttps://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2024/rosatom_2024_ru.pdf
4. Итоги деятельности электроэнергетического дивизиона госкорпорации «Росатом» 2024 г.https://report.rosatom.ru/go/2024/rea_2024.pdf
5. *Ковалёва К.П.* Коммерциализация квантовых технологий. Монография. — Новосибирск: Академия информатики, 2023.
6. *Носкова Г.В.* Проблемы и перспективы развития кооперации агропромышленного комплекса в Брянской области / Статья в журнале «Вестник Брянского государственного университета». — 2020. — №4(46) — С.143-153, eLIBRARY ID: 44492050
7. *Носкова Г.В.* Управление сельским хозяйством в условиях муниципальной реформы (на материалах Брянской области) // Автореф. дис. … канд. экон. н. / Всероссийский научно-исследовательский институт экономики с/х РАСХН. — Москва, 2015. eLIBRARY ID: 30415970
8. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
9. *Жиляков Д.И., Дорофеев А.Ф., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Шлеенко А.В.* Интегральная оценка технологического развития пространственно локализованных агросоциохозяйственных систем региона // Техника и оборудование для села. — 2025. — №3 (333). — С. 44-47.
10. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
11. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
12. *Цыганков П.А.* Западный дискурс о «гибридной войне России против демократии»: новое вино в ветхие мехи / П. А. Цыганков, Л. Э. Слуцкий // Вопросы политологии. — 2022. — Т. 12, № 12(88). — С. 4227-4238. — DOI 10.35775/PSI.2022.88.12.017. — EDN CNMULN.
13. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
14. *Слоботчиков О.Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.
15. *Носкова Г.В., Гагарина М.В*/Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: Учебное пособие. — Москва: Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 180 с. eLIBRARY ID: 82925189
16. *Петров, А.А., Сидорова, Е.В.* Опыт использования микрогидроэнергетики на Камчатке / А.А. Петров, Е.В. Сидорова // Энергетика и экология. — 2023. — № 1.
17. «Росатом» в российском квантовом проекте. «Квантовая» дорожная карта: результаты и перспективы.https://atommedia.online/reference/rosatom-v-rossijskom-kvantovom-proek
18. *Сергеев, Н.Н.* Анализ текущего состояния и перспективы развития экопроцессов на северо-востоке России / Н.Н. Сергеев // Научные труды Росатома. — 2024. — Вып. 5. — С. 123–134.
19. *Екатерина Солнцева.* Росатом принял программу внедрения квантовых вычислений — РИА Новости, 29.08.2024.https://ria.ru/20240809/solntseva-1964755594.html
20. *Шамин Дмитрий.* Атомная энергетика — риски управления процессом / Дмитрий Шамин. — М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. — 156 с.
21. *Шпольский Е.В.* Атомная физика (Том 1. Введение) / Е.В. Шпольский. — М., 2016.

Секция 2

«Механизмы и приоритеты государственной политики в сфере экономической безопасности России»

УДК 338.24

Ведерникова Екатерина Вячеславовна,
Ассистент, младший научный сотрудник,
ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», Пермь
E-mail: evvedernikova@bk.ru

Vedernikova Ekaterina Vyacheslavovna,
Assistant, Junior Researcher,
Perm State National Research University, Perm
E-mail: evvedernikova@bk.ru

БРИКС: ВЕКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ

Аннотация. В работе рассмотрена экономическая безопасность России. Исследована ей значимость для устойчивого развития и суверенитета страны. Актуализированы и систематизированы вызовы, которым подвергается Россия в процессе обеспечения экономической безопасности. Установлено, что межправительственное объединение БРИКС является ключевым фактором обеспечения российской экономической безопасности. Обоснована роль БРИКС в формировании альтернативных механизмов обеспечения безопасности России. Сделан вывод, что БРИКС выступает для России не просто как формат сотрудничества, но и как важный инструмент формирования устойчивой и независимой экономической системы, способной противостоять современным угрозам и гарантировать национальную экономическую безопасность.

Ключевые слова: БРИКС, экономическая безопасность России, санкционное давление, суверенитет, диверсификация экономических связей.

BRICS: RUSSIA'S VECTOR OF ECONOMIC SECURITY

Abstract. The paper examines Russia's economic security. Its significance for sustainable development and sovereignty of the country is studied. The challenges that Russia faces in the process of ensuring economic security are updated and systematized. It established that the BRICS intergovernmental association is a key factor in ensuring Russia's economic security. The role of BRICS in the formation of alternative mechanisms for ensuring Russia's security substantiated. It concluded that BRICS acts for Russia not just as a format of cooperation, but also as an important tool for the formation of a sustainable and independent economic system capable of resisting modern threats and guaranteeing national economic security.

Key words: BRICS, economic security of Russia, sanctions pressure, sovereignty, diversification of economic ties.

На фоне современных глобальных вызовов и динамичных трансформаций, обеспечение экономической безопасности России приобретает первостепенное значение. В данной ситуации, межправительственные форматы взаимодействия, и прежде всего БРИКС, являются очевидным инструментом укрепления национальной безопасности.

Значимость экономической безопасности для устойчивого развития и суверенитета России. «Экономическая безопасность — это фундамент суверенитета и стабильности любого государства» [9]. Учитывая геополитическое положение, ресурсный потенциал и стратегические цели развития, поддержание высокого уровня экономической безопасности представляет собой критически важный фактор для Российской Федерации. В контексте эскалации глобальной конкуренции, нестабильности мировых рынков и беспрецедентного санкционного воздействия, Россия сталкивается с необходимостью трансформации и поиска новых, надежных механизмов обеспечения экономического развития [5].

Экономическая безопасность России подвержена воздействию многочисленных вызовов, среди которых особенно выделяются:

1. Глобальные экономические дисбалансы — это один из самых значимых и трудноуправляемых вызовов. Неравномерное распределение ресурсов, протекционистские тенденции в торговле и финансовые кризисы в отдельных странах мира генерируют риски стабильности российской экономики (табл. 1).

Таблица 1

Влияние глобальных экономических дисбалансов на экономическую безопасность России

Риски глобальных экономических дисбалансов	Описание влияния рисков глобальных экономических дисбалансов
Волатильность цен на сырье	Экспорт сырьевых товаров (нефть, газ, металлы) составляет значительную часть российской экономики, делая ее крайне чувствительной к мировым ценам. Любые дисбалансы на рынке этих товаров, будь то резкий рост или падение спроса/предложения, негативно воздействуют на доходы российского бюджета и курс рубля. К примеру, замедление глобального экономического роста приводит к снижению цен на сырье, что, в свою очередь, сказывается не в пользу российской экономики
Приток/отток капитала	Избыток ликвидности на мировых рынках, обусловленный политикой низких процентных ставок в развитых экономиках, стимулирует поиск более высокой доходности на развивающихся рынках (также и в России). Этот приток капитала может быть временным. Однако при изменении глобальной экономической конъюнктуры (например, при повышении процентных ставок в развитых странах) капитал может быстро выводиться, приводя к ослаблению национальной валюты и возникновению финансовой нестабильности
Валютные риски	Неравномерное распределение мировых валютных резервов и торговых балансов провоцирует нестабильность на валютных рынках, вызывая резкие колебания курса рубля. Это усложняет бизнес-планирование, удорожает импорт и снижает покупательную способность населения
Торговые войны и протекционизм	Глобальные дисбалансы часто становятся причиной торговых споров и введения защитных мер (пошлин, квот). Когда страны пытаются скорректировать свои торговые балансы, ограничивая импорт, это создает трудности для российских экспортеров и может привести к ответным торговым ограничениям
Снижение инвестиционной привлекательности	Общая нестабильность мировой экономики, вызванная дисбалансами, может снижать доверие инвесторов к развивающимся рынкам, включая Россию. Это осложняет привлечение иностранных инвестиций, необходимых для модернизации и развития национальной экономики

Источник: составлено автором по исследуемым материалам [12].

Учитывая риски глобальных экономических дисбалансов (табл. 1), комплексный подход к обеспечению экономической безопасности России предполагает разработку мер по снижению сырьевой зависимости, диверсификации отраслевой структуры, укреплению финансовой устойчивости и выстраиванию взаимовыгодных торговых отношений.

2. Технологическое отставание и зависимость. Россия, к сожалению, в отдельных ключевых отраслях испытывает технологическое отставание. Это приводит к критической зависимости от импорта технологий, оборудования и программного обеспечения. Подобная зависимость формирует соответствующие угроз экономической безопасности (табл. 2).

Таблица 2

Технологическая отсталость и зависимость как факторы, ослабляющие экономическую безопасность России

Факторы, ослабляющие экономическую безопасность России	Описание
Уязвимость к санкциям и геополитическому давлению	Стратегическая необходимость пересмотра технологической политики продиктована потенциальными последствиями ограничения доступа к критически важным технологиям, которые могут привести к параличу целых отраслей и подорвать экономическую стабильность

Окончание табл. 2

Факторы, ослабляющие экономическую безопасность России	Описание
Утечка технологий и прав на интеллектуальную собственность	Зависимость от иностранных технологий ставит российские предприятия/бизнес под угрозу утечки ценной информации и интеллектуальной собственности, ослабляя их конкурентоспособность, препятствуя развитию собственных технологических инноваций
Ограничение возможностей диверсификации экономики	Технологическая отсталость препятствует диверсификации экономики и развитию высокотехнологичных секторов, повышая ее зависимость от сырьевых рынков
Угроза национальной безопасности	Зависимость от импортных технологий в оборонной промышленности и других стратегически важных секторах создает прямую угрозу национальной безопасности, поскольку ограничивает возможности страны в этих критически важных областях

Источник: составлено автором по исследуемым материалам [8].

Как показывает систематизированная информация в таблице 2, устойчивая экономическая безопасность России зависит от актуализации технологической политики, содержащую в себе развитие собственных инноваций, минимизацию импортозависимости и укрепление технологического суверенитета.

3. Санкционное давление. Целенаправленные ограничения, введенные западными стран, оказывают прямое влияние на доступ России к мировым финансовым рынкам, технологиям и инвестициям, требуя выработки альтернативных механизмов [13] (табл. 3).

Таблица 3

Влияние санкционного давления на экономическую безопасность России

Направления воздействия санкций	Описание
Финансовый сектор	Ограничения на доступ к международным рынкам капитала, заморозка активов, отключение от платежных систем затрудняет привлечение инвестиций, проведение международных расчетов и негативно отражается на стабильности финансовой системы
Технологический сектор	Запрет на поставку иностранных технологий и оборудования, особенно в высокотехнологичных отраслях (в авиастроении, энергетике, оборонной промышленности) замедляет модернизацию и инновационное развитие
Торговля	Ограничения на экспорт/импорт товаров, тарифы и квоты усложняют внешнеторговые операции, влияют на цены и доступность товаров на внутреннем рынке
Инвестиционный климат	Снижение притока иностранного капитала является следствием неопределенности и возросших рисков, которые порождают санкции
Уровень жизни населения	Влияние санкций на экономику косвенно отражается на уровне жизни граждан через рост цен, снижение реальных доходов и ограничение доступности некоторых товаров/услуг

Источник: составлено автором по исследуемым материалам [7].

Согласно информации таблицы 3, санкционное давление формирует комплексное и негативное воздействие на экономическую безопасность России, затрагивая ключевые сферы.

4. Энергетическая и сырьевая зависимость. Хотя Россия является крупным экспортером энергоресурсов, диверсификация экспортных направлений и развитие несырьевых секторов экономики остаются важными для снижения уязвимости (табл. 4).

Таблица 4

Влияние энергетической и сырьевой зависимости на экономическую безопасность России

Факторы влияния	Описание
Волатильность цен на мировых рынках экономики	Значительные доходы от экспорта нефти и газа, обусловленные высокими ценами, могут стать основой для укрепления макроэкономической стабильности, финансирования инфраструктурных проектов, социальных программ и модернизации армии. Однако, резкое падение цен на сырьевые товары, спровоцированное глобальными экономическими спадами, геополитическими факторами или изменениями спроса, представляет серьезную угрозу для этой стабильности, требуя проактивных мер по управлению рисками
Зависимость от внешних рынков и потребителей	Экспорт сырья является для России источником доступа к мировым рынкам и поступления валюты. Однако эта зависимость порождает уязвимость перед политическим давлением со стороны стран-потребителей. Следовательно, введение санкций, торговых ограничений или изменение политических отношений может привести к подрыву экспортных возможностей и, как результат, к негативным последствиям для экономики
«Голландская болезнь»	Этот термин описывает ситуацию, когда резкий рост доходов от экспорта одного сектора (в данном случае, сырьевого) приводит к укреплению национальной валюты. Это, в свою очередь, делает другие отрасли экономики (например, обрабатывающую промышленность, сельское хозяйство) менее конкурентоспособными на мировом рынке и внутри страны. В результате, происходит деградация несырьевых секторов, снижая диверсификацию экономики и делая ее зависимой от сырьевого экспорта
Неэффективная диверсификация экономики	Когда большая часть доходов поступает от сырьевого сектора, стимулы для развития других, более высокотехнологичных и инновационных отраслей, могут быть ослаблены. Это приводит к тому, что экономика становится менее устойчивой к изменениям, менее способной к созданию новых рабочих мест и к внедрению передовых технологий

Источник: составлено автором по исследуемым материалам [14].

Сгруппированная информация в таблице 4 подчеркивает необходимость пересмотра политики по диверсификации экономики, снижению зависимости от сырьевого экспорта и управлению рисками, связанными с волатильностью мировых цен на энергоресурсы и сырье.

5. Климатические изменения и экологические вызовы. Эти факторы оказывают долгосрочное влияние на сельское хозяйство, водные ресурсы и инфраструктуру, требуя адаптации экономической политики (табл. 5).

Таблица 5

Влияние климатических изменений и экологических вызовов на экономическую безопасность России

Основные климатические изменения и экологические вызовы	Описание
Непредсказуемые погодные условия	Засухи, наводнения, резкие перепады температур приводят к гибели урожая, снижению его качества и, как следствие, к росту цен на продукты питания, негативно влияя на продовольственную безопасность страны
Изменение зон земледелия	Некоторые регионы, ранее считавшиеся благоприятными для сельского хозяйства, становятся менее продуктивными, в то время как другие, наоборот получают новые возможности
Таяние вечной мерзлоты	Северная инфраструктура (дороги, трубопроводы, здания) испытывает серьезные проблемы, требующие колоссальных затрат на ремонт и реконструкцию

Окончание табл. 5

Основные климатические изменения и экологические вызовы	Описание
Увеличение частоты и интенсивности природных катастроф	Лесные пожары, наводнения и ураганы разрушают инфраструктуру, препятствуют добыче ресурсов и требуют больших затрат на восстановление
Ухудшение качества воздуха и воды	Следствием этого является рост респираторных, сердечно-сосудистых и других заболеваний, перегружая систему здравоохранения и снижая трудоспособность граждан
Распространение инфекционных заболеваний	Изменение климата способствует распространению переносчиков болезней (например, комары, клещи), обуславливая дополнительные меры по профилактике и лечению

Источник: составлено автором по исследуемым материалам [1].

Климатические изменения и экологические вызовы являются не просто внешними факторами, а неотъемлемой частью экономической повестки России. В целях их эффективного предотвращения необходима консолидация усилий с другими государства.

Роль БРИКС в формировании альтернативных механизмов обеспечения безопасности России. Столкнувшись с внутренними и внешними вызовами, Россия укрепляет свою экономическую безопасность через межправительственные форматы, основным из которых является БРИКС. Экономическая безопасность России получает значительную поддержку в рамках БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР и новые участники) благодаря следующим аспектам:

— диверсификация экономических связей: анализ экономических связей России демонстрирует, что членство в БРИКС способствует их диверсификации [2]. Объединение стран с растущими экономиками и значительным потенциалом для развития торговых, инвестиционных и технологических и других партнёрств позволяет сократить зависимость от традиционных рынков, генерируя новые экспортно-импортные возможности [11];
— создание альтернативных финансовых институтов: Учреждённые институты — Новый банк развития (НБР) и Пул условных валютных резервов (ПВР) в рамках БРИКС предоставляют надёжные источники финансирования для проектов развития и стабилизации финансовых рынков стран-участниц, снижая их уязвимость перед внешними шоками [4];
— развитие технологического сотрудничества: страны БРИКС активно развивают собственные научные и технологические базы. Сотрудничество в области инноваций, цифровизации, искусственного интеллекта и других перспективных направлений способствует преодолению технологического отставания России и созданию новых конкурентных преимуществ [6];
— укрепление позиций на мировой арене: масштабное представительство населения и экономического потенциала делает БРИКС влиятельным субъектом в глобальной политике и экономике. Участие России в этом формате позволяет ей результативнее отстаивать свои национальные интересы и влиять на формирование глобальной экономической повестки [10];
— совместное противодействие вызовам: страны БРИКС сталкиваются со схожими вызовами, такими как необходимость устойчивого развития, борьбы с бедностью и неравенством, а также адаптации к меняющемуся климату. Совместный поиск решений и обмен опытом в этих сферах укрепляет экономическую безопасность всех участников объединения [3].

Заключительные выводы

1. Экономическая безопасность — основа суверенитета. Без сильной и стабильной экономики государство не может эффективно отстаивать свои интересы на международной арене и обеспечивать внутреннюю стабильность.

2. Россия сталкивается с многогранными вызовами. Эти вызовы требуют комплексного и проактивного подхода к обеспечению экономической безопасности. В ответ на существующие угрозы Россия вынуждена трансформировать свою экономику, искать альтернативные пути развития, снижать зависимость от внешних факторов и развивать международное сотрудничество через межправительственные форматы.
3. БРИКС выступает для России не просто как формат сотрудничества, а как важный инструмент формирования устойчивой и независимой экономической системы, способной эффективно отвечать на современные вызовы и обеспечивать свою экономическую безопасность.

Список литературы

1. *Бракк Д.Г.* Продовольственная безопасность в условиях климатических трансформаций // Экономическая безопасность. — 2023. — Т. 6, № 1. — С. 367-384. — DOI 10.18334/ecsec.6.1.117557.
2. *Ведерникова Е.В.* Стратегические инициативы БРИКС+ в сфере экономической безопасности // Экономическая безопасность. — 2025. — Т. 8, № 3. — С. 591-608. — DOI 10.18334/ecsec.8.3.123025.
3. *Ведерникова Е.В.* Стратегия экономической безопасности БРИКС в условиях глобальной конкуренции // Экономическая безопасность. — 2024. — Т. 7, № 12. — С. 3051-3068. — DOI 10.18334/ecsec.7.12.122348.
4. *Ведерникова Е.В.* Экономическая безопасность БРИКС: от анализа рисков к стратегиям противодействия // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 8. — DOI 10.18334/epp.15.8.123599.
5. *Лев М.Ю., Лещенко Ю.Г., Вайвер Ю.М., Сазонова Е.С.* Концептуализация глобального управления безопасностью в международных отношениях // Экономика, предпринимательство и право. — 2022. — Т. 12, № 10. — С. 2579-2600. — DOI 10.18334/epp.12.10.116497.
6. *Лев М.Ю., Медведева М.Б., Лещенко Ю.Г.* Экономическая безопасность БРИКС в условиях антироссийских санкций: институциональный аспект // Экономическая безопасность. — 2024. — Т. 7, № 1. — С. 123-154. — DOI 10.18334/ecsec.7.1.120345.
7. *Лев М.Ю., Казанцев С.В.* Цены, инфляция и безопасность общества. Москва: ООО «Первое экономическое издательство», 2024. — 230 с. — ISBN 978-5-91292-512-2. — DOI 10.18334/9785912925122.
8. *Лев М.Ю., Лещенко Ю.Г., Медведева М.Б.* Регулирование искусственного интеллекта международными организациями как фактор обеспечения технологической безопасности в национальных юрисдикциях // Экономическая безопасность. — 2024. — Т. 7, № 8. — С. 1999-2026. — DOI 10.18334/ecsec.7.8.121608.
9. *Лещенко Ю.Г.* Экономический суверенитет в XXI веке: к вопросу о внешнеэкономической безопасности России в условиях членства в международных финансово-экономических организациях // Российское предпринимательство. — 2018. — Т. 19, № 12. — С. 3637-3650. — DOI 10.18334/rp.19.12.39557.
10. *Петренко Е.С., Варламов А.В., Лещенко Ю.Г.* Экономическая безопасность и интересы России в БРИКС // Экономические отношения. — 2020. — Т. 10, № 4. — С. 1295-1312. — DOI 10.18334/eo.10.4.111398.
11. *Руденко М.Н.* БРИКС+ в новых контурах международной торговли // Экономическая безопасность. — 2025. — Т. 8, № 1. — С. 61-88. — DOI 10.18334/ecsec.8.1.122495.
12. *Руденко М.Н.* Национальная безопасность России в геополитических контурах // Экономическая безопасность. — 2025. — Т. 8, № 3. — С. 643-664. — DOI 10.18334/ecsec.8.3.122980.
13. *Сикачев Н.К., Лещенко Ю.Г.* Санкционная политика в отношении России на уровне международных организаций // Экономическая безопасность. — 2023. — Т. 6, № 2. — С. 775-792. — DOI 10.18334/ecsec.6.2.117828.
14. *Сильвестров С.Н. Лев М.Ю.* Перспективы развития российской экономики в условиях геополитической нестабильности // Экономическая безопасность. — 2025. — Т. 8, № 4. — С. 761-784. — DOI 10.18334/ecsec.8.4.123158.

УДК 005.5

Пастухов Александр Львович,
кандидат философских наук, доцент,
Северо-Западный институт управления — филиал
Российской академии народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург

Pastukhov Alexander Lvovich,
Ph.D. of Philosophical Sciences, Associate Professor,
North-West Institute of Management — The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg
e-mail: alpast@yandex.ru

АРХИТЕКТУРА БЕЗОПАСНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. В исследовании раскрывается актуальность и значимость изменения архитектуры безопасности на государственном и межгосударственном уровнях в условиях современных экономических и геополитических трансформаций, характеризующихся ростом хаотизации процессов. Обосновывается необходимость перехода от традиционных моделей и методов защиты национальных и межстрановых интересов к проактивным гибридным системам защиты с учетом «нулевого доверия» для обеспечения национального суверенитета, сохранения конкурентоспособности национальной экономики и эффективного межнационального взаимодействия. В исследовании применяется междисциплинарный методологический аппарат, включающий комплексный, сравнительный, контентный и тренд-анализ. На основе анализа выделены основные принципы новой архитектуры безопасности. В работе проведен анализ динамики геополитических и экономических угроз и рисков. Обоснованы ключевые тенденции и вызовы развития новой архитектуры безопасности.
Ключевые слова: архитектура безопасности, национальный суверенитет, экономика, геополитические условия

SECURITY ARCHITECTURE IN MODERN ECONOMIC AND GEOPOLITICAL CONDITIONS

Abstract. The study reveals the relevance and significance of changing the security architecture at the state and interstate levels in the context of modern economic and geopolitical transformations characterized by the growth of chaotic processes. It justifies the need to switch from traditional models and methods of protecting national and cross-country interests to proactive hybrid protection systems, taking into account «zero trust» to ensure national sovereignty, preserve the competitiveness of the national economy and effective interethnic interaction. The study uses an interdisciplinary methodological apparatus that includes comprehensive, comparative, content and trend analysis. Based on the analysis, the basic principles of the new security architecture are identified. The paper analyzed the dynamics of geopolitical and economic threats and risks. The key trends and challenges of the development of the new security architecture are justified.
Key words: security architecture, national sovereignty, economy, geopolitical conditions

Введение. В течение последнего десятилетия в глобальной политике и экономике происходит существенное изменение угроз для национальной экономики и государственных социально-экономических институтов [1, с. 121-122; 2, с. 140-143; 3, с. 70-95]. Традиционная адаптивная система безопасности [4, с.30], эффективная в условиях социально-экономической и геополитической стабильности и биполярного или однополярного мира демонстрирует свою неэффективность в условиях развития многополярности, формирования новых гибридных угроз и современных вызовов, сочетающих экономические санкции, кибератаки, информационное воздействие в едином комплексе дестабилизации и хаотизации национальных политических и экономических систем [5, с. 456-457; 6, с. 71-80; 7, с. 14-16].

Соответственно, это оказывает существенное влияние на конкурентоспособность национальных экономик и суверенитет государств. Ошибки в функционировании или изменении системы безопасности, недооценка новых угроз и вызовов может привести к финансовым потерям и даже фактической потере государственной независимости. В условиях глобальной трансформации и

«слома всего мирового устройства» [8, с. 5] необходимо менять саму архитектуру национальной безопасности.

Целью исследования стало выявление важных компонентов новой архитектуры безопасности, адекватной современным экономическим и геополитическим условиям. В процессе исследования мы провели анализ эволюции геополитических и экономических угроз, определили принципы формирования новой системы безопасности.

Материал и методы исследования. Данное исследование носит аналитический характер. Оно проводилось на основе информационной базы данных за последние 10 лет и применением ретроспективного анализа и тренд-анализа последнего столетия на основе открытых источников. В работе отражены данные международных организаций (ООН, МВФ, Всемирный банк), нормативно-правовые документы Российской Федерации (стратегии и программы в сфере безопасности), отчеты компаний в области кибербезопасности и консалтинговых агентств, а также публично представленные экспертные оценки. В работе применялись общенаучные и экономические методы исследования, различные методы анализа на основе комплексного подхода. Отдельные концептуальные элементы исследования верифицировались в процессе научного дискурса на кафедре безопасности Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург) и их обсуждения с профессиональным сообществом для обеспечения междисциплинарного подхода.

Результаты исследования. В процессе исследования мы выявили, что основными угрозами глобальной безопасности в условиях формирования многополярного мира являются:

— кризис современных моделей и инструментов экономического развития;
— стремление транснациональных корпораций ограничить роль государств и нивелировать влияние политических и социальных институтов;
— стремление стран Запада сохранить свою гегемонию[1, 2].

При этом существующие вызовы и угрозы во многом приобрели глобальный и гибридный характер, во многом направленный на сохранение экономико-технологической и финансовой зависимости большинства стран мира от США, Великобритании и ЕС, а также транснациональных корпораций в условиях формирования нового технологического уклада [9, с. 144-160].

Анализ эволюции развития архитектуры безопасности с 1900 года представлен в таблице 1.

Таблица 1

Эволюция развития архитектуры безопасности

Период, гг.	Тип архитектуры	Характер архитектуры	Декларируемые принципы
1900–1920/ 1925	поли-центричная	фрагментарная и конкурентная, формально превентивная (через сдерживание), но фактически реактивная и пассивная в управлении эскалацией	баланс сил
1919/ 1925–1939/ 1945	глобальная	фрагментарная и конкурентная, формально превентивная (через сдерживание), но фактически реактивная и пассивная в управлении эскалацией, метропольно-колониальная	– коллективная безопасность – территориальная целостность – договорное урегулирование конфликтов
1945–1991	глобальная	полицентричная с биполярным балансом, блоково-конкурентная, блоково-централизованная, превентивная (через ядерное сдерживание), многоуровневая (ООН, СЭВ и НАТО, ...), метропольно-колониальная	– коллективная безопасность – территориальная целостность – договорное урегулирование конфликтов (значимая роль СБ ООН)

[1] Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения 05.01.2026)

[2] Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // URL: https://base.garant.ru/71672608/ (дата обращения 05.01.2026)

Окончание табл. 1

Период, гг.	Тип архитектуры	Характер архитектуры	Декларируемые принципы
1991–2022	глобальная	моноцентричная (монополярная), многоуровневая (ООН, СНГ, ЕС, НАТО...), сетевая, «метропольно-колониальная», превентивная (превентивно-силовая)	– безопасность «метрополий» – сохранение территориального влияния – «договорное» урегулирование конфликтов (подкуп элит)

Источник: составлено автором.

Исследуя причины роста международной напряженности в последнее столетие, которое возникало несмотря на существование систем обеспечения геополитической стабильности, было выявлено следующее:

1. В 1914 году разрушение геополитической стабильности, а затем и государственных институтов (Империй) в процессе Первой мировой войны было связано со следующими факторами:
   — рост новых центров силы (Германия, США, Япония) в результате НТР;
   — глобальная колонизация и борьба за ресурсы;
   — отсутствие многоуровневой системы сдерживания.

2. В 1939 году, несмотря на глобальность системы геополитической стабильности, началась Вторая мировая война в результате фрагментарности и реактивности системы коллективной безопасности. Так, например, США не вступили в Лигу Наций, Германия вышла из Лиги Наций в 1933г., СССР были приняты в Лигу Наций в 1934г., но исключены в 1939г. Кроме того, важными факторами роста мировой конфликтности стали реваншизм в Германии, Японии, Турции, а также антисоветская геополитическая направленность деятельности многих мировых держав.

3. В 1991 году ликвидация глобальной биполярной системы безопасности была связана, прежде всего, с ее экзистенциальным неустойчивым характером. При этом основными факторами ее ликвидации стал сначала кризис Бреттон-Вудской финансовой системы [10, с. 50-110], а затем и распад СССР.

4. Разрушение существующей более 30 лет системы «монополярного мира» во многом связано со следующим факторами:
   — рост новых центров силы (Китай, Индия, Иран) в результате научно-технического прогресса, роста населения в этих странах, «переноса» производств (разрушение «метропольно-колониальной системы»);
   — борьба ТНК с социальными институтами, их ослабление;
   — сопротивление «метрополий» (старых «центров силы») — применение принципа: разделяй и властвуй;
   — достижение «пределов» экономического роста из-за диспропорций глобальной экономической системы.

Результатом стало ослабление доминирования доллара в экономических расчетах, что отражено в отчетах МВФ[1], уменьшение численности «среднего класса»[2, 3], рост терроризма, особенно в Азии, киберпреступности[4, 5].

---

[1] Dollar Dominance in the International Reserve System: An Update // Serkan Arslanalp, Barry Eichengreen, Chima Simpson-Bell // URL: https://www.imf.org/ru/blogs/articles/2024/06/11/dollar-dominance-in-the-international-reserve-system-an-update (дата обращения 10.01.2026)

[2] *Фладунг К.* Численность среднего класса значительно сократилась впервые с 1990-х годов // URL: https://www.ridus.ru/chislennost-srednego-klassa-znachitelno-sokratilas-vpervye-s-1990-h-godov-351455.html (дата обращения 10.01.2026)

[3] WSJ сообщила, что средний класс в США продолжает сокращаться // URL: https://www.rbc.ru/economics/05/08/2025/6891f8b49a794781f4bf6328 (дата обращения 10.01.2026)

[4] IBM X-Force 2025 Threat Intelligence Index // URL: https://www.ibm.com/reports/threat-intelligence (дата обращения 12.01.2026)

[5] Global Terrorism Index 2025 // URL: https://reliefweb.int/report/world/global-terrorism-index-2025 (дата обращения 10.01.2026)

RANK	COUNTRY	SCORE	RANK CHANGE
1	Burkina Faso	8.581	↔
2	Pakistan	8.374	↑ 2
3	Syria	8.006	↑ 2
4	Mali	7.907	↓ 1
5	Niger	7.776	↑ 5
6	Nigeria	7.658	↑ 2
7	Somalia	7.614	↔
8	Israel	7.463	↓ 6
9	Afghanistan	7.262	↓ 3
10	Cameroon	6.944	↑ 2
11	Myanmar	6.929	↓ 2
12	Democratic Republic of the Congo	6.768	↑ 1
13	Iraq	6.582	↓ 2
14	India	6.411	↔
15	Colombia	6.381	↑ 1
16	Russia	6.267	↑ 21
17	Mozambique	6.251	↓ 2
18	Iran	6.056	↑ 7
19	Kenya	5.366	↓ 1
20	Philippines	5.166	↓ 1
21	Chile	5.162	↓ 4
22	Yemen	5.08	↑ 1
23	Chad	5.032	↓ 2
24	Togo	5.004	↑ 2
25	Palestine	4.93	↓ 4
26	Benin	4.802	↓ 2
27	Germany	4.748	↑ 13
28	Thailand	4.63	↑ 1
29	Egypt	4.416	↓ 9
30	Indonesia	4.17	↓ 2
31	Burundi	4.043	↑ 1
32	Turkiye	3.968	↓ 2
33	Uganda	3.702	↓ 6
34	United States of America	3.517	↓ 3
35	Bangladesh	3.03	↓ 1
36	Greece	2.928	↓ 1
37	Oman	2.927	↑ 57
38	Jordan	2.913	↑ 40
39	Czechia	2.906	↓ 6
40	France	2.712	↓ 2
41	United Kingdom	2.639	↑ 2
42	Algeria	2.415	↑ 4
43	Tunisia	2.184	↓ 4
44	Peru	2.062	↓ 3
45	Ukraine	2.003	↑ 12
46	Australia	1.973	↑ 13
47	Poland	1.962	↑ 33
48	Canada	1.87	↑ 5
49	China	1.863	↑ 27
50	Sweden	1.842	↑ 22
51	Angola	1.657	↓ 6
52	Malaysia	1.626	↑ 35
53	Libya	1.612	↓ 11
54	Senegal	1.578	↓ 7
55	Tanzania	1.573	↓ 11
56	Ecuador	1.55	↑ 33
57	Djibouti	1.461	↓ 7
58	Côte d'Ivoire	1.454	↓ 9
59	Brazil	1.43	↓ 8
60	Netherlands	1.402	↑ 17
61	Belgium	1.347	↓ 7
62	Switzerland	1.265	↑ 12
63	Spain	1.256	↓ 8
64	Lebanon	1.237	↓ 6
65	Bosnia and Herzegovina	1.218	↑ 29
66	Norway	1.198	↓ 10
67	United Arab Emirates	1.178	↑ 18
68	Nepal	1.113	↓ 20
69	Slovakia	1.023	↓ 1
70	Tajikistan	0.999	↑ 1
71	Central African Republic	0.957	↓ 10
72	Finland	0.949	↑ 22
72	Japan	0.949	↓ 6
74	Italy	0.929	↓ 14
75	Saudi Arabia	0.845	↓ 13
76	Argentina	0.801	↓ 13
77	Ethiopia	0.787	↓ 13
78	Kosovo	0.782	↓ 13
79	Armenia	0.72	↓ 6
79	Denmark	0.72	↑ 15

Данные по росту глобального терроризма представлены на рисунке 1.

Рис. 1. Global Terrorism Index 2025

Так, по данным X-Force растет кибермошенничество с использованием учетных записей пользователей (30% всех преступлений), количество фишинговых сообщений (почти в 2 раза только за последние 3 года).

На одном из последних мероприятий Валдайского форума в 2025 году, посвященных глобальной безопасности было сформулировано современное состояние глобальной безопасности Большой Евразии как «укоренившаяся конкурентная многополярность». Это подразумевает точечное сотрудничество в отдельных областях обеспечения безопасности и конкуренцию в экономической и других сферах.

Выводы. По результатам исследования было определено, что современные угрозы для государства и его социально-экономических институтов окончательно приобрели гибридный характер, требуя интеграции политического, экономического и технического анализа рисков, а также разработки стратегической системы комплексной безопасности.

Единственной адекватной основой новой архитектуры безопасности, по нашему мнению, является система, включающая в себя следующие принципы:

1. Стратегический подход в управлении рисками национальной безопасности. Выявление новых угроз и подготовка к противодействию им на ранней стадии их развития (превентивные и, при необходимости, силовые действия).
2. Усиление коллективного взаимодействия в области безопасности. Формирование на политическом и экспертном уровне понимания необходимости межгосударственного сотрудничества для коллективной защиты от деструктивных действий любых акторов международных отношений, действующих в интересах транснациональных корпораций. Формирование централизованно-сетевой системы региональной (континентальной) безопасности. Развитие континентальных транспортно-логистических систем с межгосударственной системой страхования перевозок.
3. Применение парадигмы «нулевого доверия» (Zero Trust) и целеполагания в направлении киберустойчивости (Cyber Resilience) в сфере обеспечения информационной и информационно-технологической безопасности.

Список литературы

1. *Алешина А.В.* Воздействие финансовых технологий и децентрализованных финансов (DEFI) на угрозы инфраструктуре национальной экономики / А.В. Алешина, А.Л. Булгаков // Финансовые рынки и банки. — 2023. — № 1. — С. 121-125.
2. *Нестеров Е.Ю.* Институциональная трансформация экономики России и новые угрозы обеспечению национальной экономической безопасности // сборник трудов VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Россия в эпоху перехода к многополярному миру». — 2024. — С. 140-146.
3. *Пастухов А.Л.* Глобализация в мировоззрении человека (онто-гносеологический аспект): ... дис. канд. филос. наук: 09.00.01 // А.Л. Пастухов. — Челябинск, 2005. — 148 с.
4. *Денисова Н.А.* Экономические реформы и безопасность государства (историко-теоретический аспект) / Н.А. Денисова, М.А. Ковнерев, А.М. Филипченко // Вестник Екатерининского института. — 2021. — № 2 (54). — С. 29-33.
5. *Жевжикова Р.А.* Анализ основных законов, регулирующих в России национальную безопасность // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ». — 2024. — № 12 (81). — Том 1. — С. 455-459.
6. *Панамарева О.Н.* Научное осмысление цифровой трансформации морских транспортных узлов для обеспечения экономической безопасности: монография. — Анапа: ФГАУ «Военный инновационный технополис «ЭРА», 2024. — 419 с.
7. *Сайфетдинов Х.И.* Гибридные войны, проводимые США и странами НАТО, их сущность и направленность//Военная мысль. — 2022. — № 5. — С. 13-20.
8. Евразийство. Видение общего / под общ. ред. А.Л. Оверчука; науч.ред. В.В. Панова; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». — М.: изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — 168 с.
9. *Глазьев С.Ю.* Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах // С.Ю. Глазьев/ 2-е изд. М.: Книжный мир, 2019. — 768 с.
10. *Хазин М.Л.* Закат империи доллара и конец «Pax Americana» // А.Б. Кобяков, М.Л. Хазин. М.: Рипол — Классик, 2022. — 302 с.

УДК 005.572+351.863.1.

Семочкина Елена Владимировна,
независимый исследователь, Москва
e-mail: semochkina.elena@yandex.ru

Semochkina Elena Vladimirovna,
independent researcher, Moscow
e-mail: semochkina.elena@yandex.ru

УКРЕПЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ САЙТА, СОЗДАННОГО НА CMS, — ВАЖНОЕ ЗВЕНО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ

Аннотация. В источнике [8, с. 280-282] рассмотрен вопрос экономической безопасности для ИТ-инфраструктуры небольшой рекламной компании, без безопасности информационного ресурса. Данная статья описывает способность сайта, созданного на CMS, противостоять атакам спам-ботов. Экономическая безопасности любой компании, может сильно пострадать, если её не достаточно укрепленный сайт, подвергнется атакам спам-ботов. Комплекс методов недобросовестного продвижения контента взломщика дискредитирует компанию владельца и перехватывает потенциального клиента, увлекая его с помощью другого предложения. В статье обсуждается безопасность и производительность CMS «WordPress», «1С-Битрикс», «Joomla», «OpenCart» и «Drupal». Выбор наиболее защищённой системы для будущего ресурса (например «1С-Битрикс» или «Drupal») и установка на ресурс соответствующего плагина «Анти-спам» помогают кардинально улучшить стабильность работы сайта компании в экстренной ситуации. Приведены литературные источники с полными перечнями необходимых для обеспечения кибербезопасности сайтов мер, которые советуют провести профессионалы. (Они разнообразны и их довольно много). Статья может быть полезна владельцам ресурсов, созданных на CMS «WordPress», «1С-Битрикс», «Joomla», «OpenCart» и «Drupal», персоналу, их обслуживающему, а также студентам направления обучения 38.03.05 «Бизнес-информатика», 09.03.03 «Прикладная информатика», 15.03.04 «Автоматизация технологических процессов и производств» по дисциплине «Информационные технологии в менеджменте (управлении)» и 38.04.01 «Экономическая безопасность».

Ключевые слова: экономическая безопасность, CMS, спам-бот, веб-сайт

STRENGTHENING THE SECURITY OF WEB-SITE BUILT ON CMS — IMPORTANT PART OF COMPANY SECURITY

Abstract. In the source [8, c. 280-282] issues of economic security of a small company in the field of advertising and publishing business were considered. Web-site security wasn't analyzed and is described in this article. The author has the web-sites made on CMS «Joomla» about 9 years ago. Negative experience resulted from Spam Bot attacks forced to know about Anti-Spam plaguing using and another positive actions. Measures taken on time helped to solve issues of information security for web-sites. Popular CMS «WordPress», «1С-Битрикс», «Joomla», «OpenCart» and «Drupal» have strong and weak characteristics. According to the source [6], «1С-Битрикс» and «Drupal» are preferred to use. Theire security is better. Using of Anti-Spam plaguing is one additional effective method to fight Spam-bots. Many IT-solutions are created for every popular CMS. The list is published in this article. Administrator of web-site may choose profitable. The article may be used by web-sites owners and administrators if theire resources are based on CMS «WordPress», «1С-Битрикс», «Joomla», «OpenCart» or «Drupal». It may be interesting for students studing in the field of 38.03.05 «Business-Informatics», 09.03.03 «Applying Informatics», 15.03.04 «Automatisation of technological prosecces and production» («Information technologies in management» profile) and 38.04.01 «Economic security».

Key words: economic security, CMS, Spam-bot, web-site

Введение. В условиях гибридного противостояния России и ряда западных стран укрепление экономической безопасности любой компании, даже небольшой, обретает ещё большее значение, чем в мирное время. Крепкая экономика — достойный ответ вызовам времени. Каждая компания вносит свой вклад в укрепление экономики страны.

В источнике [9, с. 133] построена одна из возможных карт систем для небольшой рекламной компании, у которой бизнес организован с помощью Mango CRM. Это компания численностью до 30 сотрудников. Смотрите рис.1.

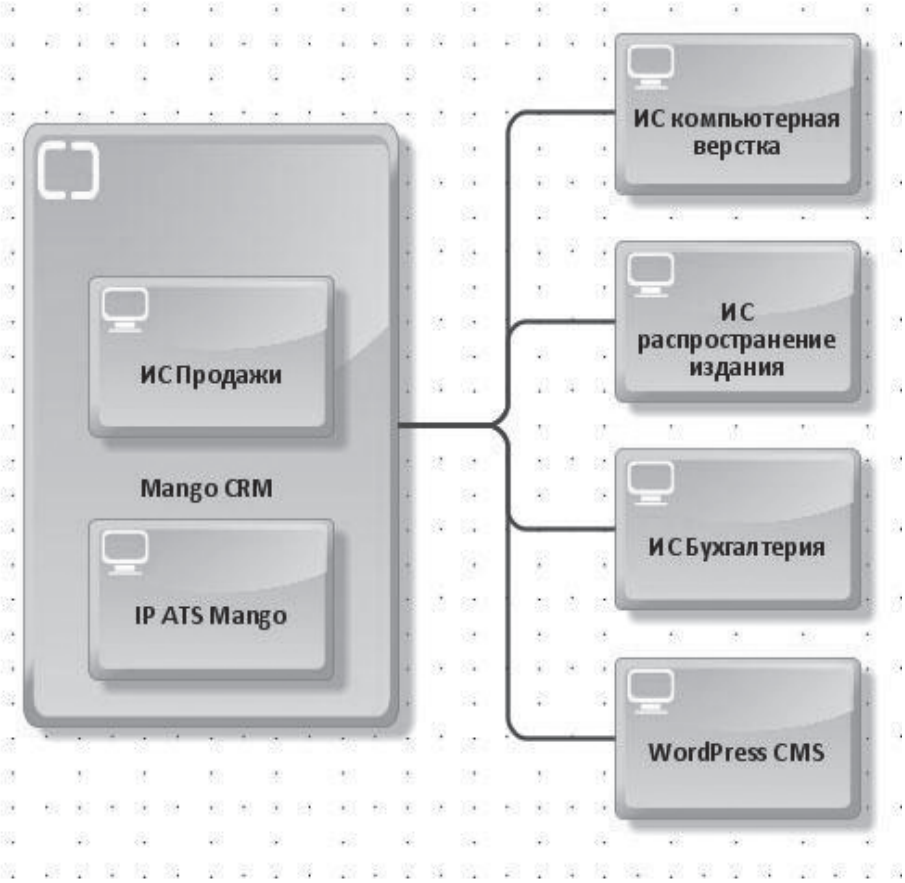
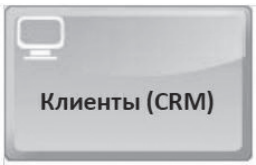


Рис. 1. Карта систем небольшой рекламной компании, организующей работу с помощью «Mango CRM» [9, с. 133].

Напомним обозначения, принятые на рис. 1 в соответствии с методикой «ARIS» [7, с. 20].

Домен отображает группировку ИТ-систем в ограниченной области по различным критериям объединения



Программная система

В карте систем, приведённой на рис. 1, чётко показано, что веб-сайт компании — только одно из звеньев комплекса систем. Вопрос экономической безопасности для ИТ-инфраструктуры, без безопасности информационного ресурса, рассмотрен в источнике [8, с. 280-282]. Бесперебойность работы веб-сайта под действием внешних атак не анализировалась ввиду того, что это звено карты систем находится на внешнем домене — хостинге. На безопасность ресурса влияют как ПО, на котором он сделан, так и меры, обеспечиваемые хостингом.

Еще в 1990-е годы представители компании в начале переговоров вручали визитку с логотипом, названием организации, контактными данными, адресом веб-сайта и, конечно, своими Ф.И.О.

Веб-сайт компании выполняет, как минимум, представительскую функцию. Как правило, на нем помещена регистрационная информация с документами, отделы, услуги или товары, которые предлагаются физическим (возможно, и юридическим) лицам, контактные данные. По

желанию добавляется функционал, осуществляющий продажи. Возможны и другие варианты. Один из самых популярных видов веб-сайтов — интернет-магазин.

Нередко ресурс, разрабатываемый «в ручную» создают от полугода до полутора. Автор статьи работал в крупной учебной организации, сделал и запустил в Интернете за 13 месяцев веб-сайт на php+CSS+html для кафедры-кормильца. Применение CMS позволяет во много раз сократить трудоёмкость. Маленький веб-сайт создают за считанные дни. За месяц при наличии готовой концепции, разработанного дизайна и материалов для размещения можно создать весьма солидный ресурс. Это объясняет популярность применения CMS при создании веб-ресурса.

Цель статьи: анализ возможностей укрепления безопасности веб-сайта.

На рис. 1 обозначен сайт, созданный на CMS «WordPress». Кроме этого ПО часто используют «1С-Битрикс», «Joomla», «OpenCart» и «Drupal». Автор статьи создал три своих веб-сайта- хобби на CMS «Joomla». Он сталкивался с последствиями воздействия атак спам-ботов. Это побуждает заниматься вопросами укрепления безопасности ресурсов.

Вспомним принцип воздействия SEO-атаки спам-ботов. Происходящее частично напоминает работу поискового робота, просматривающего веб-сайт, с той разницей, что вместо индексации контента ресурса используются его уязвимости для нанесения вреда [2, с. 1]. По определению спам-бот — это программа, которая автоматически рассылает спам адресатам, используя электронную почту, веб-сайты, социальные группы или сети и т.д. [12, с. 1].

Как описано в источнике [2, с. 1] спам-боты, атакующие веб-сайты, предназначены для **спамдексинга** — комплекса методов недобросовестного продвижения контента взломщика. Эти роботы генерируют доход для хакеров. Взломанный веб-сайт (например интернет-магазин) страдает от значительного снижения доходов и негативного SEO.

Полный комплекс действий спам-ботов может включать [2, с. 1]:

— веб-скрейпинг контента (процесс, при котором данные или любая важная информация автоматически собираются с веб-сайта с целью предоставления людям, программам или моделям искусственного интеллекта возможности принимать более обоснованные решения [11, с. 1]);
— вставки ссылок (скрытые URL-адреса повышают шансы хакеров взломать ваш веб-сайт, а замена реальных внутренних ссылок на фишинговые, позволяет перенаправлять клиентов веб-сайта на страницы злоумышленников);
— подбор учетных данных;
— генерация редиректов;
— контентный спам;
— реферальный спам Google Analytics.

Можно представить себе потери и эмоции владельцев интернет-магазинов или других сайтов организаций в ситуациях взломов.

В статьях [2, с.1] и [12, с.1] описываются многочисленные методы борьбы со спам-ботами. В данной статье автор останавливается на уязвимостях наиболее распространённых CMS и плагинах, повышающих безопасность в отношении обсуждаемых атак.

В источнике [10, с.1] дана таблица сравнения характеристик CMS «WordPress», «1С-Битрикс», «Joomla», «OpenCar»t и «Drupal», в которые включены в том числе «Системные требования», и «Безопасность и производительность», «Возможности самостоятельного конфигурирования», «Удобство использования» и «Встроенные модули».

«1С-Битрикс» и «Drupal» дана оценка «Высокий уровень защиты и производительности». «OpenCart» немного уступает: «Хорошая базовая защищенность, при расширении площадки необходимо дополнительно работать над производительностью». Безопасность «WordPress» нуждается в укреплении по причине ограниченных функций базовой конфигурации. Самая слабая из перечисленных CMS — «Joomla»: у неё плохая статистика взломов.

Каким ПО можно укрепить веб-сайт, который уже сделан на одной из перечисленных выше CMS?

Статья [14, с. 1] знакомит с решениями облачного сервиса «CleanTalk» для различных CMS: плагины защиты от спама «MODX», «MyBB», «OpenCart», «XenForo2», «Универсальный плагин». Принцип действия антиспам модуля, установливаемого на веб-сайт: параметры поведения посетителя, браузера, IP/email и текст сообщения автоматически оцениваются, и сервис CleanTalk принимает решение — разместить сообщение или определить его как спам и отклонить.

Формируемый список IP/Email адресов, используемых спам ботамистановится черным списком. В него автоматически добавляются адреса сайтов, продвигаемых посредством рассылки спама.

В источнике [13, с. 1] описывается принцип действия модуля »Антиспам без CAPTCHA» от «CleanTalk» для «1С: Битрикс«. В статье [3, с. 1] дана ссылка (для скачивания) модуля для отсеивания спамов, атакующих «Drupal». В статье [14, с. 1] позаботились об «OpenCart»: описаны плагины защиты от спама «OpenCart« и «Универсальный плагин». В источнике [6, с. 1] обсуждается укрепление «WordPress» и «Joomla» с помощью плагина CleanTalk Anti-Spam. В статье [5, с. 1] конкретизируется принцип защиты плагина для «Joomla» CleanTalk Anti-Spam. В статье [1, с.1] приводится большой перечень ПО для «WordPress»:

— Akismet
— Antispam Bee
— Titan Anti-spam & Security
— CleanTalk
— BulletProof Security
— Spam Destroyer
— Limit Attempts
— Stop Spammers
— Contact Form 7
— AlphaOmega Captcha & Anti-Spam Filter
— WordPress Zero Spam
— NoSpamNX
— Disable Comments
— wpDiscuz

Один из сайтов автора статьи, сделанный на «Joomla», столкнулся с атакой спам-бота. Установка плагина «Анти-спам» привела к тому, что уже 7 лет ресурс работает бесперебойно. Всего веб-сайту пошёл 11 год.

Большое количество атак спам-ботов вызвало появление большого количества ИТ-решений, блокирующих их вредное воздействие. Часть решений бесплатные, но есть и платные. Выбор конкретного ПО — за администратором веб-сайта.

Авторы статьи [4, с.1] советуют разработчику сайта с маленьким опытом создавать веб-ресурс на конструкторе. Для него так безопаснее. В этом случае команда профессионалов, обеспечивающая работоспособность общей платформы, берёт на себя все вопросы, связанные с безопасностью создаваемого на ней сайта.

Выводы. На безопасность веб-сайта влияют как ПО, на котором он сделан, так и меры, обеспечиваемые хостингом. Выбор более стабильно работающей под действием атак спам-ботов CMS, например «1С-Битрикс» или «Drupal», облегчит обеспечение безопасности. Размещение на веб-сайте плагина «Анти-спам» позволит дополнительно укрепить работоспособность в экстренной ситуации. Разработано много ПО обсуждаемого назначения, что расширяет перечень возможностей защиты от атак спам-ботов. Часть из них описано выше. Статья может быть полезна владельцам ресурсов, созданных на CMS «WordPress», «1С-Битрикс», «Joomla», «OpenCar»t и «Drupal», персоналу, их обслуживающему, а также студентам направления обучения 38.03.05 «Бизнес-информатика», 09.03.03 «Прикладная информатика», 15.03.04 «Автоматизация технологических процессов и производств» по дисциплине «Информационные технологии в менеджменте (управлении)» и 38.04.01 «Экономическая безопасность».

Список литературы

1. Илья 15 лучших анти-спам плагинов для WordPress [Электронный ресурс]// АО «ТаймВэб» Зарегистрированный товарный знак N461919. Лицензия РОСКОМНАДЗОР N142739 — 2006-2025 гг. URL: https://timeweb.com/ru/community/articles/ luchshie-anti-spam-plaginy-dlya-wordpress (Дата обращения 20.04.2025).
2. Как предотвратить и остановить SEO-атаки спам-ботов на сайт [Электронный ресурс] // «Агентство системных интернет-решений» — 2013-2025 гг. URL: https://outcode.ru/blog/kak-predotvratit-i-ostanovit-seo-ataki-spam-botov-na-sayt (Дата обращения 20.04.2025).

3. Модуль для отсеивания спамеров [Электронный ресурс]// «Друпал» Пост №75674 — 2003-2025 гг. URL: https://drupal.ru/node/75674 (Дата обращения 20.04.2025).
4. *Панасенко А., Луценко Д.* Конструкторы сайтов или CMS. На чем безопаснее делать сайт? [Электронный ресурс] // «Anti-Malware.ru» (Свидетельство о государственной регистрации средства массовой информации ЭЛ № ФС 77 — 68398 от 27.01.2017) — 2005-2025 гг. — URL: https://www.anti-malware.ru/ost/2018-11-13/28017 (дата обращения 10.06.2025 г).
5. Плагин автоматической защиты от спама [Электронный ресурс]// «JoomlaForum» — 2005-2025 гг. URL: https://joomlaforum.ru/index.php/topic,282128.0.html (Дата обращения 20.04.2025).
6. Расширяем возможности CleanTalk Anti-Spam [Электронный ресурс]// «Хабр» Пост №350764-2006-2025 гг. URL: https://habr.com/ru/companies/cleantalk/articles/350764/ (Дата обращения 20.04.2025).
7. *Рындина С.В.* Методы и средства моделирования бизнес-процессов: методология ARIS: учеб. — метод. пособие / сост. С.В. Рындина. — Пенза: Изд-во ПГУ, 2018. — 52 с.
8. *Семочкина Е.В.* Вопросы экономической безопасности небольшой компании из сферы рекламно-издательского бизнеса — «Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект: материалы VI Всероссийской научно-практической конференции» (19 декабря 2024 г.). — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2025. — С. 276-296.
9. *Семочкина Е.В.* Составление карты систем в инструментальной среде «ARIS EXPRESS»: «достойный ответ» повышенным рискам — «Россия и мир: развитие цивилизаций. Инновации и консерватизм: поиск баланса»: материалы XII международной научно-практической конференции (06–07 апреля 2022 года). — М.: Издательский дом ИМЦ, 2022. — С. 130-135.
10. Сравнение 5 популярных CMS: особенности, плюсы, минусы [Электронный ресурс]// «Хабр» Пост №514764 — 2006-2025 гг. URL: https://habr.com/ru/companies/vdsina/ articles/514764/ (Дата обращения 20.04.2025).
11. Тренер по веб-скрапингу [Электронный ресурс] // «Scraperapi» — 2018-2025 гг. URL: https://www.scraperapi.com/web-scraping/ (Дата обращения 23.04.2025).
12. Что такое спам-боты [Электронный ресурс] // «SEMANTICA» — сайт ООО «Семантик Диджитал» — 2014-2025 гг. URL: https://semantica.in/blog/chto-takoe-spam-boty.html (Дата обращения 20.04.2025).
13. 1С: Битрикс, защита произвольных форм от спама [Электронный ресурс]// «Хабр» Пост №302800-2006-2025 гг. URL: https://habr.com/ru/companies/cleantalk/articles/302800/ (Дата обращения 20.04.2025).
14. 5 новых анти-спам плагинов от CleanTalk [Электронный ресурс]// «Хабр» Пост №348616 — 2006-2025 гг. URL: https://habr.com/ru/companies/cleantalk/articles/348616/ (Дата обращения 20.04.2025).

УДК 005:5

Горчаг Ксения Лилиановна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: kseniagorchag@yandex.ru

Безушко Олег Яковлевич,
кандидат психологических наук, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: ob080962@mail.ru

Ksenia Lilianovna Gorchag,
student, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
Email: kseniagorchag@yandex.ru

Oleg Yakovlevich Bezushko,
PhD in Psychology, Associate Professor, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
Email: ob080962@mail.ru

НЕВИДИМЫЕ УГРОЗЫ: КАК ВЫГОРАНИЕ, СТРЕСС И СОЦИАЛЬНЫЕ КРИЗИСЫ РАЗРУШАЮТ НАШУ ЖИЗНЬ И ЭКОНОМИКУ

Аннотация. В статье анализируется ключевой парадокс: технологический прогресс создает комфорт, но ведет к кризису психического и социального благополучия. Основные угрозы сегодня — психосоциальные: эпидемия выгорания, информационный стресс, демографические проблемы и социальная напряженность. Эти «неосязаемые» факторы стали причиной макроэкономической дестабилизации. Исследование, основанное на междисциплинарном анализе данных международных организаций, показывает, что угрозы образуют порочный круг. Выгорание и стресс разрушают человеческий капитал, демографическое старение увеличивает фискальную нагрузку, а социальное недоверие повышает транзакционные издержки. Вместе они могут запустить «спираль стагнации», устойчивую к традиционным мерам стимулирования. Выводы указывают на необходимость смены парадигмы: инвестиции в психическое здоровье, цифровую среду, демографическое качество и социальный капитал должны стать стратегическими вложениями в инфраструктуру экономики. Конкурентоспособность стран будет зависеть не только от технологий, но и от способности создавать условия для реализации человеческого потенциала.

Ключевые слова: безопасность жизнедеятельности, социально-психологические угрозы, физические угрозы, профессиональное выгорание, эмоциональное истощение, информационный стресс, информационная перегрузка, демографический кризис, старение населения, последствия пандемий, социальная напряженность, экономическое неравенство, экономические последствия, человеческий капитал, производительность труда, конкурентоспособность экономики, фискальная нагрузка, транзакционные издержки, макроэкономическая стабильность, психическое здоровье, системный кризис, гибкий график работы, эмоциональный интеллект, социальная стабильность, государственная политика, корпоративная культура, профилактика выгорания.

INVISIBLE THREATS: HOW BURNOUT, STRESS, AND SOCIAL CRISES ARE DESTROYING OUR LIVES AND THE ECONOMY

Abstract. The article analyzes a key paradox: technological progress creates comfort, but leads to a crisis of mental and social well-being. The main threats today are psychosocial: the epidemic of burnout, information stress, demographic problems, and social tension. These «intangible» factors have caused macroeconomic destabilization. A study based on an interdisciplinary analysis of data from international organizations shows that the threats form a vicious circle. Burnout and stress destroy human capital, demographic aging increases the fiscal burden, and social distrust increases transaction costs. Together, they can trigger a «stagnation spiral» that is resistant to traditional stimulus measures. The findings indicate the need for a paradigm shift: investments in mental health, the digital environment, demographic quality, and social capital should become strategic investments in the economic infrastructure. The competitiveness of countries will depend not only on technology, but also on their ability to create conditions for the realization of human potential.

Key words: life safety, socio-psychological threats, physical threats, professional burnout, emotional exhaustion, information stress, information overload, demographic crisis

Введение. Мы живём в эпоху парадоксов. Никогда прежде человечество не обладало такими технологическими возможностями для комфортной жизни, и никогда прежде мы не сталкивались с таким уровнем хронического стресса, тревоги и эмоционального истощения. Безопасность сегодня — это не только защита от стихийных бедствий или физических опасностей. Это сохранение психического здоровья, социальной стабильности и экономического благополучия в мире, где главные угрозы стали неосязаемыми, но от этого не менее разрушительными. Представьте себе архитектора, который после двух лет удалённой работы не может сосредоточиться на чертежах, испытывая лишь глухое раздражение к некогда любимой профессии. Или медсестру в переполненной больнице, чьё эмоциональное истощение достигло предела после пандемии. Подумайте о родителях, которые на фоне растущих цен и новостей о геополитической нестабильности не спят по ночам, беспокоясь о будущем своих детей. Эти сценарии объединяет общая реальность: современные угрозы безопасности жизнедеятельности всё чаще носят психологический и социальный характер, формируя порочный круг, который бьёт как по отдельным людям, так и по экономике в целом.

Основная часть. Эпидемия истощения: когда работа перестаёт приносить радость. Профессиональное выгорание перестало быть проблемой отдельных «слабых» сотрудников. Всемирная организация здравоохранения официально признала его фактором, влияющим на состояние здоровья. Это не просто усталость в конце тяжёлой недели. Это состояние полного эмоционального, физического и ментального истощения, которое наступает в результате продолжительного стресса на работе.

Симптомы узнаваемы: постоянная усталость, которая не проходит после отдыха; циничное отношение к своим обязанностям и коллегам; ощущение профессиональной несостоятельности; снижение концентрации и продуктивности. Выгорание особенно коварно в помогающих профессиях — медицине, образовании, социальной работе, — но сегодня оно не щадит ни IT-специалистов, ни менеджеров, ни творческих работников.

Причины эпидемии выгорания коренятся в изменениях мира труда. Стирание границ между работой и личной жизнью благодаря цифровым технологиям, культура «вечной доступности», растущие требования к продуктивности при сокращении ресурсов, отсутствие чётких перспектив роста — все эти факторы создают идеальную среду для профессионального истощения.

Экономические последствия колоссальны. Исследование Gallup показывает, что выгоревшие сотрудники на 63% чаще берут больничный, в 2,6 раза чаще ищут новую работу и демонстрируют на 50% меньше эффективности в принятии решений. Для мировой экономики это ежегодные потери в сотни миллиардов долларов — не только из-за снижения производительности, но и из-за роста расходов на медицинское обслуживание и постоянную замену кадров.

Информационная перегрузка: тихий кризис внимания

Если выгорание связано преимущественно с работой, то информационный стресс проник во все сферы нашей жизни. Мы живём в мире, где за один день через нас проходит больше информации, чем человек XVII века получал за всю жизнь. Социальные сети, мессенджеры, email, новостные ленты, стриминговые сервисы — наш мозг постоянно обрабатывает гигантские массивы данных, зачастую противоречивых и эмоционально заряженных.

Информационный стресс проявляется в невозможности сосредоточиться, хронической многозадачности, которая на самом деле снижает эффективность, чувстве тревоги от постоянного «отставания» от новостного потока, феномене FOMO (страх упустить что-то важное). Мы проверяем смартфоны в среднем 150 раз в день, а наша способность удерживать внимание на одной задаче сократилась с 12 секунд в 2000 году до 8 секунд сегодня — меньше, чем у золотой рыбки.

Этот когнитивный кризис имеет прямые экономические последствия. Снижается качество принятия решений как на уровне отдельного сотрудника, так и на уровне руководства компаний и государственных институтов. Креативность и способность к глубокому мышлению — ключевые ресурсы в экономике знаний — истощаются под постоянным давлением поверхностной информации. Компании теряют миллионы из-за ошибок, совершённых уставшими, рассеянными сотрудниками.

Демографические качели: стареющее общество и его последствия

На фоне психологических вызовов разворачивается не менее серьёзный демографический кризис. Развитые страны стремительно стареют: в Японии уже более 28% населения старше 65 лет, в Европе этот показатель приближается к 20%, и Россия движется в том же направлении. Одновременно во многих странах падает рождаемость, меняется структура семьи, растёт число одиноких людей.

Последствия этих сдвигов системны. Сокращается доля трудоспособного населения, что означает снижение экономического роста и увеличивающуюся нагрузку на системы пенсионного обеспечения и здравоохранения. Меняется структура потребления — спрос смещается в сторону медицинских, социальных и фармацевтических услуг. Возникает дефицит кадров в ключевых отраслях, от здравоохранения до IT.

Но есть и менее очевидные последствия. Стареющее общество может становиться более консервативным, что влияет на инновационный потенциал экономики. Увеличивается социальная нагрузка на работающее поколение, которому приходится заботиться одновременно о стареющих родителях и растущих детях, — это дополнительный фактор стресса и выгорания.

Травма пандемии: долгосрочные последствия коллективного потрясения

Пандемия COVID-19 выполнила роль глобального стресс-теста, обнажив хрупкость не только медицинских систем, но и социально-экономических конструкций. Она стала не просто кризисом здоровья, а тотальным экспериментом по пересборке повседневности. Границы между пространствами — публичным и частным, профессиональным и личным — оказались стерты, что привело к формированию новой антропологической реальности.

Массовый переход на удалённую работу с одной стороны снизил транспортный стресс и дал гибкость, но с другой — стёр границы между работой и домом, увеличил нагрузку на женщин (которые традиционно берут на себя больше семейных обязанностей), привёл к социальной изоляции и «цифровой усталости». Тревожность и депрессивные расстройства стали встречаться в разы чаще, особенно среди молодёжи.

Экономические последствия многослойны. Помимо прямых потерь от локдаунов, мы наблюдаем структурные изменения: перераспределение рабочих мест между отраслями, изменение миграционных потоков, переосмысление ценности «незаменимых» профессий (часто низкооплачиваемых). Малый бизнес в сфере услуг понёс колоссальные потери, тогда как технологические гиганты укрепили свои позиции, усиливая экономическое неравенство.

Социальная ткань под давлением: рост напряжённости в расколотом мире

На этом фоне закономерно растёт социальная напряженность. Экономическое неравенство, усугублённое пандемией, политическая поляризация, миграционные кризисы, разрыв между ожиданиями и реальными возможностями — всё это создаёт взрывоопасную смесь.

Протестные движения последних лет от Чили и Франции до Гонконга и США имеют общую основу: растущее ощущение несправедливости социального устройства, когда система работает не на большинство, а на узкие группы. Социальные сети усиливают этот эффект, создавая «пузыри фильтров», в которых радикальные точки зрения находят подтверждение и поддержку, а умеренные голоса тонут в шуме.

Для экономики рост социальной напряженности — это прямые убытки. Протесты и забастовки парализуют работу целых отраслей, политическая нестабильность отпугивает инвестиции, растут затраты на безопасность и правопорядок. Но есть и менее очевидные последствия: когда люди не доверяют друг другу и институтам, растут транзакционные издержки в экономике, сложнее заключать договоры, создавать долгосрочные партнёрства, реализовывать масштабные инфраструктурные проекты.

Взаимосвязанный кризис: как одна проблема усугубляет другую

Главная особенность современной ситуации — тесная взаимосвязь всех этих угроз. Они не существуют изолированно, а образуют порочный круг.

Демографическое старение увеличивает нагрузку на системы здравоохранения, что ведёт к выгоранию медицинских работников. Их истощение снижает качество медицинской помощи, что особенно опасно в условиях новых пандемий. Пандемии усиливают экономическую нестабильность, которая повышает социальную напряженность. Напряжённость в обществе увеличивает уровень стресса у каждого отдельного человека, снижая его продуктивность и усугубляя экономические проблемы.

Информационный стресс затрудняет принятие адекватных решений на всех уровнях — от государственного управления до семейного бюджета. Неверные решения ведут к экономическим потерям, которые усиливают социальное неравенство, которое, в свою очередь, питает политическую поляризацию и недоверие.

Прямая проекция на экономику страны: от человеческого капитала к макростабильности

Все описанные социально-психологические и демографические угрозы конвертируются в конкретные экономические риски национального масштаба, формируя тихую, но мощную рецессию благополучия, которая предшествует или усугубляет рецессию экономическую.

1. Эрозия человеческого капитала — основа долгосрочного роста. Экономика знаний зависит от когнитивных способностей, креативности и здоровья работников. Профессиональное выгорание и информационный стресс напрямую снижают производительность труда, качество решений и инновационный потенциал. Страна, где значительная часть специалистов истощена, теряет конкурентоспособность на глобальном рынке. Инвестиции в образование и здравоохранение дают убывающую отдачу, если выпускники вузов и опытные профессионалы «сгорают» за 5-10 лет.
2. Демографический груз и фискальная нагрузка. Демографические кризисы (старение, низкая рождаемость) кардинально меняют баланс в экономике. Сокращается доля трудоспособного населения — основного источника налогов. Одновременно растёт нагрузка на бюджет: пенсионная система, льготные лекарства, гериатрическая помощь требуют всё больше средств. Это приводит к неизбежному выбору: повышение налогов (тормозящее бизнес), увеличение госдолга или снижение качества социальных услуг, что подпитывает рост социальной напряженности.
3. Системные издержки от социальной нестабильности. Рост социальной напряженности – это прямой экономический убыток. Он повышает «премию за риск» для инвесторов, обесценивает долгосрочные инвестиции в инфраструктуру, ведёт к оттоку капитала и квалифицированных кадров. Протесты и забастовки парализуют логистику, туризм, малый бизнес. Но главное — подрывается социальный капитал, то есть доверие между гражданами и к институтам. В обществе с низким доверием резко возрастают транзакционные издержки: требуется больше ресурсов на юристов, безопасность, контроль, что делает всю экономику менее эффективной и гибкой.
4. Последствия пандемий как провал в экономической безопасности. Пандемия показала, что уязвимость системы общественного здоровья моментально становится уязвимостью экономической. Локдауны обнажили зависимость от глобальных цепочек поставок, привели к банкротствам в целых секторах (гостиницы, общепит, авиаперевозки). Массовый переход на удалёнку, с одной стороны, сократил офисные издержки, с другой — ударил по смежным отраслям (общественный транспорт, общественное питание в бизнес-районах) и бюджетаму городов. Долгосрочные последствия в виде «постковидного синдрома» выводят из строя часть трудоспособного населения, создавая новую статью расходов для системы здравоохранения и новый фактор снижения производительности.
5. Интегрированный эффект: спираль стагнации. Эти факторы не просто суммируются — они умножают друг друга. Население, находящееся в стрессе и выгорании, менее склонно к предпринимательской активности, рождаемости и долгосрочным инвестициям (в том числе в собственное образование и здоровье). Это ведёт к снижению потребительского спроса (кроме базовых товаров) и сбережений. Низкий спрос и пессимистичные ожидания бизнеса тормозят инвестиции в расширение и modernization. Государство, пытаясь компенсировать падение доходов и рост социальных расходов, может увеличивать

налоги или печатать деньги, что ведёт либо к подавлению деловой активности, либо к инфляции. Таким образом, психосоциальные угрозы запускают классическую спираль экономической стагнации, выйти из которой традиционными методами бюджетного или монетарного стимулирования крайне сложно.

Стратегии выживания и восстановления: что можно сделать

Столь масштабные проблемы не имеют простых решений, но комплексный подход может изменить ситуацию к лучшему.

На уровне организаций:

- Внедрение систем мониторинга психологического климата и раннего выявления признаков выгорания
- Пересмотр корпоративной культуры: отказ от культуры «presenteeism» (оценки по времени присутствия), внедрение гибкого графика, уважение к личным границам
- Обучение менеджеров управлению в условиях стресса и эмоционально грамотному лидерству
- Создание программ поддержки психического здоровья сотрудников, включая доступ к психологам

На государственном уровне:

- Признание психического здоровья приоритетом национальной безопасности
- Реформа образования с акцентом на развитие эмоционального интеллекта, критического мышления и медиаграмотности
- Создание инфраструктуры психологической помощи, доступной разным слоям населения
- Демографическая политика, которая учитывает не только рождаемость, но и качество жизни всех возрастов
- Регулирование цифровой среды для защиты от информационной перегрузки (как это делают, например, во Франции с законодательством о «праве на отключение»)

На индивидуальном уровне:

- Осознанная цифровая гигиена: регулярные «детоксы» от соцсетей, отключение уведомлений, выделение времени для глубокой работы без отвлечений
- Выстраивание границ между работой и личной жизнью
- Развитие практик осознанности и управления стрессом
- Инвестиции в качественные социальные связи — самую мощную защиту от выгорания и депрессии

Заключение. Безопасность жизнедеятельности в XXI веке требует переосмысления. Это уже не только физическая защищённость, но и психологическая устойчивость, социальная стабильность, экономическая обеспеченность. Выгорание, информационный стресс, демографические изменения и социальная напряженность — это не отдельные проблемы, а части единого системного кризиса. Устойчивый экономический рост в XXI веке невозможен без решения вопросов психического здоровья населения, демографического баланса и социального согласия. Инвестиции в профилактику выгорания, управление информационной средой, поддержку семьи и укрепление общественного доверия — это не социальные «траты», а стратегические вложения в основной капитал современной экономики — человеческий потенциал и социальную стабильность. Игнорирование этих «мягких» угроз делает бессмысленными любые долгосрочные национальные проекты развития.

Хорошая новость в том, что осознание этой взаимосвязи — первый шаг к решению. Компании, которые инвестируют в психическое здоровье сотрудников, получают не просто «счастливых работников», а реальное конкурентное преимущество в виде креативности, лояльности и продуктивности. Государства, которые видят в социальном благополучии основу экономического роста, создают более устойчивые модели развития. Люди, которые учатся управлять своим вниманием и энергией, живут не только дольше, но и качественнее. В конечном счёте, безопасность сегодня — это способность сохранять человеческое в человеке в мире, который становится всё сложнее. Это баланс между прогрессом и стабильностью, между открытостью и защищённо-

стью, между амбициями и благополучием. И от того, насколько успешно мы найдём этот баланс, зависит не только экономическое процветание, но и само будущее наших обществ.

Список литературы

1. *Джелиева З.Т., Быдтаева Э.Л., Зураева А.М.* Психология стресса: Учебно-методическое пособие.
2. НАФИ (аналитический центр): профессиональное выгорание россиян симптомы, причины, меры профилактики.
3. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15, №2 (43). — С. 68-74.
4. Оценка эффективности выездных налоговых проверок как формы налогового контроля / О.В. Петрушина, С.О. Новосельский, Д.И. Жиляков [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2023. — Т. 13, № 3. — С. 178-190. — DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-3-178-190. — EDN AQFFUK.
5. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
6. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
7. *Слуцкий, Л. Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
8. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
9. *Слоботчиков О.Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.

УДК 338

Добряхина Полина Максимовна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: pmd162312@gmail.com

Чучукина Алина Игоревна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: frty45@gmail.com

Ермолаева Екатерина Валентиновна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: alinachuchukina@gmail.com

Безушко Олег Яковлевич,
кандидат психологических наук, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: ob080962@mail.ru

Polina Maksimovna Dobryakhina,
student,
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations», Moscow
E-mail: pmd162312@gmail.com

Alina Igorevna Chuchukina,
student,
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations», Moscow
E-mail: frty45@gmail.com

Ekaterina Valentinovna Ermolaeva,
student,
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations», Moscow
E-mail: alinachuchukina@gmail.com

Oleg Yakovlevich Bezushko,
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor,
ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations», Moscow
E-mail: ob080962@mail.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ КАК ВЫЗОВ БЕЗОПАСНОСТИ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ: НОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПАРАДИГМЫ В РОССИИ И МИРЕ

Аннотация: В статье исследуется фундаментальный сдвиг в управленческих парадигмах, обусловленный цифровой трансформацией экономики и сопутствующими вызовами безопасности жизнедеятельности. Анализируется эволюция от сервис-ориентированной модели к модели технологического суверенитета на примере России, где цифровизация публичных услуг переплетается с усилением контроля над инфокоммуникационным пространством и наращиванием киберзащиты. Рассматриваются глобальные тренды: переход от комплаенс-подхода к киберриск-менеджменту как источнику конкурентных преимуществ, внедрение искусственного интеллекта (ИИ) и квантовых вычислений, обострение киберугроз. На основе сравнительного анализа обосновывается формирование новой управленческой парадигмы, основанной на системном мышлении, гибкости, финансовой квантификации рисков и триединой модели взаимодействия государства, науки и бизнеса, ориентированной на обеспечение устойчивого развития в условиях турбулентности.

Ключевые слова: цифровая трансформация, безопасность жизнедеятельности, технологический суверенитет, кибербезопасность, управленческие парадигмы, искусственный интеллект, Россия.

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY AS A CHALLENGE TO LIFE SAFETY: NEW MANAGEMENT PARADIGMS IN RUSSIA AND THE WORLD

Annotation: This article examines the fundamental shift in management paradigms caused by the digital transformation of the economy and the accompanying challenges to life safety. The evolution from a service-oriented model to a model of technological sovereignty is analyzed using the example of Russia, where the digitalization of public services is intertwined with increased control over the information and communications space and enhanced cybersecurity. Global trends are examined: the transition from a compliance approach to cyber risk management as a source of competitive advantage, the implementation of artificial intelligence (AI) and quantum computing, and the escalation of cyber threats. A comparative analysis is used to justify the development of a new management paradigm based on systems thinking, flexibility, financial quantification of risks, and a triune model of interaction between government, science, and business, aimed at ensuring sustainable development in turbulent conditions.

Key words: digital transformation, life safety, technological sovereignty, cybersecurity, management paradigms, artificial intelligence, Russia.

Введение. Сегодня глобальная цифровая трансформация экономики вышла далеко за рамки простого стимула к росту эффективности, став источником серьезных проблем, касающихся безопасности. Помимо технических вопросов кибербезопасности, новые вызовы включают экономические риски, социальную напряжённость и политическую самостоятельность государств. Первоначально идея цифровизации была сосредоточена на улучшении доступности и простоты пользования электронными сервисами, однако сегодня ситуация меняется: вопросы управления рисками и обеспечения безопасности выходят на первый план.

Российская Федерация демонстрирует яркий пример подобной динамики. Страна, располагающая одной из крупнейших мировых аудиторий интернета и развитой инфраструктурой, прошла путь от амбициозной программы «Электронная Россия» до курса на строительство суверенного российского сегмента интернета и достижение технологической независимости. Эти шаги получили дополнительный импульс в условиях геополитической неопределённости, санкций и увеличения числа кибератак (В 2023 году центр мониторинга и реагирования на кибератаки МТС RED SOC выявил более 50 000 инцидентов — на 43% больше, чем за 2022 год), подчеркнув важность информационной безопасности. Одновременно в международной практике формируются новые подходы к управлению рисками в цифровой сфере. От выполнения обязательных стандартов к комплексной интеграции риск-менеджмента в долгосрочное планирование бизнеса, развитию искусственного интеллекта и автоматизации защитных функций — вот основные тенденции современности.

Данная статья направлена на изучение происхождения и важнейших характеристик новой управленческой парадигмы, сформированной под влиянием специфического опыта России, идущего рука об руку с тенденциями мирового уровня, направленными на создание стабильных и надежных цифровых экосистем.

Эволюционный путь информационных технологий в России

Российский опыт показывает чёткий эволюционный путь управленческих подходов к цифровой трансформации. Рассмотрим этапы этой эволюции подробнее.

Фаза первая (2000-е годы — начало 2010-х годов): Сервисная модель. Изначально основное внимание уделялось улучшению качества государственных услуг и повышению комфорта граждан через цифровизацию. Основные цели сводились к увеличению доступности сервисов и заимствованию лучших западных практик. Государство рассматривалось как поставщик услуг, центрированная система которого должна обеспечивать удобство гражданам. Как отмечается в источниках, речь шла о развитии системы электронных государственных услуг, ориентированной на нужды граждан и предоставление их оперативно и качественно. Ключевым событием начала периода стала инициатива «Электронная Россия», целью которой являлось улучшение качества оказания государственных услуг населению [1].

Фаза вторая (2010-е годы — настоящее время): Переход к суверенитету и безопасности. После серии политических и экономических потрясений произошло фундаментальное изменение в

восприятии цифровизации. Основной вектор изменился: теперь упор делается на национальную безопасность и технологический суверенитет. В 2018 г. компания IDC определила существенное увеличение продаж в России именно ИТ-оборудования (в долларовом выражении — на 15%). В 2019 г. структура рынка существенно не изменилась, но доля ИТ-услуг и ПО возросла. По итогам 2020 г. доля ИТ-услуг и ПО показала рост на 3% и 4% соответственно, а доля ИТ-оборудования сократилась на 7% (рис. 1).

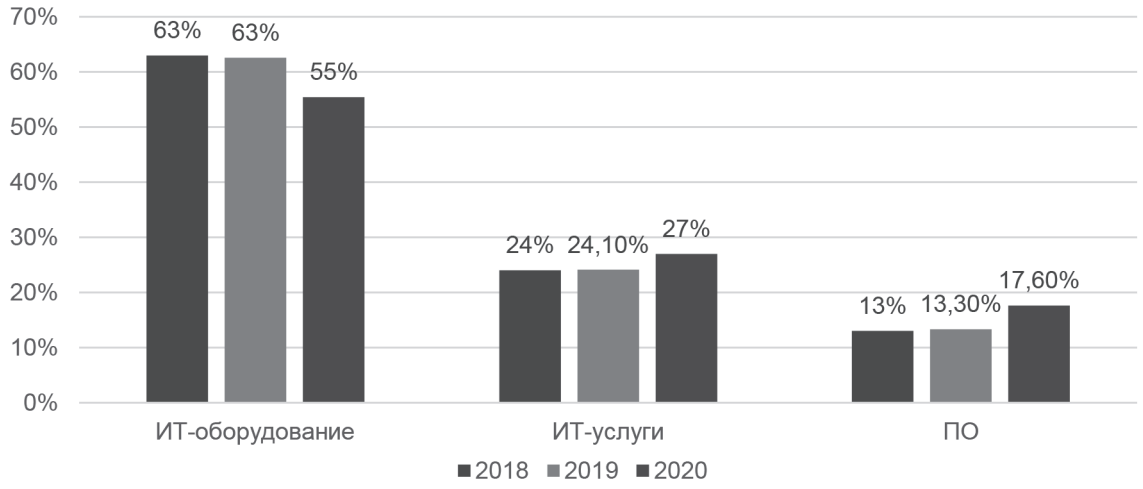


Рис. 1. Структура российского ИТ-рынка в 2019-2021 гг., %

Начавшийся этап определяется тремя ключевыми преобразованиями [1], [5].

- **Законодательные изменения:** принятие закона о так называемом «суверенном Рунете» (Федеральный закон № 90-ФЗ от 1 мая 2019 г.) заложило правовые основы для автономии российского интернет-сегмента, создавая инфраструктуру для обеспечения его бесперебойной работы в условиях внешних угроз.
- **Курс на импортозамещение:** ограничения на использование иностранных технологий в госсекторе с 2025 года стимулируют развитие и внедрение отечественных аналогов.
- **Централизация контроля:** усиление государственного регулирования онлайн-пространства знаменует отход от первоначальной модели открытой цифровизации. Такая эволюция свидетельствует о переходе от простой ориентации на сервисы к осознанию важности управляемой цифровой трансформации, нацеленной на укрепление позиций государства в условиях растущего влияния цифровых технологий [5].

Этот поворот отражает смену парадигмы: цифровизация стала рассматриваться не как инструмент глобальной интеграции, а как элемент защиты национального суверенитета. В 2022 году уход иностранных компаний вызвал «цифровой шок», вынудив страну к ускоренной трансформации. Ответ на эти вызовы прошел две стадии:

1. **Реактивная стадия (2022–2023 гг.):** импортозамещение приобрело форму экстренного «затягивания пробелов», выявив слабую готовность большинства отраслей к подобным кризисам.
2. **Стадия стратегической консолидации (с 2024 г.):** акцент сместился на построение технологического суверенитета. Это выразилось в запуске нового национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», нацеленного на развитие отечественных платформ, ИИ и кибербезопасности.

Анализ мировых трендов развития и сравнение их с российскими

Глобальные тренды в управлении киберрисками показывают схожесть и различия с путями, выбранными Россией. Всемирная практика в области цифровой безопасности движется в сторону понимания зрелых программ управления киберрисками не как обременительных обя-

зательств, а как стратегических активов, создающих ценность для бизнеса. Основные мировые тенденции включают:

— автоматизация программ управления киберрисками: уже 72% организаций переходят на автоматизацию процессов управления киберрисками;
— искусственный интеллект: почти половина компаний задействует ИИ для анализа угроз и обнаружения нарушений;
— финансовая оценка рисков: широко применяется методология Financial Analysis of Information Risk (Финансовый Анализ Информационного Риска), позволяющая количественно оценить риски и обосновать вложения в кибербезопасность.

Однако в российском контексте акцент смещён преимущественно на соблюдение нормативных требований и защиту государственных интересов, что отражается в меньшей степени на внедрении финансовых методик оценки риска.

Что касается технологических аспектов, искусственный интеллект стал ареной соперничества: он применяется как для укрепления обороны (автоматическое выявление аномалий, анализ угроз), так и для атаки (создание продвинутых фишинговых схем, адаптивных вирусов). Ожидаемая квантовая революция вызывает опасения относительно устойчивости существующих криптографических стандартов, требуя заблаговременной готовности к переходу на квантово-устойчивые алгоритмы. Здесь Россия находится в аналогичном положении, испытывая общие для всего мира вызовы.

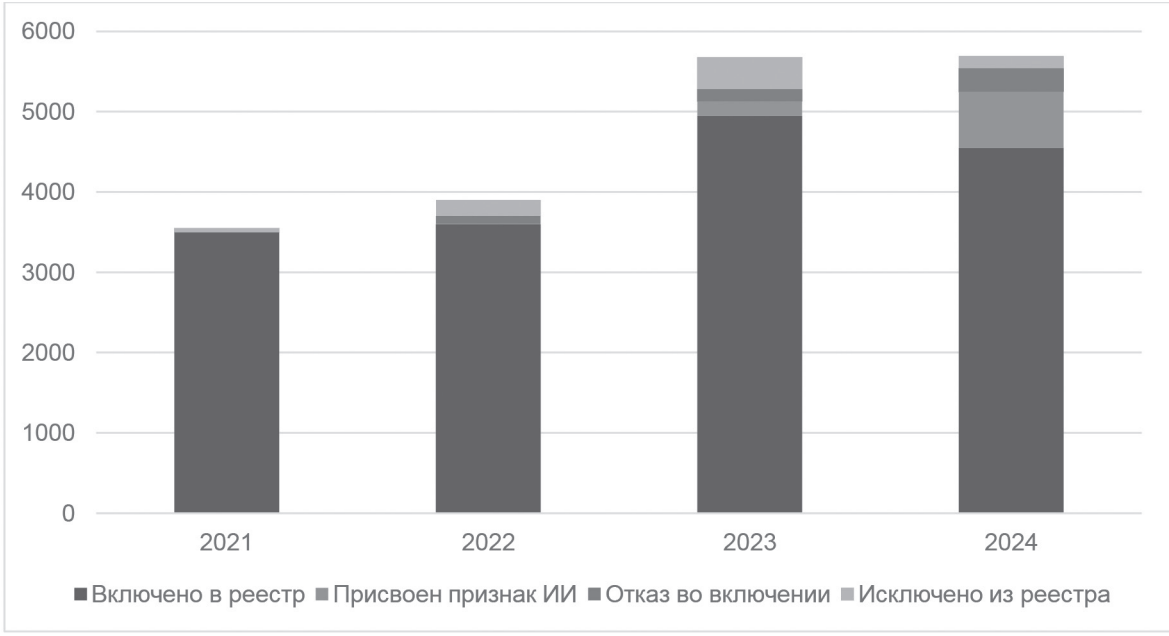


Рис. 2. Российское ПО в реестре Минцифры

Рост числа фишинговых атак (в 2024 году, по сравнению с 2023-м, их количество выросло на 33%, а с 2022-го — на 72%, по результатам исследования, которое эксперты Positive Technologies представили на киберфестивале Positive Hack Days), взломов программ-вымогателей и уязвимостей устаревших систем заставляет международные организации продвигать идеи Zero Trust (нулевого доверия) и встраивания управления киберрисками в общий менеджмент высшего руководства. Российским специалистам предстоит преодолеть проблему нехватки квалифицированных кадров в области кибербезопасности и уделить большее внимание инвестициям в человеческий капитал, чтобы соответствовать мировым стандартам [2].

Анализ российского и международного опыта выявляет контуры новой управленческой парадигмы, необходимой для эффективной навигации в эпоху цифровой трансформации. Эта парадигма сочетает в себе элементы адаптивного, системного и ценностно-ориентированного подхода.

Системное и гибкое мышление взамен жёстких рамок

В условиях постоянно нарастающего хаоса и асинхронного развития общества и технологий классические универсальные сценарии утрачивают свою актуальность. Важнейшим требованием становится умение менеджеров мыслить системно, действовать в условиях неопределённости и быстро адаптировать управленческие подходы к местным особенностям. Данный тренд соответствует как международным практикам Agile-подходов, так и российскому стремлению к формированию «совокупного суверенитета» через взаимодополняющую синергию науки, бизнеса и культуры [1].

Триединый подход как залог устойчивости

В основе современной стратегии развития России лежит синергия трёх ключевых сфер: наука генерирует прорывные знания (например, в области искусственного интеллекта, чему способствует работа университетских кафедр), бизнес превращает эти идеи в готовые продукты, а культура создаёт необходимую основу доверия и разделяемых ценностей для устойчивого роста. Осведомлённость общества об этих технологиях заметно растёт. Согласно данным ВЦИОМ, за период с 2022 по 2024 год доля россиян, уверенно заявляющих о знакомстве с технологиями ИИ, увеличилась с 36% до 50%. Ещё 44% имеют общее представление (против 51% в 2022-м). Группа тех, кто впервые услышал об ИИ во время опроса, сократилась до 6% — для сравнения, три года назад неосведомлённых было 18% [4].

Управление рисками как центральная составляющая стратегии

Современная парадигма предполагает, что вопросы цифровой безопасности и устойчивости должны стать неотъемлемой частью ERM (Enterprise Risk Management), войти в цикл разработки продуктов и приниматься во внимание при принятии важных корпоративных решений. Эта тенденция получила признание в международном опыте и подтверждает своё значение и для российской действительности.

Цифровая трансформация экономики коренным образом изменяет ландшафт вызовов, стоящих перед обществом и отдельными государствами, заставляя искать новые подходы к обеспечению безопасности и стабильности. Российская траектория эволюции отражает уникальное сочетание внутренних и внешних факторов, сменив ориентированность на сервисную модель с упором на государственную услугу и доступность на более сложную парадигму технологического и информационного суверенитета. Эта трансформация обусловлена необходимостью реакции на конкретные геополитические и внутренние вызовы, выражаясь в усилении роли государства и централизованном контроле.

Между тем, мировая практика двигается в направлении зрелых и экономически обоснованных систем управления киберрисками, интегрирующихся в общее стратегическое управление корпораций и укрепляемых современными технологиями, такими как искусственный интеллект и автоматизация.

Формирующаяся сегодня новая управленческая парадигма вбирает в себя элементы обеих традиций, предлагая гибкие и адаптивные подходы, способные выдержать испытания турбулентной эпохой. Главные составляющие этой парадигмы включают:

- системная гибкость и адаптивность, позволяющие отказаться от жестких догматичных схем и оперативно адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды;
- синергетическое сотрудничество государства, науки и бизнеса, в котором государство устанавливает границы безопасности, наука разрабатывает перспективные технологии, а бизнес обеспечивает внедрение и коммерциализацию новаторских идей;
- интеграция управления цифровыми рисками в стратегическое планирование компаний, сопровождающаяся объективной финансовой оценкой рисков, что даёт возможность точно измерять риски и обосновывать бюджетные траты на кибербезопасность;
- приоритетное развитие человеческого капитала и образовательной системы, играющих ключевую роль в подготовке специалистов и формировании культурных оснований для устойчивого развития.

Конкурентоспособность и безопасность национальных экономик в ближайшем будущем будут зависеть от способности правительств и управляющих элит гармонично сочетать инновации, открытость и необходимый уровень суверенного контроля. Способность интегрировать рассмотренные принципы и находить оптимальный баланс между ними станет определяющим фактором успешности стран в новой цифровой реальности [10] [5].

Цифровизация прочно укоренилась в российской экономике

Переход к цифровой экономике стал возможен благодаря ряду ключевых факторов: повсеместному распространению информационно-коммуникационных технологий, росту интернет-аудитории, динамичному развитию электронной коммерции, а также активному внедрению и постоянному совершенствованию цифровых решений. Цифровые технологии оказали трансформирующее влияние на организацию экономики, систему образования, социальную сферу и государственное управление, став также магнитом для значительных инвестиций. Главным координатором этого масштабного процесса выступает государство, которое использует комплекс инструментов: от законодательного регулирования и создания организационных структур до методического сопровождения и прямого финансирования.

Цифровая трансформация экономики обусловила и трансформацию предприятий, которая базируется на таких технологических трендах, как:

— робототехнологии и постепенное уменьшение численности работников, занятых на производстве, с дальнейшим переходом на производство на основе искусственного интеллекта;
— использование облачных технологий в собственных вычислениях, хранении информации;
— установка на оборудовании и производственных линиях интеллектуальных датчиков;
— объединение производственных и управленческих процессов в единую систему, которой можно управлять с помощью удаленного доступа через сеть Интернет;
— использование сети Интернет для заключения сделок, поиска партнеров для бизнеса, реализации промышленной продукции;
— внедрение и использование удаленной работы сотрудников.

Цифровая трансформация оказала глубокое влияние на рынок труда. Она привела к возникновению новых технологических профессий, сделала удалённую занятость массовым явлением и создала условия для предпринимательства в цифровой среде (интернет-торговля, онлайн-услуги). Онлайн-платформы упростили поиск работы для соискателей и подбор персонала для компаний. При этом кадровые решения всё чаще принимаются с помощью облачных технологий и автоматизированных систем оценки, что, с одной стороны, оптимизирует процессы, а с другой — может приводить к обезличиванию кандидатов, чьи качества сводятся к набору цифровых параметров.

Чтобы смягчить эти эффекты и повысить конкурентоспособность, ключевыми задачами становятся обучение сотрудников актуальным навыкам и поддержка компаний в модернизации технологической базы.

Параллельно цифровая экономика создаёт новые риски:

- **Угрозы конфиденциальности:** активность в соцсетях и на цифровых платформах оставляет детальный след, ставя под вопрос защищённость личных данных.
- **Кадровый и этический дефицит:** для бизнеса критически важна подготовка ИТ-специалистов и формирование культуры ответственного использования технологий.
- **Техногенные и экологические риски:** широкое внедрение автономных систем на базе ИИ потенциально повышает риск серьёзных сбоев и аварий.

В связи с этим необходима параллельная реализация принципов «зелёной» экономики, внедрение экотехнологий и постоянный мониторинг цифровых рисков как для бизнеса, так и для общества в целом.[10]

Вывод. Следствием широкомасштабной цифровизации станет необходимость принятия целого ряда мероприятий, включающих перепрофилирование бизнеса, перераспределение трудовых ресурсов, модернизацию трудового рынка и разработку механизмов социальной защиты определенных групп населения. Важнейшую роль играет создание эффективной системы цифрового

образования, направленной на быстрое овладение специалистами необходимыми навыками для успешной работы в условиях современной цифровой реальности. Масштабная цифровизация экономики влечет за собой серьезные изменения на рынке труда. Появляются новые специальности, связанные с развитием цифровых технологий, растёт популярность удалённых форматов работы и возрастает интерес к ведению бизнеса в виртуальной среде. Вместе с тем происходят глубокие преобразования самого рынка труда: появляется избыток рабочей силы, ранее востребованные профессии теряют актуальность и постепенно уходят в прошлое. Особенно заметны социальные последствия цифровизации, проявляющиеся в изменении пространственных паттернов миграции населения. Возможность удалённого формата работы открывает людям перспективы выбора места жительства вне зависимости от географического расположения работодателя. Работники получают свободу перемещения, позволяя им выбирать комфортные условия жизни, будь то тихие пригороды, сельская местность или зарубежные территории. Эти изменения демонстрируют, насколько глубокими и разнообразными могут быть последствия цифровой революции, охватывающей самые разные аспекты нашей жизни и требующей комплексного и продуманного подхода к управлению этими изменениями.

Таблица 1

Прогноз ключевых тенденций и статистических индикаторов на 2026–2027 годы

Сфера анализа	Прогнозируемый тренд (2026-2027 гг.)	Ожидаемые количественные индикаторы / Эффекты
Гос. регулирование и инвестиции	Консолидация рынка ИТ-решений вокруг госстандартов. Усиление роли индикатора «Экономики данных»	Рост бюджетных ассигнований на направление до 183.7 млрд руб. к 2028 г. Сокращение числа проверенных вендоров на рынке
Технологическая автономия	Массовое развертывание отечественной низкоорбитальной спутниковой группировки. Рост внедрения Private 5G в промышленности (сейчас менее 50 пилотов).	Увеличение доли территории РФ, покрытой суверенным интернетом. Рост числа кейсов Private 5G в 3-5 раз.
Искусственный интеллект	Системное внедрение ИИ в госуправлении и промышленность. Фокус на грамотности в области ИИ.	Рост доли госуслуг с использованием предиктивных ИИ-моделей. Увеличение инвестиций в корпоративное обучение ИИ-навыкам на 25-40% ежегодно (мировой тренд).
Кадры и образование	Преодоление «цифрового разрыва» между ИТ-специалистами и управленцами. Создание систем непрерывного обучения госслужащих.	Увеличение количества регионов, внедривших программы «Госслужба 2.0». Рост числа выпускников ИТ-специальностей, но сохраняющийся дефицит на 15-20% .
Экономическая безопасность	Интеграция цифровой трансформации в драйверы общего экономического роста	Выход экономики РФ на устойчивые темпы роста в 2027 г. (прогноз МЭР: 2.8% в 2027 г.), отчасти обеспеченный ростом производительности за счет цифровизации.

Список литературы

1. *Мартынова Е.А., Щербович А.А.* Digital transformation in Russia: Turning from a service model to ensuring technological sovereignty.
2. *Резаи Ф., Рахими М.* Факторы, влияющие на развитие цифровой экономики Российской Федерации // Iranian Journal of Russian Studies. — 2022. — № 4(2). — С. 127–150. — Эмпирическое исследование ключевых показателей и влияющих факторов (включая человеческий капитал и кибербезопасность) развития цифровой экономики России в 2010–2020 гг. — URL: https://wsps.ut.ac.ir/article_91776.html (дата обращения: 21.03.2025).
3. Глобальный обзор кибербезопасности 2025 = Global Cybersecurity Outlook 2025. — Женева: Всемирный экономический форум, 2025. — 84 с. — Авторитетный международный отчет, определяющий ключевые тренды, риски и стратегии в области кибербезопасности на глобальном уровне. —

URL: https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2025/ (дата обращения: 21.03.2025).
4. Выступление Дмитрия Григоренко в рамках программы «Платформа будущего: 100 проектов будущего России. Цифра» : [официальный сайт]. — Правительство России, 2025. — 11 декабря. — Выступление заместителя Председателя Правительства РФ о достижениях в области цифрового суверенитета, внедрении ИИ, биометрии и развитии цифровой инфраструктуры. — URL: http://government.ru/news/56945/ (дата обращения: 21.03.2025).
5. В Москве состоялся XII Конгресс «Инновационная практика: наука плюс бизнес» // Наука и жизнь. — 2025. — 4 декабря. — Новостной репортаж о конгрессе, где была представлена триединая модель развития (наука-бизнес-культура) и обсуждались вопросы технологического суверенитета. — URL: https://m.nkj.ru/prtnews/56656/ (дата обращения: 21.03.2025).
6. *Чебанте Ж.* Прогнозы на 2026 и 2027 годы: почему грамотность в области ИИ и ориентация на людей не являются конкурентами, а скорее коррелируют? // TI Inside. — 2025. — 1 декабря. — Аналитическая статья о ключевых трендах интеграции ИИ в бизнес, необходимости повышения грамотности в области ИИ и переподготовки кадров. — URL: https://tiinside.com.br/ru/01/12/2025/Прогнозы-на-2026-и-2027-годы (дата обращения: 21.03.2025).
7. Куда движется цифровизация России // IT-World. — 2025. — 20 июня. — Аналитический обзор, основанный на дискуссиях ПМЭФ-2025, о переходе от импортозамещения к построению собственной модульной цифровой экосистемы, проблемах рынка и кадровом дефиците. — URL: https://www.it-world.ru/cionews/srini5a4slc4kw08s48gwgws8ookkc8.html (дата обращения: 21.03.2025).
8. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15, №2 (43). — С. 68-74.
9. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
10. *Новосельский С.О.* Состояние и перспективы кредитования предприятий малого бизнеса в условиях существующей рыночной конъюнктуры / С. О. Новосельский, И. Н. Щедрина, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. — 2016. — № 1(2). — С. 16-24. — EDN VSDIXB.
11. *Слуцкий Л.Э., Кротов М.И., Мунтиян В.И.* Матрица выравнивания структурных диспропорций в социально-экономическом положении регионов России // Проблемы современной экономики. — 2024. — №1 (89). — С. 6-21.
12. *Слуцкий Л.Э. Многопартийность и внешняя политика России* / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
13. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
14. *Слоботчиков О.Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.
15. *Анискин С.С.* Кибербезопасность как один из трендов цифровой экономики России / С.С. Анискин, В.Ю. Селедцов //Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. — 2019. – № 12. — С. 28-31. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_41558599_36163613.pdf– Текст : электронный.
16. *Черняк Л.Е.* Цифровизация экономики России: сущность, проблемы и перспективы / Л.Е. Черняк. — Текст : электронный // Теоретическая экономика. — 2025 — №5. — С.76-91. — URL: http://www.theoreticaleconomy.ru (Дата публикации: 30.05.2025

УДК 338.245

Дорцев Арсений Дмитриевич,
студент,
Московский государственный юридический университет
имени О. Е. Кутафина (МГЮА), Москва

Arsenii Dmitrievich Dortsev,
student,
Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow
E-mail: arseny.dortsev@gmail.com

ПРАВОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПАРИРОВАНИЯ ГИБРИДНЫХ УГРОЗ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОПК В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. Исследование посвящено изучению правовых и организационных механизмов противодействия гибридным угрозам, направленным на предприятия оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации в условиях глобальной конфронтации. Целью работы является выявление факторов устойчивости стратегически значимых предприятий и определение инструментов их защиты. Применяются методы системного анализа российских и зарубежных нормативных актов, изучения организационных моделей безопасности и оценки функционирования критически важной инфраструктуры. Результаты исследования демонстрируют, что сочетание правового регулирования, стратегического планирования, внутреннего контроля и координации действий с государственными органами обеспечивает повышение устойчивости предприятий. Полученные выводы подтверждают необходимость интеграции правовых и организационных мер. Перспективы исследования связаны с дальнейшим совершенствованием механизмов защиты, укреплением технологического суверенитета и повышением устойчивости оборонно-промышленного комплекса к внешним воздействиям.

Ключевые слова: гибридные угрозы, оборонно-промышленный комплекс, национальная безопасность, устойчивое развитие, стратегическое планирование, критическая информационная инфраструктура, стратегическая устойчивость, технологический суверенитет.

LEGAL AND ORGANIZATIONAL FOUNDATIONS FOR COUNTERING HYBRID THREATS AT DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. The study is devoted to the analysis of legal and organizational mechanisms for countering hybrid threats targeting enterprises of the Russian defense-industrial complex in the context of global confrontation. The aim of the research is to identify the resilience factors of strategically significant enterprises and determine the instruments for their protection. The methods applied include a systematic analysis of Russian and international regulatory frameworks, examination of organizational security models, and assessment of the functioning of critical infrastructure. The results demonstrate that the combination of legal regulation, strategic planning, internal control, and coordinated actions with governmental bodies enhances enterprise resilience. The findings confirm the necessity of integrating legal and organizational measures. The prospects of the study are associated with further improvement of protection mechanisms, strengthening technological sovereignty, and increasing the resilience of the defense-industrial complex to external impacts.

Key words: hybrid threats, defense-industrial complex, national security, sustainable development, strategic planning, critical information infrastructure, strategic stability, technological sovereignty.

Введение. Нынешний этап международных отношений характеризуется усилением глобальной конфронтации, в рамках которой Российская Федерация сталкивается с беспрецедентным давлением со стороны стран коллективного Запада [1]. Это проявляется в стремлении государств — членов НАТО ограничить суверенитет России, ослабить её обороноспособность и дестабилизировать внутреннюю обстановку. Данное явление носит комплексный характер и включает в себя разнообразные инструменты воздействия: односторонние ограничительные меры, вводимые в обход процедур международного права, компьютерные атаки на объекты критиче-

ской информационной инфраструктуры (КИИ) Российской Федерации, технологическое вмешательство, информационно-психологические операции и деятельность западных спецслужб через агентурные сети и посреднические структуры, в том числе через различные некоммерческие организации [4, с. 115]. Подобная информационная война, как отмечают Е.Н. Малик и М.В. Шедий, «направлена на дестабилизацию общества, разрушение его ментальных основ и традиционных ориентиров» [6, с. 174].

Параллельно фиксируются попытки неправомерного воздействия на кадровые процессы, включая перехват молодых специалистов и дискредитацию отечественных научно-технических школ. Указанные факторы свидетельствуют о том, что ОПК превращается в стратегическую цель гибридных операций, направленных на замедление технологического развития России, нарушение воспроизводства критически важных кадров и снижение потенциала оборонной промышленности [5, с. 251]. В то же время текущие организационно-правовые механизмы парирования не всегда поспевают за динамикой этих угроз. В частности, наблюдается разрыв между формальным наличием нормативной базы и ее практической реализацией на уровне отдельных предприятий.

В современных реалиях, особенно на фоне проводимой Россией специальной военной операции, противник стремится воздействовать на ключевые государственные структуры, нарушить их управляемость, ослабить технологическую независимость и снизить обороноспособность государства [3]. Так, например, по данным ведущей российской компании в сфере информационной безопасности Positive Technologies (АО «Позитив Текнолоджиз»), с июля 2024 года по сентябрь 2025 года на Россию пришлось от 14% до 16% всех «успешных» кибератак в мире[1]. В арсенале современных методов ведения гибридных войн кибератаки используются как высокотехнологичное оружие для подрыва суверенитета, ослабления военной индустрии и снижения уровня доверия граждан к институтам публичной власти.

В ноябре 2025 года в интервью ТАСС генеральный директор государственной корпорации «Ростех» С.В. Чемезов заявил: «СВО доказала, что мы способны быстро меняться и расширять производство под текущие нужды армии. Это касается не только мощностей, но и новых видов вооружений»[2]. Таким образом, в условиях тотальной гибридной агрессии устойчивое функционирование предприятий ОПК становится стратегической задачей, выходящей за рамки обычного хозяйственного управления. Безопасность оборонных предприятий приобретает значение вопроса стратегической безопасности, напрямую влияющего на долгосрочную стабильность государства.

В связи с обозначенным, цель данной работы заключается в системном анализе организационных и правовых механизмов противодействия гибридным угрозам на предприятиях ОПК, выявлении ключевых принципов построения эффективной защиты и исследовании того, как интеграция этих механизмов поддерживает устойчивое развитие стратегических отраслей, обеспечивая технологический, кадровый и оборонный потенциал страны.

Материал и методика исследования. В работе использовались сведения из научной литературы, а также статистические данные специализированных аналитических центров в сфере информационной безопасности. Исследование основано на нормативной базе, включающей в себя федеральные законы Российской Федерации, указы Президента Российской Федерации, а также нормативные правовые акты зарубежных государств, регулирующие деятельность предприятий ОПК.

В качестве методологической основы применялись общенаучные и специальные юридические методы познания. Использовались методы анализа и синтеза для выявления сущностных характеристик гибридных угроз и механизмов их парирования, формально-юридический метод для исследования содержания нормативных правовых актов, системный подход для рассмотрения организационно-правовых механизмов защиты предприятий ОПК в их взаимосвязи, а также сравнительно-правовой метод при анализе зарубежных моделей обеспечения безопасности оборонной промышленности. Дополнительно применялся структурно-функциональный анализ

---

[1] *Рожков Р.* Взлеты и нападения: кибератак на Россию будет все больше / Р. Рожков // Forbes. — 2025. — 7 октября. — URL: https://www.forbes.ru/tekhnologii/547308-vzlety-i-napadenia-kiberatak-na-rossiu-budet-vse-bol-se (дата обращения: 03.12.2025).

[2] Ростех при необходимости готов нарастить производство вооружения // ТАСС. — 2025. — 25 ноября. — URL: https://tass.ru/ekonomika/25716865 (дата обращения: 03.12.2025).

при исследовании взаимодействия предприятий ОПК с государственными органами в сфере обеспечения безопасности.

Основная часть. Устойчивое развитие в контексте организаций ОПК понимается как способность стратегически важных предприятий поддерживать сбалансированное функционирование, адаптироваться к внешним и внутренним вызовам, обеспечивать непрерывность технологических процессов и сохранять кадровые ресурсы в критические периоды [10, с. 167]. Как отмечает С.С. Чевгун, это предполагает способность системы *«неопределённо длительно достигать своих целей, развивать целостность и совершенствоваться, при этом обладая способностью противостоять препятствующему этому внешнему воздействию»* [12, с. 7].

Эффективность управления и принятия решений на таких предприятиях определяется не только наличием правовых норм, но и способностью руководителей и специалистов рационально оценивать обстановку и принимать решения в условиях геополитической турбулентности [3, с. 118]. Предприятия ОПК выполняют функции, напрямую связанные с национальной безопасностью: производство современной продукции оборонного назначения, разработка инновационных технологий, подготовка кадров научно-технического и инженерного профиля. Систематическая реализация данных мер является необходимым условием поддержания стратегического суверенитета Российской Федерации.

Правовая база формирования устойчивого функционирования предприятий закрепляется в ряде нормативных правовых актов. Так, например, Федеральный закон РФ № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» играет фундаментальную роль в обеспечении устойчивого развития промышленности, в особенности ОПК[1]. Данный нормативный акт является основополагающим инструментом, задающим высокоуровневые ориентиры стратегического управления, позволяющим государству системно определять цели, приоритеты и механизмы развития критически важных отраслей. Он формирует основу для согласованного планирования на различных уровнях, обеспечивая интеграцию экономических, технологических и оборонных задач в единый управленческий контур, что делает его ключевым элементом национальной безопасности и долгосрочной устойчивости стратегически значимых предприятий.

Федеральный закон РФ № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» формирует законодательную основу стратегического развития промышленности и обеспечивает устойчивое функционирование предприятий оборонной промышленности[2]. Он закрепляет механизмы государственной поддержки, координации производственных программ, модернизации технологической базы и защиты критически важных производств, что позволяет государству гарантировать выполнение оборонных заказов, сохранение ключевых технологий и адаптивность ОПК перед внешними угрозами.

Наряду с этим, Федеральный закон РФ № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» устанавливает правовые рамки защиты информационных систем и технологической инфраструктуры, критически важной для функционирования оборонных предприятий[3]. Указанный закон определяет категории объектов критической информационной инфраструктуры, требования к их защите, меры мониторинга и предотвращения угроз, включая кибератаки, несанкционированное вмешательство и распространение вредоносного программного обеспечения.

Указ Президента РФ № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» определяет угрозы, связанные с внешним вмешательством и ограничением технологической и экономической независимости государства, а также фиксирует необходимость защиты стратегически важных государственных структур[4].

Указ Президента РФ № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» обозначает приоритетные задачи в сфере обеспечения государственной безопасности, в

---

[1] ФЗ РФ от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Собр. законодательства. РФ. 2014. № 26 (Ч. I). Ст. 3378.

[2] ФЗ РФ от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (в ред. от 07.07.2025, с изм. и доп., вступ. в силу с 29.09.2025) // Собр. законодательства РФ. 2015. № 1 (Ч. I). Ст. 41.

[3] ФЗ РФ от 26 июля 2017 г. № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» (в ред. от 07.04.2025) // Собр. законодательства РФ. 2017. № 31 (Ч. I). Ст. 4736.

[4] Указ Президента РФ 13 мая 2017 года № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // Собр. законодательства РФ. 2017. № 20. Ст. 2902.

частности, защиту оборонного потенциала, противодействие внешнему влиянию и обеспечение технологического суверенитета страны[1].

Гибридные угрозы представляют собой системные и многоуровневые мероприятия, явного деструктивного характера, направленные на снижение устойчивости стратегически значимых государственных структур и ограничение их способности обеспечивать собственную безопасность. К гибридным угрозам помимо рестрикций относятся: технологическое вмешательство через внешние каналы поставок и программное обеспечение, кибератаки, информационно-аналитические кампании, шпионаж, диверсии и др. [9, с. 6]. За большинство указанных деяний в соответствии с законодательством Российской Федерации предусмотрена уголовная ответственность, выступающая правовым барьером и инструментом сдерживания.

Анализ зарубежных моделей показывает, что ведущие мировые державы рассматривают защиту оборонной промышленности как ключевой элемент государственного суверенитета — это же отмечается и в работах других отечественных исследователей [2, с. 99]. Так, в Китайской Народной Республике данные вопросы регулируются «Законом КНР о национальной обороне», который предусматривает централизованную государственную координацию оборонных ресурсов, жесткий контроль над стратегическими технологиями, включение предприятий в единый контур военной мобилизационной готовности, гарантированное финансирование ключевых научно-технических направлений[2].

В США защита военной индустрии закреплена в Национальной оборонно-промышленной стратегии[3], которая предусматривает: расширение внутренних производственных мощностей, стимулирование локализации критических технологий и материалов, модернизацию военной инфраструктуры и внедрение гибких механизмов закупок для ускорения производства, развитие профессиональных кадров, повышение доступности инженерных и технических компетенций, усиление промышленной кибербезопасности и управление рисками, включая оценку уязвимостей подрядчиков и технологических цепочек. Зарубежный опыт подтверждает: борьба за технологический суверенитет — глобальный тренд, и Российская Федерация объективно должна укреплять систему безопасности ОПК на основе своих национальных интересов.

Проведенное нами сравнение правовых моделей обеспечения безопасности ОПК позволяет утверждать, что российская система сочетает элементы директивного стратегического управления и развитые инструменты рыночного регулирования, тем самым формируя устойчивую и адаптивную нормативную архитектуру защиты оборонного потенциала (см. табл. 1). Такой синтез обеспечивает комплексное реагирование на риски и создаёт сбалансированные условия для устойчивого функционирования отрасли.

Таблица 1

Сравнительно-правовой анализ механизмов регулирования безопасности ОПК

Критерий	Китайская Народная Республика	Соединённые Штаты Америки	Российская Федерация
Форма контроля над ОПК	Прямой (директивный) контроль, широкие полномочия публичных органов по координации и распределению ресурсов	Косвенный контроль через государственный заказ, стандарты, контрактные требования и аудит подрядчиков	Комбинированный контроль: директивные элементы стратегического регулирования в сочетании с отраслевыми регламентами и межведомственной координацией

[1] Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Собр. законодательства РФ. 2021. № 27 (Ч. II). Ст. 5351.

[2] Law of China on National Defense (2020)=Закон КНР о национальной обороне 2020 года. На англ.яз. // Обзор законодательства КНР: офиц. сайт. URL: https://www.chinajusticeobserver.com/law/x/law-of-china-on-national-defense-20201226 (дата обращения: 03.12.2025).

[3] The 2024 National Defense Industrial Strategy (NDIS) [January 29, 2024]=Национальная оборонно-промышленная стратегия Министерства обороны США [прин. 29 января 2024 года] . На англ. яз. // Конгресс США: офиц. сайт. URL: https://www.congress.gov/crs_external_products/IN/PDF/IN12310/IN12310.1.pdf (дата обращения: 03.12.2025).

Окончание табл. 1

Критерий	Китайская Народная Республика	Соединённые Штаты Америки	Российская Федерация
Инструменты обеспечения экономической устойчивости отрасли	Целевое государственное финансирование и программное перераспределение ресурсов	Финансовые стимулы, контракты, гранты и меры по локализации/защите цепочек поставок	Государственные программы, субсидии, специальные контракты, меры по импортозамещению и локализации компонентов
Правовой режим защиты критической информационной инфраструктуры	Интегрирован в оборонную правовую систему; строгие ограничения доступа и ответственности	Нормативно-технические требования и стандарты кибербезопасности для подрядчиков и систем	Специфический правовой режим защиты КИИ, предусматривающий технические, организационные требования и ответственность
Механизмы кадрового и научно-технологического обеспечения	Государственная координация подготовки кадров и приоритетных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	Частные и государственные программы, университетско-промышленные связи, гранты и контрактные инициативы	Сочетание государственной поддержки научных школ и отраслевых программ подготовки кадров; меры по удержанию и мотивации специалистов
Устойчивость к внешним ограничениям	Достигается через централизованную локализацию и перераспределение ресурсов	Обеспечивается через диверсификацию, контрактные гарантии, правовые инструменты защиты цепочек поставок	Формируется через программную модернизацию, правовые меры по защите технологий и стимулирование отечественного производства

Многие предприятия ОПК уязвимы к внешнему воздействию в силу высокой концентрации секретных технологий, сложности производственных цепочек, зависимости от импортных компонентов (особенно в микроэлектронике) и немногочисленности научно-технических кадров. Воздействие гибридных угроз проявляется в нарушении технологических процессов, ограничении доступа к критическим материалам и компонентам, манипуляции информационными потоками, попытках саботажа и вмешательстве в управленческую структуру [3, с. 118; 8, с. 5]. По данным аналитического отчета Positive Technologies, в период с июля 2024 по сентябрь 2025 года 13% всех кибератак были направлены против организаций оборонного комплекса России, что делает ОПК третьей по приоритетности целью для разведывательных структур после промышленности (21%) и государственных учреждений (16%) (см. табл. 2)[1].

Таблица 2

Распределение целей кибератак атак по отраслям в России (июль 2024 — сентябрь 2025)

Отрасль	Доля атак (%)
Промышленность	21
Государственные учреждения	16
Оборонные предприятия	13
IT-компании	9
Наука и образование	4
Финансовые организации	4
Телекоммуникации	3
Другие отрасли	13
Без привязки к отрасли	17

[1] CODE RED 2026. Актуальные киберугрозы для российских организаций // Positive Technologies. URL: https://ptsecurity.com/research/analytics/russia-cyberthreat-landscape-2026/#id1 (дата обращения: 03.12.2025).

Последствия этих угроз включают снижение управляемости предприятий, утрату стратегических технологий, разрушение производственных связей, ослабление кадрового потенциала и усиление зависимости от внешних источников [5, с. 257]. Все это напрямую отражается на способности государства сохранять оборонный потенциал и реализовывать стратегические программы.

Переходя к вопросу защиты предприятий ОПК, отметим, что она строится на следующих принципах: адекватности, ресурсной обеспеченности, приемлемости, актуальности, эффективности, транспарентности, преемственности, гибкости, компетентности [9, с. 7]. Данные ориентиры позволяют создавать гибкие организационные системы, способные своевременно и в полной мере выявлять угрозы, корректировать управленческие решения и обеспечивать сохранение наиболее важных ресурсов, несмотря на непрерывное внешнее давление, оказываемое на Российскую Федерацию.

Меры защиты включают мониторинг производственных и технологических процессов, контроль доступа к информации, внутренний аудит, защиту от промышленного шпионажа, управление кадровыми потоками и подготовку специалистов с учетом геополитической обстановки. Взаимодействие с государственными органами и ведомствами обеспечивает координацию механизмов, способствующих формированию целостной и устойчивой системы [11].

Особое значение в данном контексте имеет координация действий следующих министерств и ведомств: Федеральной службы безопасности, Министерства обороны, Министерства промышленности и торговли, Федеральной службы войск национальной гвардии, Министерства внутренних дел, Министерства экономического развития и др. Отдельную роль в повышении эффективности предприятий оборонной промышленности играет взаимодействие данных структур с профильными комитетами Государственной Думы и Совета Федерации, ведущими научно-исследовательскими центрами, а также с ключевыми государственными корпорациями (Ростех, Роскосмос, Росатом и др.) [11, с. 10]. Эффективность работы вышеуказанных субъектов обеспечивается посредством их координированных действий внутри Военно-промышленной комиссии Российской Федерации, председателем которой является Президент РФ.

На уровне отдельных структур формируются локальные нормативные акты, устанавливающие защиту конфиденциальной информации, контроль доступа, порядок взаимодействия с государственными органами и соблюдение стандартов безопасности [11, с. 22]. Ответственность за их нарушения закреплена в дисциплинарной, административной и уголовной формах [7, с. 34]. Сложившаяся правоприменительная практика свидетельствует о необходимости системного обновления нормативной базы в сфере защиты предприятий ОПК с учетом трансформации гибридных угроз, а также о повышении роли превентивного правового регулирования, ориентированного не только на реагирование, но и на предупреждение потенциальных рисков, усиление контроля и внедрение комплексных мер защиты предприятий на всех уровнях.

С 2022 года в России реализуются масштабные программы технологического суверенитета и импортозамещения (утверждённые Правительством РФ приоритетные направления проектов технологического суверенитета по постановлению № 603 от 15.04.2023[1]; Концепция технологического развития России до 2030 года[2]; отраслевые планы импортозамещения и др.). Их эффект уже заметен: формируется отечественное производство микроэлектроники, создаются навигационные и радиолокационные системы, запускаются линии по выпуску высокоточных комплектующих и станочного оборудования. Указанные меры снижают уязвимость производственных цепочек ОПК и укрепляют способность государства противостоять внешнему давлению.

В качестве ключевого результата исследования нами предложена комплексная модель интегрированной защиты предприятий ОПК (см. табл. 3). Данная модель синтезирует выводы проведенного анализа и системно связывает уровни гибридных угроз, нормативные основания, нормативные основания, практические механизмы защиты и их эффекты для устойчивого развития отрасли. Такая структурно-функциональный подход позволяет не только обобщить существующие механизмы, но и показать, как единая система стратегического планирования, защиты КИИ, экономической политики, межведомственной координации и внутрикорпоративного ком-

---

[1] Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2023 г. № 603 // Правительство России. URL: http://government.ru/docs/all/147043/ (дата обращения: 03.12.2025).

[2] Правительство утвердило Концепцию технологического развития до 2030 года // Правительство России. URL: http://government.ru/docs/48570/ (дата обращения: 03.12.2025).

плаенса обеспечивает технологический суверенитет и устойчивость оборонно-промышленного комплекса к внешнему давлению.

Таблица 3

Модель интегрированной защиты предприятий ОПК от гибридных угроз

Элемент модели	Содержание элемента	Ключевые правовые основы	Организационные механизмы на уровне предприятий ОПК	Ожидаемый эффект для устойчивого развития
Уровень гибридных угроз	Санкции, технологическое вмешательство, кибератаки, информационнопсихологическое воздействие, шпионаж, диверсии, вмешательство в кадровые процессы	Уголовное законодательство РФ, нормы об ответственности за киберпреступления, экстремизм, терроризм	Системный мониторинг угроз, внутренний аудит, контроль доступа, защита от промышленного шпионажа, управление кадровыми рисками	Снижение уязвимости технологических процессов и управленческих контуров, предотвращение утечки критических технологий
Стратегико-нормативный контур	Формирование целей и приоритетов защиты ОПК как элемента национальной и экономической безопасности	ФЗ № 172ФЗ «О стратегическом планировании», ФЗ № 488ФЗ «О промышленной политике», Указы Президента № 208, № 400	Разработка корпоративных стратегий безопасности, согласованных с государственными стратегиями и госпрограммами, долгосрочное планирование устойчивости предприятий	Институциональная согласованность действий государства и предприятий, устойчивость к внешним ограничениям и кризисам
Контур защиты критической информационной инфраструктуры	Обеспечение устойчивости информационных систем и технологических комплексов, задействованных в производстве и управлении	ФЗ № 187ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры РФ», подзаконные акты по защите КИИ	Классификация объектов КИИ, внедрение средств киберзащиты, процедур реагирования, постоянный мониторинг и тестирование на уязвимости	Снижение доли «успешных» кибератак, сохранение управляемости и непрерывности производственных процессов
Экономико-промышленный контур	Обеспечение технологического суверенитета, импортозамещения, устойчивости цепочек поставок	ФЗ № 488ФЗ, постановление Правительства № 603, Концепция технологического развития до 2030 года, отраслевые планы импортозамещения	Развитие отечественной микроэлектроники и комплектующих, локализация производства, участие в госпрограммах поддержки и модернизации	Снижение зависимости от внешних поставщиков, устойчивость к санкциям и технологическим ограничениям, рост внутреннего технологического потенциала
Межведомственная координация	Объединение усилий силовых, экономических и отраслевых органов в интересах защиты ОПК	Положения о Военнопромышленной комиссии РФ, акты, регулирующие взаимодействие ФСБ, Минобороны, Минпромторга, Росгвардии, МВД и др.	Совместное планирование, обмен информацией, согласование режимов безопасности, участие госкорпораций (Ростех, Росатом, Роскосмос) в реализации защитных мер	Повышение согласованности решений, быстроты реагирования и эффективности использования ресурсов безопасности

Окончание табл. 3

Элемент модели	Содержание элемента	Ключевые правовые основы	Организационные механизмы на уровне предприятий ОПК	Ожидаемый эффект для устойчивого развития
Внутрикорпоративное регулирование и комплаенс	Локальное закрепление режимов безопасности, ответственности и стандартов поведения персонала	Локальные акты предприятий, положения о защите конфиденциальной информации, дисциплинарная, административная, уголовная ответственность	Создание служб безопасности, регламентация доступа, обучение персонала, внутренний контроль соблюдения требований, регулярные проверки	Формирование устойчивой «культуры безопасности», снижение внутреннего риска утечек и нарушений регламентов
Цифровая платформа предиктивного анализа	Использование больших данных и ИИ для прогнозирования гибридных угроз и перехода к превентивной защите	Требуется развитие специального правового режима обработки данных, интеграции с нормативной базой КИИ и нацбезопасности	Создание единой цифровой платформы сбора и анализа инцидентов, интеграция данных госорганов и предприятий, внедрение аналитических модулей ИИ	Переход от реактивного реагирования к предупреждению атак, повышение адаптивности и устойчивости системы ОПК в долгосрочном горизонте

Результаты исследования и выводы. Комплексное обеспечение стабильного функционирования предприятий ОПК является системообразующим фактором национальной безопасности Российской Федерации. Устойчивое развитие оборонных предприятий неразрывно связано с системной интеграцией правовых и организационных механизмов, реализуемых в рамках единой государственной политики. Международный опыт подтверждает приоритет безопасности оборонной индустрии, однако именно отечественная модель отличается целостностью, институциональной согласованностью и ориентацией на национальные интересы. Сочетание механизмов стратегического планирования, мер правового регулирования, внутренних стандартов безопасности и постоянного межведомственного взаимодействия позволяет обеспечивать высокий уровень координации управленческих решений, адаптивность к внешним вызовам и эффективность функционирования отрасли. В качестве перспективного направления совершенствования данной модели может рассматриваться создание единой государственной цифровой платформы для предиктивного анализа гибридных угроз на основе больших данных и искусственного интеллекта, что обеспечит переход от отражения атак к их прогнозированию и действиям превентивного характера. Таким образом, совокупность указанных мер ориентирована не только на защиту предприятий ОПК, но и на наращивание технологического и кадрового потенциала страны, формируя фундамент стратегического суверенитета России. Следовательно, российская система парирования гибридных угроз выступает ключевым детерминантом обороноспособности государства и формирования устойчивых предпосылок для долгосрочного социально-экономического развития страны.

Список литературы

1. *Алиев А.Т.* Экономика России в условиях санкционного давления коллективного Запада / А.Т. Алиев, Н.Б. Москалева // Проблемы экономики и юридической практики. — 2022. — Т. 18, № 4. — С. 194-199. — EDN VKDRYY.
2. *Бочуров А.А.* Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта обеспечения экономической безопасности оборонно-промышленного комплекса / А.А. Бочуров, А.Х. Курбанов, А.Н. Литвиненко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2018. — № 3(111). — С. 99-106.
3. *Голубев С.С.* Государственные механизмы парирования угроз для устойчивого функционирования и развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях гибридной войны / С.С. Голубев, А.М. Губин, Н.Ю. Романенко // Государство и право России в современном мире : сборник докладов XII Московской юридической недели (Москва, 23-25 ноября 2022 года). — В 5-ти ч. Ч. 1. —

Москва : Издательский центр им. О.Е. Кутафина (МГЮА), 2023. — С. 116-122. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_50774199_67184884.pdf (дата обращения: 03.12.2025).
4. *Загайнов М.Р.* Вопросы развития сотрудничества США и России в сфере международной информационной безопасности / М. Р. Загайнов // Социально-политические науки. — 2024. — Т. 14, № 3. — С. 115-124. — DOI 10.33693/2223-0092-2024-14-3-115-124. — EDN JRIBJU.
5. Канкулов М.М. Экономическая безопасность предприятий и военно-техническое сотрудничество оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации в условиях гибридных войн / М.М. Канкулов // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. — 2025. — Т. 35, № 2. — С. 251-259. — DOI 10.35634/2412-9593-2025-35-2-251-259. — EDN VRHOYQ.
6. *Малик Е.Н.* Влияние геополитических и информационных конфронтаций на государственную политику России / Е.Н. Малик, М.В. Шедий // Социальная политика и социальное партнерство. — 2023. — № 3. — С. 174-181. — DOI 10.33920/pol-01-2303-05. — EDN WNFSJT.
7. *Мельников В.Ю.* Уголовно-процессуальные и правовые вопросы противодействия экстремизму и борьбе с терроризмом : Учебное пособие / В.Ю. Мельников, Г.Б. Магомедов ; Всероссийский государственный университет юстиции, Ростовский институт (филиал) в г.Ростов-на-Дону. — Ростов-на-Дону : Общество с ограниченной ответственностью «Фонд науки и образования», 2018. — 290 с. — ISBN 978-5-907125-15-5.
8. *Романенко Н.Ю.* Экономическое сознание как механизм развития предпринимательства / Н.Ю. Романенко. — DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.12.05.001 // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2021. — Т. 5, № 12(120). — С. 4-9.
9. *Рязанцев О.Н.* Обоснование рациональных механизмов парирования угроз для устойчивого функционирования и развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях гибридной войны / О.Н. Рязанцев // Научный вестник ОПК России. — 2022. — № 3. — С. 5-15.
10. *Скубрий Е.В.* Механизмы управления и их влияние на устойчивое развитие организаций ОПК / Е.В. Скубрий, Р.М. Нурмухаметов, С.А. Белоконев // Экономика строительства. — 2025. — № 5. — С. 167-170. — EDN ZVHCVA.
11. *Ступаков Н.В.* Основы национальной безопасности (политико-правовой подход) / Н.В. Ступаков, А.Ю. Грачев, С.Н. Гриняев, П.Л. Мареев. — Москва: Издательство Русь, 2023. — 320 с. — ISBN 978-5-8090-0117-5. — EDN QNEHGR.
12. *Чевгун С.С.* Механизм устойчивого развития оборонно-промышленного комплекса России / С.С. Чевгун. — Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2018 г.). — Москва : Буки-Веди, 2018. — С. 5-9.

УДК 330.34:327

Михалев Данил Алексеевич,
аспирант
Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВО
«Казанский (Приволжский) федеральный университет», Москва
e-mail: danil.mikhalev.2001@mail.ru

Danil Alekseevich Mikhalev,
Postgraduate Student
Naberezhnye Chelny Institute (branch) of the Kazan (Volga Region)
Federal University, Moscow
e-mail: danil.mikhalev.2001@mail.ru

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИИ В КОНТЕКСТЕ ЦИВИЛИЗАЦИОННЫХ РАЗЛИЧИЙ СОВРЕМЕННОГО МИРА

Аннотация. Безопасность государства сегодня все чаще зависит не только от благоприятного развития экономики, но и от цивилизационных различий, которые определяют ценностные приоритеты, политические решения и характер международного взаимодействия. Цель исследования — выявить, как особенности цивилизационных моделей влияют на экономическую политику России и ее стратегию обеспечения экономической безопасности. Использованы цивилизационный подход к культурным, религиозным и духовным аспектам развития общества, структурно-функциональный анализ исследования социальных и экономических явлений и процессов. Анализ основан на теоретических материалах по изучению проблем развития цивилизаций и сравнительном исследовании западной, исламской и восточной экономических моделей. Выявлено, что цивилизационные различия становятся значимым фактором получения необходимых технологий, доступа к рынкам и финансовым ресурсам. Определен переход внешнеторговых связей России от западноцентричной системы к более разумному взаимодействию с Азией и странами Глобального Юга. Итоги исследования подтверждают усиление роли цивилизационной идентичности в укреплении национальной и экономической безопасности России. Перспективы дальнейшей работы связаны с анализом механизмов внешнеэкономической интеграции, технологической сотрудничества и культурного сближения народов России с другими цивилизациями.

Ключевые слова: цивилизационный подход, экономическая безопасность, цивилизационные различия, исламский мир, международное сотрудничество, государственная политика

RUSSIA'S ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF THE CONTEMPORARY WORLD'S CIVILIZATIONAL DIFFERENCES

Annotation. Today, the security of a state increasingly depends not only on favorable economic development, but also on the civilizational differences that determine value priorities, political decisions, and the nature of international cooperation. The purpose of this study is to identify how the characteristics of civilizational models influence Russia's economic policy and its strategy for ensuring economic security. The study employs a civilizational approach to cultural, religious, and spiritual aspects of societal development, as well as a structural-functional analysis of social and economic phenomena and processes. The analysis is based on theoretical materials on the study of the problems of civilizations development and a comparative study of the Western, Islamic, and Eastern economic models. It has been revealed that civilizational differences become a significant factor in obtaining the necessary technologies, access to markets, and financial resources. The transition of Russia's foreign trade relations from a Western-centric system to a more reasonable one has been determined.

Key word: civilizational approach, economic security, civilizational differences, Islamic world, international cooperation, state policy

Введение. Существующая нестабильность в экономике ставит во главу проблемы обеспечения национальной и экономической безопасности России, находящейся на пересечении различных цивилизационных систем. Экономическая уязвимость государств определяется не только структурой хозяйственной деятельности, но и цивилизационными различиями, влияющими на характер государственной политики, механизмы принятия решений, отношение к государству, собственности и социальным ресурсам. Россия исторически формировалась как страна-цивилизация с уникальным сочетанием европейских, евразийских и восточных культурных кодов, по-

этому вынуждена одновременно учитывать давление западной цивилизационной модели, специфику взаимодействия с исламским миром и растущую экономическую мощь Востока [2].

Введение новой Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации до 2036 года представляет новую веху развития национальных интересов России и безопасности, соединяя социально-экономическое развитие с задачами сохранения единства общества, культурного и языкового многообразия [6]. Безопасность как национальная, так и экономическая направлена на сохранение социального и цивилизационного фундамента российского государства, препятствующего внешнему давление и внутренним расколам, а также тех государственных структур, обеспечивающих национальную безопасность России [5].

Методы. Исследование посвящено изучению взаимосвязи между историко-цивилизационными концепциями и политико-экономическими практиками различных цивилизаций в контексте современных форм международного сотрудничества и обеспечения экономической безопасности. Методологическая основа опирается на цивилизационный подход, структурно-функциональный анализ и междисциплинарное сравнение цивилизационных различий.

Результаты исследования. Расстановка мировых центров силы показывает, что цивилизационные различия перестали быть абстрактной культурологической и политологической категорией и превратились в фактор прямого воздействия на технологические и производственные цепочки, которые обеспечивают операционную деятельность [8], валютно-финансовую систему, энергетическую безопасность [4], доступ к технологиям и международным регулятивным механизмам. Западная цивилизация формирует центры экономической и финансовой власти, сохраняет значительное влияние во всех сегментах мировой экономики, включая производство высокотехнологичных товаров, управление мировыми финансовыми потоками, установлением правил международной торговли, например, кого, с кем и на каких условиях допускать к торговому обмену. Одновременно она контролирует культурное пространство прозападных государств, значительная часть которого остается близкой и воспринимаемой в России. В то же время другие государства-цивилизации, прежде всего азиатские и исламские, активно развивают собственные институциональные и технологические модели, опираясь на логику разграничения «своего» и «чужого», близкую российской цивилизации и государственной политике.

Цивилизационные различия выступают до конца не раскрытым фактором экономического развития государства. Западная модель основывается на идеях индивидуализма, приоритета решений рынка и частной инициативы без упора на сильное государство. Экономическая безопасность как стабильно функционирующая система в такой модели строится на контроле за мировыми потоками капитала и технологий, а также на доминировании институтов разделения мирового хозяйства.

Для России взаимодействие с западной цивилизацией представляет одновременно источник противостояния с Западом (цивилизационной несовместимости), и как объединяющая эти цивилизации культура. Противостояние Россия — Запад и различия в ценностных установках приводят к расхождениям в понимании определении норм международного хозяйственного поведения.

Исламский мир, например, Иран строит экономические отношения с учетом религиозного контекста, ограничивая развитие спекулятивного капитала, делая акцент на принципах социальной справедливости и безопасности. В такой модели экономические показатели не являются самоцелью, они должны быть социально оправданны, справедливы и совместимыми с религиозными нормами. Эксплуатация в исламской экономике «выступает не как следствие безвозмездного присвоения, а как результат неправильного использования прибавочной стоимости» [1, с. 170].

Содействие процессу дальнейшего сближения России с исламским миром на культурно-цивилизационной основе предполагает активное налаживание контактов с упором на расширение экономического, научно-технического и гуманитарного сотрудничества [7, с. 35].

Китай выстраивает экономическую модель, основанную на плановом распределении ресурсов, экспорте производственного капитала и диверсификации внешних торговых маршрутов. Например, «Один пояс — один путь», который должен развиваться с учетом интересов России [3], тогда как Индия делает акцент на внутреннем рынке, приросте трудовых ресурсов (общее количество занятых 582 миллиона работников)[1] и расширении своей роли в международных цепочках создания стоимости.

[1] Statbase. Сайт статистики. URL: https://statbase.ru/data/ind-number-of-employees/ (дата обращения 28.11.2025)

Цивилизационный аспект внешнеэкономических связей России отчетливо проявляется в динамике торговой географии партнеров. Если до 2021 года товарооборот опирался преимущественно на страны Запада, то санкционные ограничения привели к резкому перераспределению торговых потоков в сторону Азии, Евразии и государств Глобального Юга.

Структура крупнейших торговых партнеров также подтверждает «бросок на Юг» [10]. В 2024 году на Китай приходится 33,8% товарооборота, на Индию (8,8%), Турцию (8,3%), Белоруссию (7,1%) и Казахстан (4%), тогда как Германия и Италия занимают менее 2%. Для сравнения в «досанкционном» 2021 году, среди пяти стран — торговых партнеров России были преимущественно европейские страны (Германия, Нидерланды, США), а Индия вообще не входила в десятку[1]. В настоящее время Россия не просто изменила направления торговли, она сменила цивилизационную опору, перейдя от евроцентричной модели к многополярной евразийской модели. Этот процесс напрямую связан с необходимостью обеспечения национальной и экономической безопасности, а также с развитием государственной политики по защите национальных интересов России.

Таблица 1

География и изменение доли стран в товарообороте России, 2021–2024 гг. (цивилизационный аспект)

Регион	2021	2022	2023	2024
Китай	17,9%	29,3%	33%	33,8%
Европа	40,8%	20,4%	16%	13,1%
Индия	1,73%	4%	9%	10%
Исламский мир	12,6%	18%	23,4%	25,03%

Источник: составлено и рассчитано автором по данным Федеральной таможенной службы и новостным источникам.

Государственная политика России в сфере национальной и экономической безопасности в контексте цивилизационных различий современного мира должна включать ряд базовых составляющих: укрепление гражданской идентичности, сохранение культурного многообразия, противодействие экстремизму и внешним деструктивным воздействиям, создание экономических условий для устойчивого развития территории России [6]. Отметим, что механизмы межведомственной координации, мониторинга рисков и предупреждения конфликтов также имеют важное значение, поскольку они способствуют эффективному распространению информации, контролю за миграционными процессами и этническими диспропорциями в регионах.

Историческая практика показывает, что периоды экономической нестабильности зачастую сопровождались угрозами социального раскола и внешнего вмешательства, в таких условиях о нормально функционирующей экономике и нет речи. По мнению В. В. Жириновского, Россия может существовать как сильное государство только при опоре на внутреннее единство и жесткую стратегическую субъектность в международной политике и экономике [9]. Следовательно, к 2036 году необходимо еще больше укрепить целостность государства, контролировать развитие критически важных отраслей экономики, развивать собственную финансовую систему, защищать национальное богатство России от вывода капитала за рубеж и зависимости от внешних центров сил.

Вывод. Экономическая безопасность в контексте цивилизационных различий современного мира напрямую связана с национальной политикой и, чем прочнее внутренняя идентичность россиянина, тем меньше потенциал для внешнего воздействия через этнические, религиозные и политические линии. Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации до 2036 года предполагает рост межнационального согласия, повышение роли русского языка, укрепление культурной памяти, развитие механизмов общественного участия и информационной защиты [6]. Ключевым становится расширение мер по развитию единого экономического пространства страны, снижению регионального неравенства, субсидирования территорий

[1] Таможня раскрыла топ-10 торговых партнеров России. Эксклюзивы РБК. 02 января 2025. URL: https://www.rbc.ru/economics/02/01/2025/676fd1eb9a7947cb9e223e39 (дата обращения: 26.11.2025)

с низким уровнем социально-экономического развития и поддержки социально-культурных сообществ.

Россия находится на пути суверенного цивилизационного развития, но для полноценного следования этому пути требуется согласованная работа всех институтов и государства в целом. Укрепление национальной и экономической безопасности возможно через продвижение собственных традиционных ценностей, технологических возможностей, демографических ресурсов и культурно-исторического единства.

Список литературы

1. *Беккин Р.* Иран: опыт исламизации экономики / Р. Беккин // Центральная Азия и Кавказ. — 2006. — № 4(46). — С. 169-176.
2. *Каргаполов Е.П.* Российская (евразийская) и евро-атлантическая цивилизации: сравнительный анализ кодов / Е.П. Каргаполов // Вестник Челябинского государственного университета. — 2022. — № 10(468). — С. 71-81.
3. *Литвинова Т.Н.* Россия в большом евразийском партнерстве: от цивилизационной теории к политической практике / Т. Н. Литвинова // Право и управление. XXI век. — 2020. — Т. 16, № 2(55). — С. 33-42.
4. *Мастепанов А.* Энергетическая безопасность по-европейски / А. Мастепанов // Энергетическая политика. — 2023. — № 1(179). — С. 4-23.
5. *Михалев Д.А.* Национальная безопасность и роль таможенных органов РФ в ее обеспечении / Д.А. Михалев, И.А. Шакирова // Всероссийская научно-практическая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых «XV Камские чтения» : Сборник докладов, Набережные Челны, 27 октября 2023 года. — Набережные Челны: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2024. — С. 217-219.
6. О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года: указ Президента РФ от 25 ноября 2025 N 858 // Официальный интернет-портал правовой информации http://pravo.gov.ru (дата обращения: 28.11.2025).
7. *Спартак А.Н.* Исламский мир в фокусе внешнеэкономической политики России / А.Н. Спартак // Российский внешнеэкономический вестник. — 2023. — № 9. — С. 7-37.
8. *Спартак А.Н.* Торгово-экономическое сотрудничество России со странами Европы до и после начала специальной военной операции / А.Н. Спартак, Т.Н. Чеклина // Российский внешнеэкономический вестник. — 2023. — № 2. — С. 8-46.
9. *Жириновский В.В.* Другая экономическая политика / В.В. Жириновский // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. — 2014. — № 2(8). — С. 126-131.
10. *Жириновский В.В.* Последний бросок на Юг / В.В. Жириновский. — Москва : ЛДПР, 1997. — 124 с.

УДК 338

Петрова Мария Сергеевна,
студентка
Филиал Московского государственного университета
имени М. В. Ломоносова в городе Севастополе
e-mail: petrova.898.petrova@gmail.com

Petrova Maria Sergeevna,
Student,
Lomonosov Moscow State University, Sevastopol,
e-mail: petrova.898.petrova@gmail.com

ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ 2020-2024

Аннотация. Работа раскрывает динамику достижения продовольственной независимости Российской Федерации в период 2020–2024 годов в условиях антироссийских санкций и изменения геополитической ситуации. Исследование основано на системном и структурном подходе к Национальным докладам Министерства Сельского хозяйства Российской Федерации (2020–2024 гг.) с применением компаративного анализа достигнутых показателей самообеспечения по отношению к пороговым значениям Доктрины продовольственной безопасности РФ. Установлено, что Россия достигла или превысила пороговые значения самообеспечения практически по нескольким ключевым позициям. Необходимо совершенствование подходов к оценке продовольственной независимости с использованием рациональных норм потребления, что позволит обеспечить полную готовность страны к внешнеторговым ограничениям и гарантировать достаточность предложения критически важных видов продукции на внутреннем рынке.

Ключевые слова: продовольственная независимость, продовольственная безопасность, самообеспечение, агропромышленный комплекс (АПК), экспорт сельскохозяйственной продукции, региональная дифференциация, санкционные ограничения, рациональные нормы потребления.

THE DYNAMICS OF ACHIEVING FOOD INDEPENDENCE IN THE RUSSIAN FEDERATION: A STUDY OF 2020–2024

Annotation. This paper examines the dynamics of Russia's food independence during the period 2020–2024, considering the impact of anti-Russian sanctions and geopolitical shifts. The research is based on an in-depth analysis of National Reports from the Ministry of Agriculture of Russia during this timeframe, utilizing a comparative approach to assess self-sufficiency rates against the thresholds outlined in the Food Security Doctrine. Through this analysis, it has been determined that Russia has achieved or exceeded self-sufficiency levels in several critical areas. However, it is crucial to refine approaches to assessing food independence, incorporating rational consumption standards to ensure full preparedness for potential foreign trade restrictions. This will guarantee an adequate supply of essential products on the domestic market.

Key words: food security, food independence, self-sufficiency, agro-industrial complex, export of agricultural products, regional differences, sanctions, rational consumption standards.

Введение. Продовольственная независимость Российской Федерации приобрела особую актуальность в условиях изменения геополитической ситуации. После введения антироссийских санкций в 2014 году и последующего ужесточения торговых ограничений, перед отечественным агропромышленным комплексом встала неотложная задача обеспечения не только продовольственной безопасности государства, но и создания экспортоориентированного сельского хозяйства[7; 10]. Период 2020–2025 годов стал переломным в истории российской аграрной политики, продемонстрировав возможность трансформации страны из импортера продовольствия в одного из крупнейших мировых поставщиков сельскохозяйственной продукции.[8]

Материал и методика исследования. Концепция продовольственной безопасности и независимости России закреплена в ключевых нормативно-правовых актах. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации, утвержденная Указом Президента РФ от 21 января

2020 г. № 20[1], определяет продовольственную безопасность как состояние социально-экономического развития, обеспечивающее продовольственную независимость страны и гарантирующее физическую и экономическую доступность продовольствия [2, 5].

Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717)[2] определяет цели, задачи и механизмы реализации агрополитики. В соответствии с постановлением Правительства РФ от 4 апреля 2025 г. № 434[3], уточненные целевые показатели программы предусматривают достижение индекса производства продукции сельского хозяйства в 2030 году на уровне 122,6% по отношению к 2021 году и объема экспорта продукции АПК в размере 55,2 млрд долларов США к концу 2030 года. Экспортировать следует, в том случае, если у государства достаточный уровень самообеспеченности.

Традиционные показатели продовольственной независимости, определяемые как отношение отечественного производства к объему фактического потребления, обнаружили недостатки в условиях экспортной ориентации сельского хозяйства. Показатели могли расти даже при падении производства, если потребление сокращалось опережающими темпами [9].

Этот метод исследований предусматривает использование рациональных норм потребления вместо фактического потребления при определении потребностей страны в продовольствии. Это обеспечивает более точную оценку готовности страны к внешнеторговым ограничениям и позволяет своевременно регулировать экспорт, импорт и производство для недопущения дефицита.

Несмотря на относительно невысокую долю в ресурсах производства, сельское хозяйство создает значительную добавленную стоимость. В 2022 году вклад аграрной отрасли в валовую добавленную стоимость (5,7%) превысил её долю в инвестициях (3,1%) в 1,8 раза и в основных фондах (1,9%) в 3 раза.

Аграрная отрасль выступает драйвером развития смежных отраслей АПК. Увеличение спроса сельского хозяйства привело к росту производства удобрений на 31,1%, машиностроения (тракторов) на 35,2%, мясопереработки на 20,7%, масел растительных на 44,9%. Индекс производства пищевых продуктов возрос с индекса физического объема в 180,1% по обрабатывающей промышленности в целом.

Доктрина устанавливает пороговые значения самообеспечения основными видами продукции, включая зерно (95%), мясо и мясопродукты (85%), молоко и молокопродукты (90%), сахар (90%), растительное масло (90%), овощи и бахчевые культуры (90%), рыбы и рыбопродуктов (в живой массе — масса сырца) (85%), картофеля (95%),фрукты и ягоды (60%), семян основных сельскохозяйственных культур отечественной селекции (75%) ,соли пищевой (85%).

Основная часть. Ключевые показатели самообеспечения основными продуктами в 2020-2024 году (таблица 1) составили, стоит отметить, что не все данные публикуются в открытом доступе по Федеральному закону №282[4], поэтому такие данные будут отмечены *.

Поэтому мы можем сделать вывод о том что около половины показателей, достигают или превышают значения по Доктрине. Мы можем сказать, что прогнозы Грицунова С.В., Седых Ю.А. и Высоцкой Т.А. были даже превышены по нескольким показателям [4].

Таблица 1

Уровень самообеспечения России в 2020-2024

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	ДОКТРИНА
1. Зерно	167,6	149,9	185,4	170,5	149,4	95
2. Сахар	99,9	100,0	103,2	108,5	109,6	90

[1] Указ Президента РФ от 21 января 2020 г. № 20 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации».

[2] Постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717 «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия».

[3] Постановление Правительства Российской Федерации от 04.04.2025 № 434 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

[4] Федеральный закон от 29.11.2007 № 282-ФЗ (ред. от 15.12.2025) «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации».

Окончание табл. 1

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	ДОКТРИНА
3. Растительное масло	195,9	176,6	211,1	226,9	251,8	90
4. Мясо и мясопродукты	99,4	100,3	101,6	101,5	102,0	85
5. Молоко и молокопродукты	84,1	84,2	85,7	86,7	85,0	90
6. Рыба и рыбопродукты	149,7	153,2	153,3	165,6	*	85
7. Картофель	89,2	88,4	93,4	97,0	91,6	95
8. Обощи и бахчевые	87,1	86,9	89,2	89,4	88,8	90
9. Фрукты и ягоды	41,2	43,6	44,9	46,7	42,8	60
10. Семена основных сельхозяйственных культур отечественной селекции	*	72,6	60,3	62,5	67,6	75
11. Соль пищевая	*	69,4	65,2	65,4		85

Источник: составлено Автором на основе Национальных докладов Министерства Сельского хозяйства Российской Федерации за 2020-2024[1,2,3,4,5].

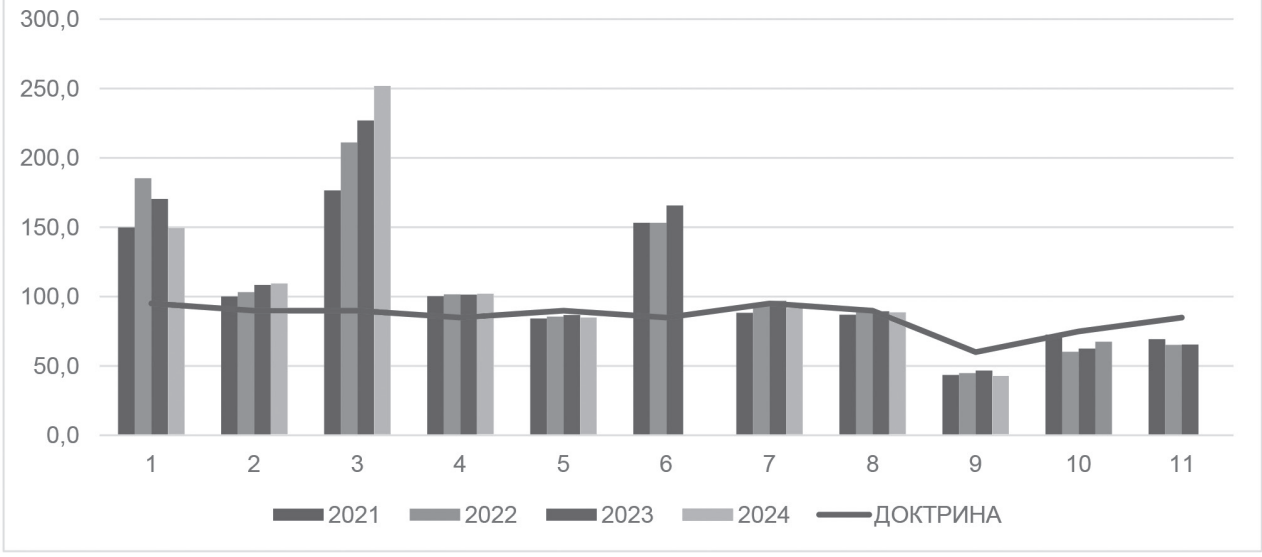


Рис. 1. Уровень самообеспечения России в 2020-2024

Источник: составлено Автором на основе Национальных докладов Министерства Сельского хозяйства Российской Федерации за 2020-2024.

[1] Министерство сельского хозяйства Российской Федерации Национальный доклад «О ходе и результатах реализации в 2024 году государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия».

[2] Министерство сельского хозяйства Российской Федерации Национальный доклад «О ходе и результатах реализации в 2023 году государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия».

[3] Министерство сельского хозяйства Российской Федерации Национальный доклад «О ходе и результатах реализации в 2022 году государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия».

[4] Министерство сельского хозяйства Российской Федерации Национальный доклад «О ходе и результатах реализации в 2021 году государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия».

[5] Министерство сельского хозяйства Российской Федерации Национальный доклад «О ходе и результатах реализации в 2020 году государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия».

Тем не менее, несмотря на относительно низкую обеспеченность ресурсами, сельское хозяйство после введения санкций показывает устойчивый рост производства валовой продукции, в то время как в целом по экономике отмечаются периодические спады и подъемы производства ВВП. Темпы роста инвестиций в аграрную отрасль практически совпадают с темпами роста инвестиций в экономику, что свидетельствует о повышенном внимании к отрасли со стороны государства и принятию своевременных антисанкционных мер [6].

Обсуждение результатов. Исследования выявили существенную дифференциацию регионов по уровню самообеспеченности основными видами продовольствия. Анализ 79 субъектов Российской Федерации показал прямую связь между уровнем социально-экономического развития региона и эффективностью аграрного производства, при этом 41% уровня эффективности АПК происходит под влиянием достигнутого социально-экономического развития региона [1, 3].

В высшей группе по социально-экономическому развитию потребление мяса на 8,1%, молока и молочной продукции на 9,3%, картофеля на 2,3% выше, чем в низшей группе, что отражает влияние платежеспособного спроса на структуру потребления.

Основные вызовы для продовольственной независимости России включают:

— Недостаточное внутреннее производство по отдельным позициям: молочная продукция (85% от порога), фрукты и ягоды (42,8% от порога), овощи и картофель (88,8%–91,6% от порога). Особенно критичным является отставание по фруктово-ягодной продукции, требующей развития садоводства и ягодоводства.

— Низкий платежеспособный спрос населения ограничивает внутреннее потребление дорогостоящих видов продукции, включая рыбу и рыбопродукты, мясо, молочные продукты, несмотря на их наличие на внутреннем рынке. За период 2015–2022 годов индекс инфляции составил 166,9%, в то время как среднедушевые номинальные доходы выросли лишь на 48,2%.

— Необходимость балансирования между экспортной ориентацией и внутренним потреблением. Требуется совершенствование механизмов регулирования экспорта критически важных видов продукции, обеспечивающих достаточность предложения на внутреннем рынке при соответствии рациональным нормам потребления.

Государство установило амбициозные цели: к 2030 году увеличить производство продукции АПК на 25%, достичь экспорта в объеме 55,2 млрд долларов США. Отечественные производители свинины ставят задачу увеличения экспорта до 400 тыс. тонн в течение 2–3 лет для вхождения в ТОП-5 мировых экспортеров.

Заключение. Период 2020–2024 годов продемонстрировал, что антироссийские санкции оказали положительное воздействие на развитие сельского хозяйства и укрепление продовольственной независимости страны. Из импортера продовольствия Россия трансформировалась в 17-го крупнейшего экспортера на мировом рынке, потеснив признанные экспортные державы. Россия достигла пороговых значений продовольственной безопасности, предусмотренных Доктриной, практически по всем ключевым позициям (зерно, масло, сахар, мясо). Вместе с тем необходимо совершенствование подходов к оценке продовольственной независимости с использованием рациональных норм потребления, что позволит обеспечить полную готовность страны к внешнеторговым ограничениям и гарантировать достаточность предложения критически важных видов продукции на внутреннем рынке. Выполнение установленных Указом Президента № 309 целевых показателей обеспечит укрепление экономической мощи России и позволит агросектору выступить драйвером развития экономики в условиях глобальной нестабильности.

Список литературы

1. *Барчо М.Х., Денисенко К.М., Сало А.Д., Уткин А.И.* «Обеспечение продовольственной безопасности Российской Федерации в условиях действия санкций» // Вестник Академии знаний. 2023. №1 (54). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-prodovolstvennoy-bezopasnosti-rossiyskoy-federatsii-v-usloviyah-deystviya-sanktsiy (дата обращения: 04.12.2025).
2. *Баширова А.А., Абдурахманова Л.С., Гасанов И.М., Хидирова С.З.* «Взаимосвязь и взаимозависимость категорий продовольственной безопасности и продовольственного обеспечения» // РППЭ. 2019. №8 (106). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-i-vzaimozavisimost-kategoriy-prodovolstvennoy-bezopasnosti-i-prodovolstvennogo-obespecheniya (дата обращения: 04.12.2025).

3. *Белугин А.Ю.* «Оценка продовольственной независимости России в условиях внешнеторговых ограничений» // Теория и практика общественного развития. 2022. №12 (178). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-prodovolstvennoy-nezavisimosti-rossii-v-usloviyah-vneshnetorgovyh-ogranicheniy (дата обращения: 04.12.2025).
4. *Грицунова С.В., Седых Ю.А., Высоцкая Т.А.* Среднесрочный прогноз уровня продовольственной независимости по некоторым видам продовольственных товаров Российской Федерации // Вестник РГЭУ РИНХ. 2018. №4 (64). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/srednesrochnyy-prognoz-urovnya-prodovolstvennoy-nezavisimosti-po-nekotorym-vidam-prodovolstvennyh-tovarov-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 04.12.2025).
5. *Коблова Ю.А., Щербань Е.Г.* «Продовольственная безопасность России: анализ современного состояния» // Московский экономический журнал. 2024. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prodovolstvennaya-bezopasnost-rossii-analiz-sovremennogo-sostoyaniya (дата обращения: 04.12.2025).
6. *Нина З.Г.* «Обеспечение продовольственной независимости России: исторический аспект» // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2024. №3 (341). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-prodovolstvennoy-nezavisimosti-rossii-istoricheskiy-aspekt-retsenzirovana (дата обращения: 03.12.2025).
7. *Патлань Е.С.* «Факторы обеспечения продовольственной безопасности как элемента экономической безопасности страны» // Журнал прикладных исследований. 2023. №9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-obespecheniya-prodovolstvennoy-bezopasnosti-kak-elementa-ekonomicheskoy-bezopasnosti-strany (дата обращения: 04.12.2025).
8. *Санников Д.В.* Теоретические и прикладные аспекты продовольственной безопасности в Российской Федерации // Вестник Югорского государственного университета. — 2017. — Т. 13. — №4. — С. 49-58. doi: 10.17816/byusu20170449-58
9. *Фролова О.А., Яшкова Н.В., Маланичева Н.Н.* «Теоретико-методологические основы анализа развития АПК с позиции формирования продовольственного обеспечения региона» // Вестник НГИЭИ. 2024. №1 (152). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-analiza-razvitiya-apk-s-pozitsii-formirovaniya-prodovolstvennogo-obespecheniya-regiona (дата обращения: 04.12.2025).
10. *Яковлев В.А.* «Экономическое состояние и вызовы агропромышленного комплекса: анализ сельскохозяйственного сектора и пути повышения продовольственной безопасности» // Московский экономический журнал. 2023. №12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskoe-sostoyanie-i-vyzovy-agropromyshlennogo-kompleksa-analiz-selskohozyaystvennogo-sektora-i-puti-povysheniya (дата обращения: 04.12.2025).

УДК 330.322

Приходько Максим Николаевич,
аспирант
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
Email:maxpri2000@mail.ru

Maxim Nikolaevich Prikhodko,
Postgraduate Student
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
Email: maxpri2000@mail.ru

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНОВ В РОССИИ

Аннотация. В исследовании раскрываются аспекты актуальности и значимости использования механизма государственно-частного партнерства для целей сокращения регионального неравенства и воздействия социально-экономических факторов на благополучие российских регионов. Обосновывается серьезность проблемы концентрации и накопления опыта проектов государственно-частного партнерства среди инвестиционно привлекательных регионов, чья экономическая безопасность на более высоком уровне в России. На основе анализа данных о трендах развития различных форматов государственно-частного партнерства обосновывается необходимость создания благоприятных условий для всех регионов России через создания базы данных о параметрах всех проектов. Обосновывается необходимость повышения прозрачности данных о ходе реализации проектов в условиях таких рисков для накопления опыта обеспечения региональной экономической безопасности через такой инструмент, как партнерство государство и бизнеса.

Ключевые слова: экономическая безопасность, региональная экономика, экономическая политика, государственно-частное партнерство, государство, бизнес.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE SYSTEM OF ENSURING REGIONAL ECONOMIC SECURITY IN RUSSIA

Abstract. This study explores the relevance and importance of using public-private partnership mechanisms to reduce regional inequality and the impact of socioeconomic factors on the well-being of Russian regions. It also substantiates the serious problem of concentrating and accumulating experience in public-private partnership projects among investment-attractive regions whose economic security is higher in Russia. Based on an analysis of data on development trends for various public-private partnership formats, it substantiates the need to create favorable conditions for all Russian regions by creating a database of project parameters. It also substantiates the need to increase the transparency of project progress data in the face of such risks in order to accumulate experience in ensuring regional economic security through public-private partnerships.

Key words: economic security, regional economy, economic policy, public-private partnerships, government, business.

Введение. Формирование устойчивой и конкурентоспособной региональной экономики, способной противостоять угрозам, колебаниям и внешним вызовам является ключевым условием роста национального благосостояния, однако требует учета целого комплекса факторов: усиления внешнего санкционного давления недружественных стран, ускоренной адаптации всех звеньев экономики к новым условиям функционирования, обострение межрегиональной асимметрии из-за необходимости перераспределять ресурсы. Проблеме выбора эффективных инструментов достижения синергетического эффекта от государственных мер и действия бизнеса посвящены современные исследования отечественных авторов [1, 2, 3]. Классические форматы взаимодействия государства и бизнеса для повышения экономической безопасности регионов могут приводить к некоторым негативным последствиям, снижающим их эффективность, что приводит к значимости поиска новый инструментов [4, с.114]. Соответственно, целью исследования является выявление потенциала использования механизма государственно-частного партнерства (ГЧП) в качестве инструмента региональной экономической политики, направленной на повышение благосостояния населения субъектов России и рост уровня экономической безопасности.

Материал и методика исследования. В этой связи особый интерес представляет модель ГЧП как инструмента привлечения инвестиций в инфраструктуру региона, который может стать системным значимым элементом региональной экономической политики. Материалы исследования представлены научными работами на тему ГЧП, данными Минэкономразвития России и аналитических агентств (Технологии Доверия, Национальный центр ГЧП). Методология исследования включает общенаучные методы анализа информации, включая систематизацию данных, синтез и обобщение, а также выявление преимуществ и недостатков инструмента ГЧП для целей региональной экономической безопасности.

Основная часть. Региональная экономическая политика в некотором смысле является «срезом государственной экономической политики» [5, с. 147]. Она раскрывает свою сущность в границах определенной территории с уникальными чертами и в потребностях населения, проживающего на этой территории, ведущего экономическую деятельность. Региональная дифференциация наиболее остро ощущается в странах с большим количеством субъектов в составе, так как усложняется процесс перераспределения ресурсов (в России проблема регионального неравенства закреплена для решения в рамках Стратегии пространственного развития до 2030 года[1]). Региональное неравенство — один из внутренних вызовов для экономической безопасности российских регионов.

Не менее значимы в рамках региональной экономической политики существующие колебания на финансовом рынке, вызванные внешними ограничениями в отношении России и общим мировым состоянием экономики в том числе — они сказываются на объеме инвестиций в регионах и показателях бизнеса, что приводит к перераспределению регионального бюджета в условиях его дефицита [6]. Недостаток инвестиций приводит к снижению привлекательности региона, сложностям в финансировании крупных проектов по улучшению инфраструктуры субъекта страны и, в конечном итоге, к ухудшению благосостояния граждан. Помимо этого, в России рынок труда испытывает серьезный дефицит кадров в ряде регионов, что вызвано как демографическими тенденциями снижения числа рождаемости в последние несколько десятков лет, так и оттоком кадров в другие регионы. Это подтверждается исследованиями рынка труда, отмечающих дефицит сотрудников в 90% российских компаний в 2024-2025 годах при рекордно низком уровне безработицы в стране (менее 3%)[2]. Таким образом, в существующих, более сложных из-за комплексности вызовов, условиях финансовые меры поддержки, реализуемые через такие инструменты как дотации и субсидии, недостаточны. В данном случае стратегическими приоритетами повышения инвестиционной привлекательности субъектов России выступает партнерство государства с частным сектором для целей обеспечения устойчивого экономического роста, достижения технологического суверенитета [7, с. 105-106].

Результаты исследования. В России принят в 2015 году Федеральный закон о ГЧП, в котором дается следующее определение механизма — это «юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о партнерстве в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества»[3]. Окупаемость инвестиций частного партнера происходит за счет льготных условий деятельности от государства и платежей за доступность объекта, а после истечения срока соглашения объект обычно передается в управление государства. Существует множества форм государственно-частного партнерства, в России наиболее часто применяются концессионные соглашения и соглашения о ГЧП и МЧП, а также офсетные контракты, контракты жизненного цикла, специальные инвестиционные контракты, особые

---

[1] Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года // Минэкономразвития РФ — Режим доступа: 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: 06.12.2025)

[2] Рынок труда России: между дефицитом и трансформацией // РСМД, 2025 — Режим доступа: https://russiancouncil.ru/blogs/rahmon-ulmasov/rynok-truda-rossii-mezhdu-defitsitom-i-transformatsiey/ (дата обращения: 06.12.2025)

[3] Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Режим доступа: информационно-правовая система Консультант-Плюс.

экономические зоны и т.д. Ниже представлена структура ГЧП-проектов за 2022 год по формам реализации (рис. 1).

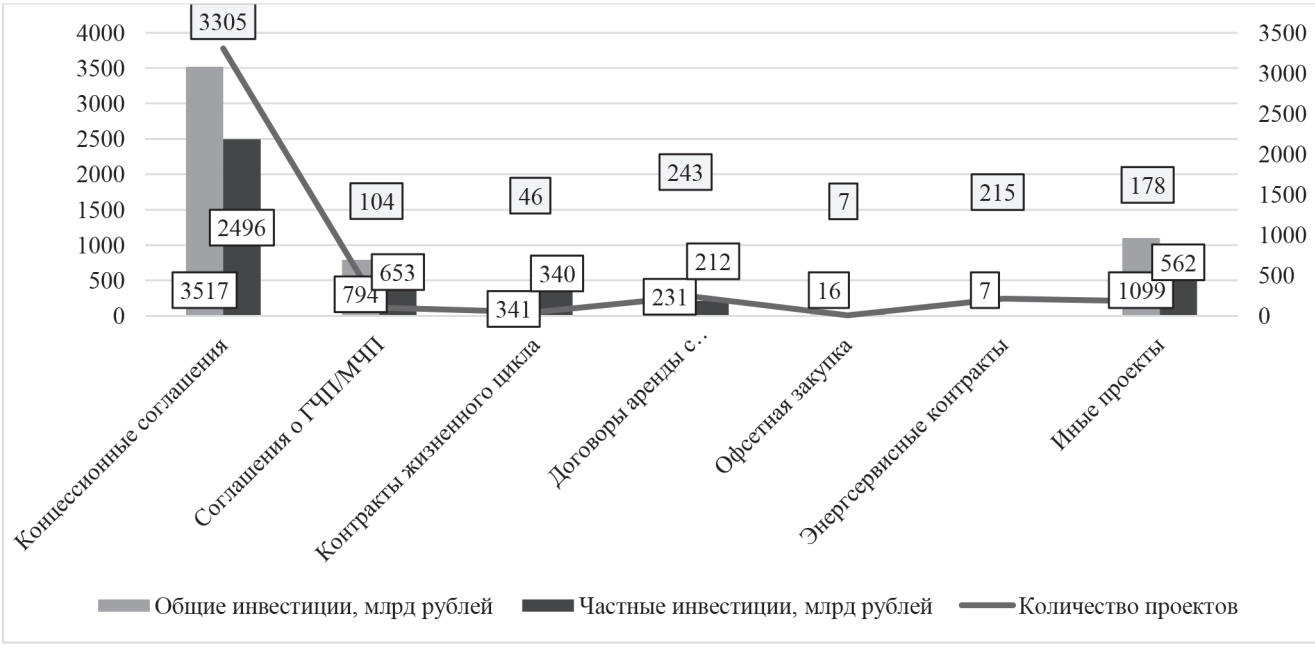


Рис. 1. Структура всех ГЧП-проектов к 2022 году. Составлено на основе источника[1]

Кратко рассмотрим особенности двух наиболее классических форм:

А) Концессионное соглашение (концессия) — представляет из себя соглашение между концедентом (публичная сторона) и концессионером (частная сторона) с привлечением инвесторов, особенность которого в том, что по завершению проекта строительства или восстановления объекта инфраструктуры право собственности остается за концедентом, а право управления — за концессионером. Распределение рисков происходит на основе принципа справедливости и целесообразности: государство управляет политическими и правовыми рисками (хотя и участвует финансово в проекте через бюджетные инвестиции и субсидии), бизнес — коммерческими, финансовыми и техническими [8, с. 77].

Б) Соглашение о ГЧП или МЧП — является формой соглашения между публичной и частной сторонами, в которой закрепляется тот факт, что управление и эксплуатация объекта инфраструктуры может остаться за государством [8, с. 78]. Соответственно, такая форма ГЧП позволяет закрепить за бизнесом только ответственность за строительство или восстановления объекта соглашения и привлечение финансирования, но необязательно осуществление эксплуатации. За 9 месяцев 2025 года в России заключен 141 договор в секторе ГЧП, а всего с момента создания такого механизма партнерства заключено более 4,4 тысяч соглашений, финансирование от частного бизнеса обеспечило 72% всего объема инвестиций (или 5,3 трлн рублей из 7,2 трлн), причем значительную часть инвестиций привлекает именно Москва, чей бюджет один из немногих в 2025 году, кто остается в профиците[2]. В табл.1 представлена динамика ГЧП-проектов в России.

Соответственно, мы видим, что в 2022 году было заключено наибольшее количество соглашений о ГЧП в том или ином формате. Это связано с ужесточением внешних условий деятельности регионов России по созданию благоприятной ситуации и обеспечения экономической безопасности, что потребовало, вероятно, привлечения частных инвестиций и распределения рисков. В условиях неопределенности экономической среды и повышенной конъюнктуры рынка, государство использует проекты ГЧП как возможность экономить на издержках и прямого участия в крупных проектах, что повышает надежность их исполнения в оговоренные сроки и создает предсказуемое пространство для реализации проекта [9, с. 2640].

[1] Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2022 года: аналитический дайджест // Центр ГЧП — Режим доступа: https://pppcenter.ru/upload/iblock/2a0/2a0fc28e87a60d5efb9b37b0207db764.pdf (дата обращения: 06.12.2025)

[2] Рынок ГЧП на пороге перемен: что меняется в правилах игры // Экономика и жизнь — Режим доступа: https://www.eg-online.ru/article/500188/ (дата обращения: 06.12.2025)

Таблица 1

Динамика показателей ГЧП-проектов за 2020-2024 годы

	ГЧП-проекты			Регионы-лидеры по уровне реализации ГЧП проектов
	Количество действующих проектов	Запущено за год	Общий объем инвестиций на конец года	
2020	2708	312	2,4 трлн рублей	Московская область Республика Саха Москва
2021	2855	381	2,9 трлн рублей	Московская область Москва Республика Карелия
2022	3305	475	3,8 трлн рублей	Москва Санкт-Петербург Московская область
2023	3427	326	4,8 трлн рублей	Москва Нижегородская область Санкт-Петербург
2024	3700	215	7,2 трлн рублей	Санкт-Петербург Самарская область Москва

Составлено автором на основе источника[1].

Наибольшие инвестиции через ГЧП-проекты направляются в такие сферы, как дорожно-транспортная инфраструктура, сфера жилищно-коммунального хозяйства и социальная сфера, а также в инвестиционно привлекательных субъектах России, которые традиционно занимают достаточно высокие позиции в рейтингах Эксперт РА[2].

Проблема в том, что в настоящий период времени инструмент ГЧП используется преимущественно регионами с достаточно стабильным инвестиционным положением — даже в случае его ухудшения после всех событий 2022 года, ранее они уже смогли наработать определенную базы и получить опыт ведения таких проектов и привлечения финансирования с помощью партнерства с бизнесом. Следовательно, возникает потребность в популяризации этого инструмента привлечения инвестиций в регионах, которые обладают меньшим опытом использования механизма ГЧП. Закон о ГЧП, принятый в 2015 году, значительно расширяет форматы соглашений, предлагая новые возможности и сферы использования синергетического эффекта государства и бизнеса — например, с 2024 года проработан механизм применения ГЧП в промышленности, которая в ряде регионов России представляет градообразующие предприятия[3]. Это означает, что механизм можно использовать для восстановления депрессивных регионов, развития социальной инфраструктуры и повышения человеческого капитала в регионе, а также для частной финансовой поддержки государственных проектов с распределением рисков и прибыли между сторонами в зависимости от формы соглашения, договора, контракта [10, с. 1686].

Выводы. По итогам анализа динамики применения механизма государственно-частного партнерства в субъектах России мы видим, что данный инструмент достижения стабильного уровня экономической безопасности региона имеет высокий потенциал за счет своих преиму-

[1] Государственно-частное партнерство в России: итоги 2023 года // Технологии доверия, 2025 — Режим доступа: https://data.tedo.ru/publications/ppp-digest.pdf (дата обращения: 06.12.2025)

Рынок проектов государственно-частного партнерства // Технологии доверия, 2025 — Режим доступа: https://data.tedo.ru/publications/tedo-ppp-market-research-2025-2040.pdf (дата обращения: 06.12.2025)

Рейтинг субъектов РФ по уровню развития ГЧП за 2020-2024 год // Минэкономразвития — Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d22/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/ (дата обращения: 06.12.2025)

[2] Объем соглашений ГЧП и концессий превысил 2 трлн рублей по итогам 2024 года // Минэкономразвития, 2025 — Режим доступа: https://economy.gov.ru/material/news/obem_soglasheniy_gchp_ikoncessiy_prevysil_2trln_rubley_poitogam_2024_goda.html (дата обращения: 06.12.2025)

[3] Рынок проектов государственно-частного партнерства // Технологии доверия, 2025 — Режим доступа: https://data.tedo.ru/publications/tedo-ppp-market-research-2025-2040.pdf (дата обращения: 06.12.2025)

ществ и вариативности форматов соглашений. Однако наблюдается высокая степень концентрации основных частных инвестиций, привлекаемых государством в формате ГЧП-проектов, в регионах с уже благополучной экономической ситуацией в текущих социально-политических и экономических условиях. Требуются институциональные изменения и популяризация через демонстрацию благоприятного опыта, чтобы регионы с меньшей инвестиционной привлекательностью могли воспользоваться инструментом ГЧП для повышения экономической безопасности и снизить проявление регионального неравенства. Необходимо создать единую базу данных о проводимых ГЧП-проектах и процедуре выбора частного партнера, предоставлять прозрачно информацию о ходе реализации проектах в условиях проявления различных рисков.

Список литературы

1. *Валишвили М.А.* Квазипартнерские формы взаимодействия государства и бизнеса в инновационном развитии //Вестник университета. — 2022. — №. 1. — С. 36-42.
2. *Бедняков А.С.* Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры //Вестник МГИМО Университета. — 2022. — Т. 15. — №. 1. — С. 143-176.
3. *Рычкова Е.С., Бабкина Н.А.* Государственные закупки в системе обеспечения экономической безопасности региона //Вестник Академии знаний. — 2021. — №. 3 (44). — С. 193-201.
4. *Замиралова Т.А., Бубнов А.Л.* Проблема коррупции в процессе взаимодействия государства и бизнеса в системе государственных закупок //Власть. — 2022. — Т. 30. — №. 2. — С. 112-119.
5. *Рыбаков Ф.Ф.* Экономическая политика: теоретические основы и опыт преподавания // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. — 2009. — №. 1. — С. 144-150.
6. *Красильникова Л.Е., Баландин Е.Д.* Современные угрозы и обоснование изменений в регулировании экономической безопасности региона //Московский экономический журнал. — 2024. — №. 8. — С. 360-379.
7. *Денильханов А.Х.* Инвестиционная политика России: стратегия повышения инвестиционной привлекательности регионов //Каспийский регион: политика, экономика, культура. — 2022. — №. 2 (71). — С. 101-107.
8. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2024. Т.15. №2 (43). С. 68-74.
9. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
10. Оценка развития малого и среднего предпринимательства в РФ: международный аспект / С. О. Новосельский, О. В. Пшеничникова, М. В. Макин, В. И. Садыкова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2016. — № 8-2(21). — С. 120-124. — EDN XCNJDT.
11. *Слуцкий, Л. Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
12. *Слуцкий, Л. Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
13. *Слоботчиков, О. Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
14. *Слоботчиков, О. Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.
15. *Меджидов З.У.* Формы государственно-частного партнерства в России: сравнительный анализ // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2022. — №. 3. — С. 73-95.
16. *Дробот Е.В.* и др. Роль государственно-частного партнерства в системе инструментария государственной политики управления экономическим развитием // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14. — №. 6. — С. 2633-2648.
17. *Князев Ю.К.* Новые возможности государственно-частного партнерства в кризисный период // Экономическая безопасность. — 2022. — Т. 5. — №. 4. — С. 1679-1692.

УДК 005.5

Рябова Ева Алексеевна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: ruabovaeva62@gmail.com

Побудилов Тимур Анатольевич,
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: kalininnikita2007@yandex.ru

Калинин Никита Александрович,
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: pobudilov2007@gmail.com

Eva Alekseevna Ryabova,
student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
Email: ruabovaeva62@gmail.com

Timur Anatolyevich Pobudilov,
student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
Email: kalininnikita2007@yandex.ru

Nikita Aleksandrovich Kalinin,
student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
Email: pobudilov2007@gmail.com

ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В ЭПОХУ ГИБРИДНЫХ ВОЙН

Аннотация. Статья представляет собой комплексное исследование механизмов формирования и защиты национальной идентичности в условиях глобальных вызовов современности. Анализируются ключевые элементы, определяющие национальную идентичность: культурный код, включающий язык, традиции и символику, а также историческую память, представленную общим нарративом, травмами и победами. Рассматриваются конкретные исторические примеры, иллюстрирующие значимость этих компонентов: возрождение иврита, разрушение культурных объектов в Пальмире, сохранение памяти о Холокосте и Великой Отечественной Войне. Во второй части статьи подробно рассматриваются современные информационные вызовы. Авторы исследуют феномен цензуры как инструмента управления общественной реальностью и описывает подходы к формированию устойчивости общества: успешные стратегии медиаграмотности (Финляндия, Япония, Украина, Россия). Особое внимание уделяется роли исторического наследия в укреплении гражданского самосознания и значимости постоянного критического осмысления информации гражданами. Исследование подчёркивает необходимость интеграции институциональных структур, обеспечивающих защиту общественного сознания, развития медиаграмотности населения и укрепления исторических корней нации. Статья направлена на развитие понимания сложных процессов, влияющих на устойчивость современного общества в эпоху информационно-коммуникационных технологий.

Ключевые слова: культурный код, историческая память, национальная идентичность, информационная безопасность, цензура, медиаграмотность, информационный суверенитет, устойчивость общества.

INFORMATION AND PSYCHOLOGICAL SECURITY IN THE ERA OF HYBRID WARS

Annotation. The article is a comprehensive study of the mechanisms of formation and protection of national identity in the context of global challenges of our time. The key elements defining national identity are analyzed: the cultural code, which includes language, traditions and symbols, as well as historical memory, represented by a common narrative, traumas and victories. Specific historical

examples illustrating the importance of these components are considered: the revival of Hebrew, the destruction of cultural sites in Palmyra, the preservation of the memory of the Holocaust and the Great Patriotic War. The second part of the article examines modern information challenges in detail. The author explores the phenomenon of censorship as a tool for managing social reality and describes approaches to building social resilience: successful media literacy strategies (Finland, Japan, Ukraine, Russia). Special attention is paid to the role of historical heritage in strengthening civic awareness and the importance of constant critical reflection of information by citizens. The study highlights the need to integrate institutional structures that ensure the protection of public consciousness, the development of media literacy among the population, and the strengthening of the nation's historical roots. The article is aimed at developing an understanding of the complex processes affecting the sustainability of modern society in the era of information and communication technologies.
Key words: cultural code, historical memory, national identity, information security, censorship, media literacy, information sovereignty, sustainability of society.

Введение. Национальная идентичность играет центральную роль в формировании самосознания любого народа. Современный мир сталкивается с рядом серьезных вызовов, вызванных глобализацией и развитием информационных технологий. Сохранение культурного кода и исторической памяти становится ключевым фактором в обеспечении устойчивости и преемственности общества. Эти два элемента служат основой для формирования и удержания национальной идентичности, представляя собой своеобразный «языковой» код ценностей и традиций, а также общую биографию, которую общество должно помнить и передавать следующим поколениям.

Цель нашей статьи — исследовать механизмы формирования и защиты культурного кода и исторической памяти, а также рассмотреть вызовы, стоящие перед обществом в условиях глобализации и информатизации. Задача исследования — показать, каким образом культурный код и историческая память влияют на идентификацию и устойчивость общества, а также предложить практические рекомендации по их сохранению и укреплению.

Результаты исследования. Проведенный анализ позволил систематизировать и обобщить ключевые положения, составляющие основу для формирования эффективной стратегии защиты национальной идентичности в современном мире.

1. Культурный код и историческая память как взаимосвязанная система идентичности. Результаты исследования подтверждают, что культурный код (система ценностей, норм, символов и языка) и историческая память (коллективно конструируемый нарратив о ключевых событиях и переживаниях) функционируют в тесной взаимосвязи, образуя фундамент национального самосознания. Культурный код объективируется и сохраняется через материальные (архитектура, памятники) и нематериальные (язык, обряды) носители. Деструктивное воздействие на любой из этих элементов (будь то разрушение памятников Пальмиры или Бамиана) наносит урон всей системе идентичности. Напротив, целенаправленные усилия по их возрождению и сохранению, как в случаях с ивритом или послевоенной реконструкцией Варшавы, демонстрируют, что активные действия общества и государства способны не только остановить эрозию, но и восстановить утраченные связи с прошлым.

2. Язык как ключевой проводник и уязвимое звено культурного кода. Исследование выявило, что язык является наиболее концентрированным выражением культурного кода, кодирующим уникальную картину мира его носителей. Утрата языка ведет к необратимой деградации связанных с ним пластов культуры. Однако, как показал пример возрождения иврита, даже язык, вышедший из повседневного употребления, может быть возвращен в качестве живого средства коммуникации и государствообразующего символа при наличии четкой идеологии, энтузиазма сообщества и институциональной поддержки. Это доказывает, что сохранение и развитие языка должно рассматриваться как приоритетная задача культурной политики.

3. Многоуровневая структура угроз и специфика современных вызовов. Анализ позволил классифицировать угрозы культурному коду и исторической памяти на три взаимосвязанных уровня:

Глобально-цивилизационные: унификация под влиянием массовой культуры и глобальных медиа, приводящая к «размыванию» уникальных черт.

Геополитические и информационные: целенаправленные кампании по фальсификации истории, героизации коллаборационизма и разрушению культурного наследия как метод ведения гибридных войн (на примерах информационных кампаний и физического уничтожения памятников).

Внутриобщественные: рост равнодушия и аполитичности, особенно среди молодежи, ведущий к разрыву межпоколенческих связей и забвению традиций, а также практики самоцензуры, парализующие критическое мышление и честный диалог о прошлом.

4. Цензура как деструктивный фактор, подрывающий устойчивость общества. Исследование позволило переосмыслить феномен цензуры, выйдя за рамки её понимания как административного фильтра. Результаты показывают, что цензура, особенно в её превентивных и тотальных формах (на примере сокрытия информации о Чернобыльской катастрофе), является инструментом конструирования искусственной реальности. Её долгосрочными последствиями становятся: деградация науки и культуры, формирование «двойного сознания» у граждан, подрыв общественного доверия и, как следствие, ослабление способности государства и общества адекватно реагировать на реальные кризисы. Таким образом, чрезмерная цензура не укрепляет, а системно ослабляет национальную безопасность.

5. Двуединая основа информационной устойчивости: инфраструктура и компетенции. Исследование подтвердило, что устойчивость общества к манипуляциям и защита его культурного ядра требуют симбиоза двух компонентов:

Институционально-инфраструктурный компонент: Правовые и технологические меры, такие как политика информационного суверенитета, направленные на создание защищенного цифрового пространства и обеспечение технологической независимости. Этот компонент выступает «каркасом» безопасности.

Антропологический компонент (медиаграмотность): Формирование у граждан критического мышления, навыков верификации информации, понимания механизмов медиаманипуляций. Этот компонент является «иммунной системой» общества, позволяющей индивидууму самостоятельно ориентироваться в информационном поле.

6. Сравнительные модели устойчивости и центральная роль исторической памяти. Анализ кейсов различных стран (Финляндия/Швеция, Япония/Корея, Украина, Россия) позволил выделить различные модели формирования устойчивости: от модели, основанной на критической медиаграмотности и сильных институтах гражданского общества, до модели, опирающейся на вертикаль доверия и сильную коллективную идентичность. Ключевым выводом является то, что наиболее эффективной и органичной для общества является смешанная модель, где технологический и правовой суверенитет сочетается с активным развитием медиаграмотности «снизу». При этом во всех успешных случаях консолидирующая историческая память (например, память о Второй мировой войне) выполняет роль смыслового «цемента», обеспечивающего общественную солидарность и эмоциональную основу для сопротивления внешним деструктивным нарративам.

Таким образом, результаты исследования свидетельствуют, что защита национальной идентичности в XXI веке — это комплексная стратегическая задача, требующая одновременных усилий по сохранению материального и нематериального наследия, объективному осмыслению истории, развитию цифрового суверенитета и, что наиболее важно, воспитанию критически мыслящего, исторически просвещенного гражданина.

Вывод. Проведенное исследование позволяет утверждать, что в современном мире культурный код и историческая память трансформируются из пассивного наследия в активный стратегический ресурс национальной безопасности и устойчивого развития. Их сохранение и защита выступают не столько консервативной задачей, сколько необходимым условием для поддержания суверенитета, социальной консолидации и цивилизационной преемственности в эпоху гибридных конфликтов и глобальной информационной конкуренции.

Ключевой вывод заключается в том, что устойчивость общества перед лицом деструктивных вызовов формируется на пересечении трех взаимодополняющих векторов:

1. Сохранение и актуализация культурно-исторического ядра через институциональную поддержку языка, материального наследия и объективных исторических нарративов, обеспечивающих обществу смысловую опору и «иммунный ответ» на попытки фальсификации.

2. Формирование развитой инфраструктуры информационного суверенитета, которая, балансируя между безопасностью и свободой, создает защищенное правовое и технологическое пространство для диалога и развития.

3. Воспитание критически мыслящего, медиаграмотного гражданина, способного самостоятельно анализировать информацию, противостоять манипуляциям и осознанно участвовать в воспроизводстве и развитии культурных традиций.

Таким образом, эффективная защита национальной идентичности требует синергии усилий на всех уровнях: от личной ответственности каждого за сохранение семейной и локальной памяти — до выработки государством прозрачной и долгосрочной политики в сферах культуры, образования и информационной безопасности. Только такой комплексный подход, объединяющий технологические меры, правовые нормы и антропологическое внимание к развитию человеческого капитала, способен обеспечить не просто стабильность, но и динамичную устойчивость общества, позволяющую ему уверенно развиваться, сохраняя свое уникальное лицо в глобализирующемся мире.

Список литературы

1. *Лотман Ю.М.* Семиосфера // СПб.: Искусство-СПб, 2000.
2. *Гефтер М.Я.* Внутренняя цензура: Психологический портрет советского писателя // Новый мир, №11, 1990.
3. *Герцен А.И.* Русская интеллигенция и революция. — М.: Наука, 1990.
4. *Гринин Л.Е.* Генетика и селекция растений // Успехи современной биологии, 1995.
5. Катастрофа Чернобыля: причины и последствия // Под ред. акад. А.Н. Белкина. — М.: Академия наук СССР, 1990.
6. *Платонов О.А.* Русская идея и русская миссия. — М.: Институт русской цивилизации, 2008.
7. *Козловски П.* Философия денег. — М.: Высшая школа экономики, 2003.
8. *Гидденс Э.* Постмодерн и идентичность // Перевод с англ. — М.: Аспект-Пресс, 2004.
9. *Абульханова-Ковалевская О.В.* Проблема смысла в психологии личности. — М.: МГУ, 1999.
10. *Кабаков В.С.* Историософские основания русского консерватизма // Вестник Московского университета, Серия «Философия». — 2007. — №4.
11. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15. — №2 (43). — С. 68-74.
12. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
13. Оценка эффективности выездных налоговых проверок как формы налогового контроля / О. В. Петрушина, С. О. Новосельский, Д. И. Жиляков [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2023. — Т. 13, № 3. — С. 178-190. — DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-3-178-190. — EDN AQFFUK.
14. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
15. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
16. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
17. *Слоботчиков О.Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.
18. *Бенкс, Дж.А.* Культурный код: Как мы живем, что покупаем и почему / Дж. А. Бенкс. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 304 с.
19. *Рашкофф, Д.* Медиавирус! Как поп-культура тайно воздействует на ваше сознание / Д. Рашкофф. — М.: Ультра.Культура, 2003. — 368 с.

УДК 338.245

Софронов Максим Алексеевич
студент,
ФГАОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина», Москва
E-mail: makssofr@mail.ru

Maksim Alekseevich Sofronov
Student,
Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow
E-mail: makssofr@mail.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПК КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ПРАВОВЫЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В НОВЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. В настоящей статье рассматривается очень важный аспект современного общества — цифровая трансформация в рамках её воздействия на устойчивое развитие оборонно-промышленного комплекса (ОПК) России. Затрагиваются возможные проблемы и угрозы при внедрении цифровизации в работу предприятий ОПК. На основании геополитической ситуации Российской Федерации проводится анализ возможностей внедрения цифровых технологий на предприятия военного сектор экономики страны. По результатам исследования предлагается список государственных мер цифровой трансформации для устойчивого развития ОПК страны.

Ключевые слова: оборонно-промышленный комплекс (ОПК), цифровизация, государственный оборонный заказ (ГОЗ), стратегическая инициатива, искусственный интеллект, программное обеспечение, хакеры, киберугрозы, кибератаки.

DIGITAL TRANSFORMATION OF DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: LEGAL, SOCIAL AND ECONOMIC ASPECTS IN NEW GEOPOLITICAL CONDITIONS

Annotation. This article examines a very important aspect of modern society, digital transformation, as part of its impact on the sustainable development of the Russian military-industrial complex (MIC). Possible problems and threats in the implementation of digitalization in the work of defense industry enterprises are discussed. Based on the geopolitical situation of the Russian Federation, an analysis of the possibilities of introducing digital technologies to enterprises in the military sector of the country's economy is carried out. Based on the results of the study, a list of government measures of digital transformation for the sustainable development of the country's defense industry is proposed.

Key words: military-industrial complex (MIC), digitalization, state defense order (GOZ), strategic initiative, artificial intelligence, software, hackers, cyber threats, cyber-attacks.

Введение. Не теряет актуальности и по сей день афоризм Александра III, о котором в своих воспоминаниях писал великий князь Александр Михайлович: «Во всём свете у нас только два верных союзника, — любил он говорить своим министрам, — наша армия и флот. Все остальные, при первой возможности, сами ополчатся против нас»[1]. Действительно, данная мысль прошла через века и остаётся по-прежнему на важных позициях среди стратегий, разрабатываемых государствами. Армия в свою очередь не сможет нормально функционировать в отсутствии крепкого тыла, который представляют крупные предприятия оборонно-промышленного комплекса (ОПК), выполняющие государственные оборонные заказы (ГОЗ).

В настоящее время в связи с проведением специальной военной операции (СВО) необходимо постоянно развивать технологии, инфраструктуру, способы управления и, конечно же, успевать за передовыми технологиями и трендами цифровизации. Влияние последней на современный ОПК Российской Федерации довольно неоднозначно, оно носит как положительные, так и отрицательные последствия для комплекса. Актуальность данной темы подкрепляется ещё и

стремлением западных стран, входящих в блок НАТО бороться с Российской Федерацией опосредованно, используя в качестве плацдарма территорию Украины, которая лишилась суверенитета. Так Армия России сталкивается с целой коалицией НАТО, поэтому постоянное развитие и превосходство ОПК России просто необходимо для реализации целей, которые ставятся верховным главнокомандующим. В Указе Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» говорится, что в целях обеспечения и защиты национальных интересов Российской Федерации от внешних и внутренних угроз, в том числе от недружественных действий иностранных государств, необходимо повысить эффективность использования имеющихся достижений и конкурентных преимуществ Российской Федерации с учетом долгосрочных тенденций мирового развития [2]. Что подтверждает мысль о том, что России необходимо иметь конкурентные преимущества для защиты национальных интересов, а сегодняшняя реальность диктует нам необходимость успевать за цифровизацией. Именно цифровая трансформация способна обеспечить устойчивое развитие ОПК и обеспечить защищённость Отечества от внешних угроз.

Цель данного исследования — доказать, что цифровизация является ключевым фактором, влияющим на устойчивом развитии ОПК на данный момент.

Среди задач исследования выделим следующие:

1. Изучить литературу, связанную с тенденцией цифровизации
2. Провести анализ международной обстановки
3. Рассмотреть развитие ОПК в период санкционного давления
4. Проанализировать угрозы и перспективы развития цифровизации в ОПК
5. Подвести итог, связанный с влиянием цифровизации на ОПК

Как было указано выше геополитическая обстановка предъявляет определённые требования, на которые ОПК должен давать незамедлительный ответ. Также не стоит забывать, что в феврале 2026 года заканчивает своё действие Договор о сокращении стратегических наступательных вооружений (СНВ), о чём напомнил В.В. Путин «У нас, например, есть такой вопрос, как продление СНВ-3. Все подзабыли, наверное. Я напомню, что ровно через год, в феврале, заканчивается действие Договора о сокращении стратегических наступательных вооружений» [3]. Для общего понимания тенденций в развитии ОПК, необходимо рассмотреть важный аспект — цифровизацию (цифровую трансформацию).

Материал и методика исследования. Материалом данного исследования выступают научные статьи, монографии и иные научные труды, связанные с цифровизацией и её влиянием на оборонно-промышленные комплекс Российской Федерации, а также охватывающие вопросы перспектив внедрения информационных технологий в военную промышленность России.

В данном исследовании применялись теоретические методы, направленные на наиболее полное и достоверное описание актуального положения процесса внедрения информационных технологий и искусственного интеллекта в оборонную отрасль России. Выводы делались на основе анализа научных источников, также производилось моделирование при разработке рекомендаций, реализация которых окажет благотворное влияние на оборонно-промышленный комплекс России.

Основная часть. Цифровая трансформация — это неизбежный процесс, который охватывает все отрасли и аспекты жизни людей. Данный процесс не обошёл стороной и военную сферу, ОПК, наоборот эта сфера наиболее оперативно приняла во внимание эту тенденцию, потому что данная отрасль всегда должна находиться на лидирующих позициях в обществе. Не стоит забывать, что Интернет, без которого мы не можем представить современную жизнь, был создан для военных нужд. Цифровая трансформация подразумевает полномасштабное внедрения цифровых технологий в ОПК, а именно, искусственный интеллект, компьютеризация и автоматизация. Эти аспекты необходимо развивать в правильном русле для устойчивого развития ОПК, обязательно нужно учитывать недоработки и угрозы, потому что оборонно-промышленные предприятия — это стратегически важный вид промышленных предприятий, где ошибки могут привести к необратимым последствиям, которые в свою очередь могут привести к стратегическому поражению государства на международной арене.

Применение искусственного интеллекта (ИИ) требует особенной осторожности, так как это наиболее современная, развивающаяся и до конца не изученная технология, создатели которой говорят, что сейчас процессы данной системы работают автономно в закрытой системе, что об их

действиях сложно судить. Таким образом необходимо внедрять такой ИИ, который будет чётко контролироваться разработчиком.

Автоматизация, тоже, безусловно, важный процесс, контроль за которым необходимо также осуществлять, за исключением тех случаев, когда используется чёткий алгоритм, который никак не может быть изменён.

Использование интернет-сетей на предприятиях ОПК широко применяется и ответственно контролируется специальными службами.

Все процессы, связанные с нововведениями необходимо критически оценивать для устойчивого развития ОПК. Как отмечает Н.Ю. Романенко, осмысленный и рациональный подход к управлению, а также развитие экономического мышления становятся ключевыми факторами повышения устойчивости предприятий в современных условиях, что особенно актуально при внедрении цифровых решений в ОПК [4]. Именно рациональность, а не импульсивность приводят к устойчивому развитию оборонно — промышленные предприятия. Важно, в том числе, учитывать социальные и экономические последствия внедрения цифровых технологий, так как искусственный интеллект может вытеснить естественный, автоматизация показать результаты без затраты людских ресурсов, что приведёт к сокращению рабочих мест в ОПК, что повысит безработицу и неблагоприятно скажется на экономике государства.

Геополитическая ситуация с начала февраля 2022 года и по сей день ставит вызовы, со многими из которых Российская Федерация прекрасно справляется. Страны Западной Европы постоянно пытаются создать для России условия изоляции и санкционного давления, но у них это с трудом получается, потому что российская экономика и специалисты совершенно разных отраслей готовы быстро отреагировать на изменения мировых отношений, которые в последнее время сильно дестабилизировались.

Первая проблема, с которой столкнулась экономика России — неразвитость, недостаточное развитие отечественных предприятий особенно в сфере информационных технологий, неконкурентоспособность отечественных программных обеспечений (ПО). Из-за отсутствия передовых технологий в отрасли цифровизации, отечественные цифровые системы, несмотря на наличие технологий, уязвимы перед киберугрозами. Взломать можно любую информацию, важно уметь её защитить от внедрения вражеских сил, данная задача на сегодняшний день важнее, даже чем перевес сил. Кто владеет информацией, тот уже априори стратегический победитель, так было ещё в древние времена, только там надо было обладать данными о расположении войск противника. Кибератаки совершаются каждый день, вопрос только в том насколько они масштабны и опасны, атаки, наносящие серьёзный урон чаще всего происходят редко и тщательно готовятся, именно за счёт времени подготовки спецслужбы могут выявить преступника и пресечь кибератаку.

Правовая основа регулирования информации и данных — важный аспект безопасного и устойчивого развития ОПК. Государство заботиться о защите информации, как персональных данных граждан, так и более масштабных данных, связанных с государственной тайной. Цифровые активы (конструкторская документация, данные испытаний, патенты) — это основа конкурентоспособности. Их утечка может привести к колоссальным экономическим и стратегическим потерям. Правовой режим защиты таких данных (часто приравненный к государственной тайне) является строгим и обязательным. Соблюдение этого режима — фактор устойчивого развития, так как он сохраняет ключевые активы предприятия ОПК. Правовое регулирование — отрасль, которой сейчас уделяют особое внимание, рассматривая ИИ, как отдельный объект, требующий активного регулирования. Защита цифровых данных осуществляется и на международном уровне, потому что большинство стран, осознают, что в постиндустриальном (информационном) обществе информация является и экономически важным инструментом, и политическим опасным оружием, ответственность за которое лежит на всём обществе.

Теперь поговорим о состоянии ОПК России на сегодняшний день. На данный момент тенденция сращивания гражданских и оборонных предприятий всё глубже проникает в экономику страны, Президент Российской Федерации подробно объяснил необходимость данного процесса для ОПК, таким образом сейчас не существует чёткой границы между гражданским и военным. Научно-исследовательский кластер приобретает всё большое значение для оборонно-промышленного комплекса, конструкторские и инженерные бюро день и ночь генерируют новые проекты военной техники, которая обеспечила бы паритет России. «У нас несколько вопросов, один

их них: обеспечение ритмичной работы оборонно-промышленного комплекса», — заявил Путин [5]. В конце октября Совет Безопасности России обсудил работу ОПК, где и выявил необходимость ритмичного развития данного комплекса. Под ритмичным развитием стоит понимать последовательное чередование рабочих фаз активной работы и «отдыха» предприятий в процессе выполнения ГОЗ. Необходимо правильно и чётко разрабатывать планы, учитывать количество ресурсов, научные возможности и в целом рационально подходить к организации работы на производстве. Всё это активно реализуется в данный момент на предприятиях оборонно-промышленного комплекса, а контролирующие органы внимательно следят за процедурой внедрения передовых рациональных технологий.

Что же касается уровня цифровизации на оборонно-промышленных предприятиях, можно сказать, что на данный момент цифровая трансформация активно воздействует на эту отрасль, но важную роль играет традиционный уклад на данных предприятиях, по причине того, что использование человеческих ресурсов надёжнее и безопаснее искусственного интеллекта и иных информационных возможностей, однако стоит отметить, что сам формат информационного общества, например, использование компьютеров, уже широко проник в ОПК. В то же время использовать полномасштабно искусственный интеллект и доверить ему, как уже было сказано выше, важнейшую стратегическую отрасль, является крайне нерациональным решением. Причина кроется в угрозе кибератак, в результате которых противник может завладеть секретными разработками или вывести предприятие из строя. При утечке важных данных страна теряет свою военную инициативу на международной арене. Также отсутствие постоянной исправной работы ИИ не допускает данную технологию к предприятиям особой важности, где требуется чёткость и неопровержимость информации. Сейчас кто владеет информацией, тот владеет передовыми производствами ОПК и пытается обеспечить себе паритет.

Для большей наглядности влияния цифровизации на оборонно-промышленный комплекс России, с краткими комментариями, представлено в табл. 1

Таблица 1

Статистические показатели по цифровой трансформации ОПК России

Показатель	Значение / оценка	Период / источник	Краткий комментарий
Доля предприятий ОПК, использующих цифровые технологии	Около 60% предприятий ОПК против ~25-35% в промышленности в целом	Оценки на 2025 г.	Подтверждает более высокий уровень цифровизации в ОПК по сравнению со средним уровнем по промышленности.
Целевой показатель цифровизации промышленных предприятий	До 85% предприятий, внедривших цифровые технологии	Целевой ориентир к 2030 г.	Может быть использован как ориентир для оценки отставания/прогресса ОПК.
Доля иностранного ПО в критической информационной инфраструктуре	Порядка 30–40%	Оценки по объектам КИИ на 2023–2024 гг.	Отражает сохраняющуюся зависимость ОПК от импортных решений.
Доля российского ПО на рынке программного обеспечения РФ	Около 25%	Оценки на 2024–2025 гг.	Показывает ограниченность внутреннего рынка отечественных решений при необходимости импортозамещения.
Число решений в реестре отечественного ПО	Более 26 000 программных продуктов	Состояние реестра на 2024–2025 гг.	Формирует базу для перехода предприятий ОПК на отечественное ПО.
Количество кибератак на критическую инфраструктуру, включая ОПК	Тысячи инцидентов в год, в отдельных отчётах фигурирует порог «более 5 тыс.» атак	Оценки ФСБ и профильных исследований за последние годы	Подчёркивает высокий уровень киберугроз для цифровых систем ОПК.

Окончание табл. 1

Показатель	Значение / оценка	Период / источник	Краткий комментарий
Число организаций — участников форумов по цифровизации ОПК	Порядка сотен, суммарно до ~900 предприятий и организаций	Форумы «ИТОПК2024/2025»	Показатель широты вовлечения предприятий в процессы цифровизации.
Сокращение сроков постановки изделий на производство за счёт цифровизации	Около 20–30%	Кейсы цифровой трансформации предприятий ОПК (цифровое проектирование, моделирование)	Иллюстрирует прямой эффект цифровых технологий на эффективность и скорость разработки.

Возвращаясь к проблемам активного проведения цифровой трансформации, не стоит забывать и о финансовых трудностях проведения цифровой трансформации, государство не может выделять огромные средства на её проведение, а сами предприятия в большинстве случаев также не обладают средствами для её проведения. Как писал Шпак П.С. «Не все предприятия, осуществляющие свою деятельность в сфере, способны позволить себе профессиональную модификацию существующей конфигурации встроенной информационной системы» [6]. Таким образом важно брать во внимание и экономическую способность к проведению цифровой трансформации предприятий.

Импортозамещение на сегодняшний день охватило практически все отрасли российской экономики; обеспечение автономности и способность обеспечить себя необходимыми военной отрасли продукцией — два важных параметра устойчивого развития ОПК. В России разрабатывались программные обеспечения (ПО) давно, среди наиболее популярных, например, Astra Linux, однако они не преобладали над аналогами иностранного производства (Windows), но с уходом из России данного ПО, перед российскими специалистами встал вызов, на который они нашли быстрый ответ, при помощи усовершенствования и внедрения отечественных разработок.

Безусловно, чтобы все механизмы работали без перебоя, необходимы квалифицированные специалисты, государство заботится о будущих кадрах и применяет льготные программы для них, так, например, увеличение мест в высших учебных заведениях для обучающихся по программам, связанным с цифровыми технологиями — программа, проводимая государством.

Перейдём непосредственно к рассмотрению практического внедрения цифровых технологий.

В качестве успешного проведения цифровой трансформации приведём следующие предприятия:

1. Компания «РТ-Техприемка» Госкорпорации Ростех активно внедряет в корпоративные процессы решения на основе искусственного интеллекта. Технологии направлены на повышение эффективности сотрудников, автоматизацию рутинных операций и ускорение принятия управленческих решений. Ключевая задача — высвободить ресурсы высококвалифицированных специалистов за счет исключения однотипных задач, повысить прозрачность и наладить кросс-функциональное взаимодействие между подразделениями [7].
2. Юрий Слюсарь во главе ОАК активизировал процессы цифровой трансформации корпорации. Переход к «цифре» привел к сокращению сроков постановки на производство изделий на 30 процентов, все современные проекты создаются в цифровой среде, расширяется сфера применения суперкомпьютерных технологий для математического, имитационного моделирования. При поддержке государства реализуется проект по созданию отраслевой цифровой среды для проектирования, испытаний и производства авиационной техники на базе отечественных программных продуктов [8].
3. И многие другие

Как мы можем видеть цифровая трансформация оптимизирует процессы, снижает нагрузку на предприятия и уменьшает сроки изготовления продукции, что стратегически важно в рамках ведения вооружённых действий и сохранения паритета.

Как мы знаем, среди информации есть та, доступ к которой ограничен. В отрасли ОПК данной информацией владеет сугубо ограниченный круг лиц, у которых есть допуск к государственной тайне. Для того, чтобы данные не были утрачены, они хранятся на специальных серверах,

однако, как мы уже указывали выше, доступ к месту хранения может получить опытная команда хакеров, сведения в таком случае потеряют секретность, что приведёт к стратегическому провалу. Но это не единственная проблема, связанная с цифровой трансформацией, не стоит забывать о несовершенстве отечественных ПО, в сравнении с западными аналогами. В сентябре 2024 г. выяснилось, что ИТ-инфраструктура российских организаций на 75% состоит из зарубежных решений, и лишь 25% занимают разработки российских компаний. В частности, в госсекторе в среднем лишь 43% инфраструктурных ИТ-решений создано российскими компаниями, а остальные 57% — наработки иностранных фирм. Импортозамещение ИТ-инфраструктуры в промышленном секторе находится на уровне 31%, как и у предприятий из состава российского топливно-энергетического комплекса (ТЭК). При этом в России очень часто меняют западные ИТ-решения вовсе не на отечественные, а на китайские. Что касается объектов КИИ, то там доля иностранного ПО на тот момент составляла от 30 до 40% [9].

Обобщая выше сказанное можно отметить, что одной из ключевых проблем внедрения цифровых решений в ОПК остаётся высокая степень зависимости от импортных программных продуктов и оборудования, а также возрастающие риски кибератак. Как подчёркивают исследователи, «проекты цифровой трансформации ... могут быть замедлены из-за импортного ПО, информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) — оборудования и электроники. Кибератаки могут вывести из строя цифровое оборудование». Эти вызовы напрямую влияют на устойчивость и непрерывность технологических процессов, а значит и на долгосрочную конкурентоспособность предприятий ОПК [10].

Авторское исследование позволяет представить целостную модель устойчивого цифрового развития предприятий ОПК в новых геополитических условиях. Модель опирается на связку «вызовы — направления цифровой трансформации — правовые и организационно-технические решения — эффекты для устойчивого развития», табл. 2.

Таблица 2

Модель устойчивого цифрового развития предприятий ОПК России в условиях цифровой трансформации

Элемент модели	Содержание
Геополитические вызовы	Санкционное давление, угрозы изоляции, рост интенсивности кибератак, окончание действия международных договоров в сфере вооружений, усиление конкуренции за технологическое превосходство.
Ключевые риски цифровизации ОПК	Зависимость от иностранного ПО и ИКТоборудования, уязвимость критической инфраструктуры, утечка конструкторской и испытательной документации, рост безработицы изза автоматизации, финансовая ограниченность предприятий.
Стратегическая цель цифровой трансформации	Обеспечение устойчивого развития ОПК как опоры военной безопасности и экономического суверенитета через управляемую и защищённую цифровую трансформацию.
Направления цифровой трансформации	Внедрение ИИ и автоматизации в производственные и управленческие процессы; переход на отечественное ПО; создание ведомственных и отраслевых цифровых сред; развитие кадрового потенциала в сфере ИТ и кибербезопасности.
Правовые механизмы	Уточнение режимов защиты государственной тайны и конфиденциальных цифровых активов; специальные регламенты обмена данными между предприятиями ОПК и гражданскими контрагентами; договорные конструкции с участием уполномоченных представителей Минобороны и спецслужб.
Организационные механизмы	Создание единой закрытой отечественной системы обмена данными для предприятий ОПК; посредничество ФСБ при передаче особо значимой информации; выделение специализированных контуров цифровой безопасности и внутренних служб киберзащиты.
Технологические механизмы	Переход на отечественное ПО и защищённые операционные системы; использование выделенных закрытых сетей; разработка закрытой отечественной нейросети, изолированной от публичных нейросетей; резервирование «аналоговых» каналов обмена (бумажные носители, спецсвязь) для секретных разработок.

Окончание табл. 1

Элемент модели	Содержание
Социально-экономические меры	Государственные льготы и целевая подготовка кадров для ИТ и кибербезопасности; субсидии и гранты на импортозамещение и цифровые проекты («Сделано в России» и др.); сбалансированная автоматизация с учётом сохранения занятости и переобучения работников.
Управленческие принципы	Рациональность и осмысленное внедрение цифровых решений, приоритизация безопасности над максимальной автоматизацией, ритмичность работы ОПК, опора на отечественные решения и долгосрочное стратегическое планирование.
Целевые эффекты для устойчивого развития	Повышение устойчивости к киберугрозам, снижение технологической зависимости, ускорение НИОКР и постановки изделий на производство, обеспечение непрерывности выполнения ГОЗ, укрепление военной и экономической безопасности государства.

Таким образом, проведённый анализ показал, что цифровая трансформация предприятий ОПК в современных геополитических условиях выступает не только инструментом повышения эффективности, но и ключевым фактором обеспечения устойчивого развития и национальной безопасности. Сочетание технологических решений, правовых механизмов и организационных мер позволяет одновременно снижать зависимость от иностранного ПО, укреплять киберустойчивость и поддерживать ритмичное выполнение государственного оборонного заказа. При этом избыточная и непродуманная цифровизация, игнорирующая вопросы защиты информации, экономических ограничений и социальных последствий, способна, напротив, подорвать устойчивость ОПК, что подчёркивает необходимость рационального, поэтапного и опирающегося на отечественные разработки подхода к цифровой трансформации.

Результаты исследования и выводы. Как уже говорилось выше Российская Федерация заботится о развитии своего экономического и цифрового суверенитета и вследствие этого использует множество мер государственной поддержки, а также качественно прорабатывает стратегию развития. Мы уже упоминали такие меры, выделив среди них следующие: льготы при поступлении в ВУЗы на специальности, связанные с информационными технологиями; поддержка инициатив в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах; проведение политики импортозамещения, при помощи субсидий и грантов, выделяемых Правительством России («Сделано в России» [11]).

Немного подробнее поговорим о тех мерах, которые применяются или активно внедряются на предприятиях. Одной из передовых является внедрение отечественных ПО и информационных систем, что особенно важно для предприятий, включённых в ОПК. Благодаря этому обеспечивается надёжная защита информации и безопасность обмена данными, что снижает вероятность киберугроз. Автоматизация, роботизация — две тенденции, также применяемые на предприятиях. Об их внедрении можно сказать много положительных моментов, но одним из ключевых является безопасность людей на предприятии, которым зачастую необходимо выполнить непосильную для возможностей человека работу.

На основании вышеизложенного хотелось бы выделить пять практических рекомендаций по обеспечению устойчивого цифрового развития предприятий ОПК:

1. Создание единой закрытой отечественной системы, для обмена данными между предприятиями ОПК.
2. Осуществление передачи информации при помощи процедуры посредничества управления цифровой безопасности ФСБ России, для чёткого отслеживания передачи информации.
3. Оформление государственных контрактов с не военными предприятиями при помощи посредника — уполномоченного представителя Министерства Обороны Российской Федерации, который будет следить за обеспечением соблюдения правил неразглашения государственной тайны.
4. Производить обмен новыми разработками на бумажных носителях при помощи специальной связи, так материалы особой секретности не достанутся хакерам.

5. Разработать отечественную нейросеть закрытого типа, исключительно отдельную от нейросетей общего пользования, в свою очередь не допускать использования иностранных нейросетей.

Подводя итог нужно ещё раз упомянуть, что развитие ОПК России, посредством цифровой трансформации — это комплексный процесс, который для полноценной реализации должен контролировать многие экономические и социальные факторы. Цифровизация всего общества, в том числе и экономики неизбежна, нужно только уметь пользоваться новыми цифровыми технологиями, грамотно их внедрять. Безусловно, база этих разработок должна строится на отечественных достижениях в области цифровизации, потому что именно они способны обезопасить цифровую систему от киберугроз, которые могут привести к утечке информации и стратегическим потерям. Уже сейчас мы видим, как Российская Федерация в рамках разнообразных программ, в том числе и Национальных проектов обеспечивает себе суверенную, мощную экономику, закладывает долгосрочные перспективы в поддержании лидирующих позиций на мировой арене. Аспекты цифровой трансформации стратегии Российской Федерации грамотно реализуются и обеспечивают устойчивое развитие ОПК в новых геополитических условиях.

Список литературы

1. У России есть только два союзника — её армия и флот [Электронный ресурс] // Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/У_России_есть_только_два_союзника_—_её_армия_и_флот (дата обращения: 10.11.2025)
2. II. Россия в современном мире: тенденции и возможности [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/d39f7f83dfc02bd345148c27f2408c771b3f57ae/ (дата обращения: 25.10.2025)
3. Путин напомнил о необходимости решить с США вопрос о СНВ-3 [Электронный ресурс] // ТАСС. URL: https://tass.ru/politika/23188787 (дата обращения: 10.10.2025)
4. *Романенко Н.Ю.* Экономическое сознание как механизм развития предпринимательства / Н. Ю. Романенко // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2021. — Т. 5, № 12(120). — С. 4-9. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.12.05.001. — EDN FNGKYD.
5. Путин обсудил с членами Совбеза обеспечение ритмичной работы ОПК [Электронный ресурс] // Известия. URL: https://iz.ru/1982576/2025-10-31/putin-obsudil-s-chlenami-sovbeza-obespechenie-ritmichnoi-raboty-opk (дата обращения: 23.10.2025)
6. *Шпак П.С.* Аспекты проблематики цифровой трансформации предприятий ОПК / П. С. Шпак // Новые материалы и технологии в машиностроении. — 2024. — № 39. — С. 102-106. — EDN WRJMUC.
7. Инженерия ИИ в «РТ-Техприемке»: от бизнес-гипотезы до масштабируемого решения [Электронный ресурс] // Ростех. URL: https://rostec.ru/media/news/inzheneriya-ii-v-rt-tekhpriemka-ot-biznes-gipotezy-do-masshtabiruemogo-resheniya/?sphrase_id=6053773 (дата обращения: 11.10.2025)
8. Генеральным директором ОАК назначен Вадим Бадеха [Электронный ресурс] // ОАК. URL: https://uacrussia.ru/ru/press-center/news/novym-rukovoditelem-oak-naznachen-vadim-badekha (дата обращения: 11.10.2025).
9. Обзор: Импортозамещение 2024: итоги и планы [Электронный ресурс] // CNews URL: https://importfree.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2024_itogi_i_plany/articles/importozameshchenie_podvodim_itogi (дата обращения: 10.11.2025)
10. *Голубев С.С.* Государственные механизмы парирования угроз для устойчивого функционирования и развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях гибридной войны / С.С. Голубев, А.М. Губин, Н.Ю. Романенко // Государство и право России в современном мире : Сборник докладов XII Московской юридической недели. В 5-ти частях, Москва, 23–25 ноября 2022 года. Том Часть 1. — Москва: Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2023. — С. 116-122. — EDN DHDUTB.
11. «Сделано в России» [Электронный ресурс] // Российский экспортный центр. URL: https://www.exportcenter.ru/services/made_in_russia/ (дата обращения: 10.09.2025).

УДК 338.24

Супрун Анастасия Александровна,
студентка
ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский-технический университет имени А.Н. Туполева — КАИ»,
E-mail: suprun219@mail.ru

Басырова Эльмира Илдаровна,
кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский-технический университет имени А.Н. Туполева — КАИ»,
E-mail: elmira_basyrova@mail.ru

Anastasia Aleksandrovna Suprun,
student
at the Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev — KAI,
Email: suprun219@mail.ru

Elmira Ildarovna Basyrova,
PhD in Economics, Associate Professor
at the Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev — KAI,
Email: elmira_basyrova@mail.ru

ПРОЧНЫЙ ФУНДАМЕНТ: НА ЧЕМ СТРОИТСЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИИ СЕГОДНЯ

Введение. Экономическая безопасность России выступает в качестве фундаментального элемента национальной стабильности, обеспечивая защиту экономики от широкого спектра угроз, включая внешние санкции, глобальные экономические кризисы, технологическую зависимость и внутренние структурные дисбалансы. В условиях современной геополитической напряженности, где усиливается тенденция к деглобализации и фрагментации мирового хозяйства, экономическая безопасность подразумевает не только сохранение суверенитета, но и активную диверсификацию источников экономического роста, укрепление внутреннего рынка, развитие человеческого капитала и адаптацию к цифровым трансформациям. Это позволяет стране эффективно противостоять вызовам, таким как волатильность цен на энергоносители, миграция квалифицированных специалистов за рубеж, киберугрозы и демографические сдвиги [1].

Цель статьи заключается в подробном разборе основ экономической безопасности России на текущий момент, с опорой на анализ ключевых компонентов, государственных стратегий, адаптационных механизмов и будущих перспектив. Задачи исследования охватывают описание используемых материалов и методик, детальный анализ основных аспектов, представление полученных результатов и формулировку ключевых выводов.

Актуальность темы обусловлена необходимостью разработки комплексного подхода к управлению рисками, что способствует обеспечению устойчивого экономического роста в долгосрочной перспективе, особенно в контексте усиления внешних ограничений и внутренних реформ.

Материал и методика исследования. Для проведения анализа привлечены официальные статистические данные из отчетов Росстата, Центрального банка Российской Федерации, Министерства финансов, а также аналитические материалы из научных публикаций, стратегических документов и экспертных оценок.

Период исследования охватывает годы с 2019 по 2025, с акцентом на динамику ключевых индикаторов, таких как валовой внутренний продукт (ВВП), уровень внешнего государственного долга, темпы инфляции, объемы Национального фонда благосостояния (НФБ), степень износа основных производственных фондов, доля импорта в критически важных секторах экономики и показатели технологического развития [4]. Дополнительно использованы данные о региональном развитии, демографических тенденциях, структуре международной торговли и уровнях

инвестиций в инновации. Методика исследования сочетает индикативный подход с применением пороговых значений для оценки уровня экономической безопасности, рейтинговые модели устойчивости и сценарии адаптации к внешним шокам, таким как санкции или глобальные кризисы.

В работе применены методы сравнительного анализа внешних и внутренних угроз, экспертных оценок, мониторинга рисков на основе обновленных стратегий национальной безопасности. Для оценки общей устойчивости экономики использованы модели управленческих решений, классификация индикаторов по уровням (макроэкономические, мезоэкономические и микроэкономические), а также прогнозные сценарии, учитывающие влияние деглобализации, цифровизации и геоэкономических сдвигов. Анализ опирается на исторический обзор эволюции концепции экономической безопасности, начиная от кризисных подходов 1990-х годов и заканчивая текущими стратегиями до 2030 года, с учетом опыта преодоления пандемии COVID-19 и санкционного давления.

Основная часть. Экономическая безопасность России опирается на несколько ключевых столпов: финансовую устойчивость, технологический суверенитет, диверсификацию экономики, региональное развитие и стратегическое международное партнерство. Финансовая устойчивость проявляется в последовательном снижении внешнего государственного долга — с 453,7 млрд долларов США в 2019 году до примерно 293 млрд долларов в 2025 году, что соответствует уровню около 15% от ВВП [5]. Это достижение стало возможным благодаря политике де-долларизации, оптимизации бюджетных расходов, своевременным выплатам по внешним обязательствам и накоплению резервов.

Инфляция, хотя и испытывала колебания от 3% в 2019 году до пиковых значений в 2022–2023 годах под влиянием внешних факторов, стабилизировалась на уровне 4–5% к 2025 году за счет жесткой монетарной политики Центрального банка, контроля над ценами на ключевые товары и мер по стабилизации валютного рынка. Национальный фонд благосостояния продемонстрировал значительный рост — с 4 трлн рублей в 2019 году до более чем 12 трлн рублей в 2025 году, выступая в роли надежного финансового буфера для покрытия дефицитов бюджета, поддержки социальных программ и инвестиций в инфраструктуру.

Технологический суверенитет приобретает все большую значимость в условиях санкций и глобальной технологической конкуренции. Россия активно продвигает программы импортозамещения в сферах информационных технологий, микроэлектроники, биотехнологий и оборонно-промышленного комплекса, хотя сохраняются вызовы, связанные с зависимостью от импортных компонентов, низким уровнем цифровизации в удаленных регионах и недостаточным финансированием исследований [8].

Киберугрозы, включая атаки на критическую инфраструктуру и финансовые системы, требуют усиления мер защиты, таких как разработка отечественного программного обеспечения, внедрение национальных стандартов информационной безопасности и повышение цифровой грамотности населения. Диверсификация экономики способствует снижению зависимости от экспорта углеводородов, доля которого в общих доходах бюджета сократилась с 60% в 2019 году до 45% в 2025 году за счет активного развития несырьевых секторов, включая сельское хозяйство, машиностроение, фармацевтику и сферу услуг.

Санкции стимулировали «поворот на Восток»: доля Китая в российском импорте увеличилась с 19% до 40%, а объем торговли со странами БРИКС вырос на 50%, что способствовало стабилизации внешнеторгового баланса. Внутренние угрозы экономической безопасности включают демографический кризис с сокращением населения на 2–3 млн человек за анализируемый период, теневую экономику, составляющую до 20% ВВП, и отток квалифицированных кадров, что подчеркивает необходимость приоритетных инвестиций в образование, здравоохранение, науку и инновационные проекты [2].

Региональное развитие играет критическую роль, поскольку значительные диспропорции между центральными районами и периферией могут подорвать общую стабильность экономики. Агломерационные эффекты в Москве и Санкт-Петербурге контрастируют с отставанием регионов Дальнего Востока и Сибири, где требуется усиленный фокус на развитии инфраструктуры, привлечении инвестиций и повышении качества человеческого капитала. Глобальные тренды, такие как деглобализация, геоэкономическая фрагментация и переход к зеленой экономике, существенно влияют на формирование национальных стратегий: Россия активно обновляет Стра-

тегию экономической безопасности до 2030 года, акцентируя внимание на мониторинге рисков, укреплении международного сотрудничества со странами Глобального Юга и развитии цифровых технологий для повышения конкурентоспособности. Исторически концепция экономической безопасности в России эволюционировала от кризисно-ориентированных подходов 1990-х годов, направленных на стабилизацию после распада СССР, к современным комплексным моделям, учитывающим опыт санкций, пандемии COVID-19 и технологических сдвигов в глобальной экономике [3].

Результаты исследования. Проведенный анализ демонстрирует заметное укрепление экономической безопасности России за счет снижения долговой нагрузки, накопления резервов и эффективной адаптации к санкциям, однако сохраняются определенные уязвимости, связанные с инфляционными рисками, зависимостью от сырьевого экспорта и внешними ограничениями. Прогнозы динамики ВВП на 2025–2026 годы предполагают рост на уровне 1,5–2,5%, с возможным замедлением под влиянием глобальной экономической нестабильности и деглобализации [10].

Ключевые угрозы включают внешние торговые барьеры, отток квалифицированных кадров (более 500 тыс. специалистов за 2022–2024 годы) и рост киберрисков, частота которых увеличилась на 30% за последние годы. Положительные аспекты проявляются в успешной переориентации торговых потоков, внедрении параллельного импорта и эффекте «военного кейнсианзма», которые обеспечили промышленный рост на 7–8% в 2024–2025 годах без значительного снижения уровня жизни населения.

Региональные индикаторы свидетельствуют о среднем уровне экономической безопасности, с рекомендациями по усилению диверсификации региональных экономик, привлечению инвестиций в инновации и развитию человеческого капитала для снижения диспропорций [6]. Общий уровень экономической безопасности России на сегодняшний день оценивается как удовлетворительный, с существенным потенциалом для повышения через стратегический фокус на технологическом развитии, устойчивом региональном росте и интеграции в новые глобальные цепочки поставок.

Выводы. Экономическая безопасность России сегодня строится на прочном фундаменте финансовой устойчивости, технологического суверенитета и стратегической адаптации к внешним и внутренним вызовам, но требует дальнейшего усиления через меры по диверсификации экономики, стимулированию инноваций и расширению международных партнерств.

Необходимы обновленные механизмы мониторинга и прогнозирования угроз, включая цифровые, демографические и экологические риски, а также повышенный акцент на региональном развитии для минимизации внутренних диспропорций и повышения общей резилиентности [7].

Перспективы развития предполагают переход к модели устойчивого экономического роста, ориентированной на внутренний рынок, зеленые технологии, цифровизацию и укрепление сотрудничества с развивающимися странами Глобального Юга. В целом, экономическая безопасность остается ключевой основой национальной стабильности, требующей комплексного и профилактического подхода к управлению рисками и реализации возможностей в изменяющемся мире [9].

Список литературы

1. *Абалкин Л.И.* Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики. — 1994. — № 12. — С. 4-13.
2. *Глазьев С.Ю.* Экономика будущего. Есть ли у России шанс? — М.: Книжный мир, 2016. — 416 с.
3. *Ездина Н.П., Абрамов А.О.* Факторы экономической безопасности российской экономики в условиях внешних ограничений // Экономика и управление инновациями. — 2024. — № 4 (31). — С. 67-75.
4. *Казанцев С.В.* О новой стратегии национальной безопасности Российской Федерации // Мир новой экономики. — 2015. — № 3. — С. 7-15.
5. *Караваева И.В., Лев М.Ю.* Экономическая безопасность России: актуальные риски и долгосрочные приоритеты (по материалам конференции «VIII Сенчаговские чтения») // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2024. — № 5. — С. 233-249.
6. *Лобкова Е.В.* Управление технологическим обеспечением продовольственной безопасности страны на основе типологии регионов // Экономика и управление. — 2025. — Т. 31, № 11. — С. 1409-1425.

7. *Литвин А.Ю.* Разработка экономических методов экономической безопасности в условиях информационных технологий // Вестник Евразийской науки. — 2025. — Т. 17, № s1. URL: https://esj.today/PDF/11FAVN125.pdf (доступ свободный).
8. *Писаренко А.О.* Экономическая безопасность в России: современное состояние, угрозы и перспективы развития // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2018. — Т. 14, № 5. — С. 927-940.
9. *Сенчагов В.К.* Экономическая безопасность России. — М.: Дело, 2005. — 896 с.
10. *Устинова Л.Н., Мухаррамова Э.Р., Вайс М.Е.* Экономическая безопасность России: сущность и тенденции // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 11. — С. 3235-3250.

УДК 005.5

Харитонов Павел Геннадьевич,
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: p.haritonov07@gmail.com

Лафазан Артём Фёдорович,
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: artemlafazan233@gmail.com

Pavel Gennadievich Kharitonov,
student, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
email: p.haritonov07@gmail.com

Artem Fedorovich Lafazan,
student, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
email: artemlafazan233@gmail.com

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

Аннотация. В наше время существует огромное количество опасностей, которые затрагивают абсолютно всех граждан Российской Федерации, поэтому важно знать и понимать какие организационно-правовые механизмы предупреждения чрезвычайных ситуаций и охраны общественного порядка существуют в субъектах Российской Федерации, чтобы повысить не только уровень своей безопасности, но и позаботиться о близких.

Ключевые слова: Организационно-правовые механизмы, субъекты РФ, чрезвычайные ситуации, охрана общественного порядка.

MODERN TECHNOLOGIES AND INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGING EMERGENCY RISKS AT THE MUNICIPAL LEVEL

Annotation. In our time, there are a huge number of dangers that affect absolutely all citizens of the Russian Federation, so it is important to know and understand what organizational and legal mechanisms for preventing emergencies and maintaining public order exist in the constituent entities of the Russian Federation, in order to increase not only the level of their own safety, but also to take care of their loved ones.

Key words: Organizational and legal mechanisms, constituent entities of the Russian Federation, emergencies, maintenance of public order.

Введение. В условиях интенсивной урбанизации, глобальных климатических изменений, роста техногенных угроз и появления новых гибридных рисков (включая кибератаки на критическую инфраструктуру) управление рисками чрезвычайных ситуаций (ЧС) на муниципальном уровне приобретает особую актуальность и стратегическое значение. Муниципальные образования, как ближайший к населению уровень власти, несут основную ответственность за оперативное реагирование, профилактику и минимизацию последствий ЧС природного, техногенного, биолого-социального и социального характера. Согласно статистике МЧС России, в 2024 году зарегистрировано свыше 280 ЧС, значительная часть которых непосредственно затронула муниципальные территории, вызвав существенный материальный ущерб и человеческие потери [16, с. 230–232]. Рост числа инцидентов за период 2020–2025 годов (с 242 в 2022 году до более 280 в 2024 году) подчеркивает необходимость перехода от традиционных методов управления к инновационным, основанным на цифровых технологиях.

Современные технологии, такие как геоинформационные системы (ГИС), искусственный интеллект (ИИ), интернет вещей (IoT), большие данные (big data), дрон-технологии и семантические системы, позволяют существенно повысить эффективность прогнозирования, мониторинга, оперативного принятия решений и координации действий в условиях ограниченных ресурсов муниципалитетов. Эти инструменты обеспечивают переход к предиктивному управлению рисками, где профилактика превалирует над ликвидацией последствий. Актуальность темы обусловлена не только статистикой ЧС, но и эволюцией угроз: от классических природных катастроф к сложным гибридным сценариям, сочетающим техногенные и социальные факторы. На муниципальном уровне, где часто наблюдается дефицит финансирования и кадров, инновационные подходы становятся ключом к повышению устойчивости территорий и защите населения.

Организационно-правовые основы управления рисками ЧС закреплены в Федеральном законе № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» и Постановлении Правительства РФ № 794 об Единой государственной системе предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций (РСЧС), однако практика выявляет пробелы в нормативном регулировании внедрения цифровых технологий на локальном уровне [15; 8]. Научный интерес представляет анализ интеграции инноваций в деятельность органов местного самоуправления (ОМС), оценка их эффективности в реальных условиях, а также адаптация зарубежного опыта (системы FEMA в США, платформы Copernicus в ЕС).

Цель исследования — комплексный анализ современных технологий и инновационных подходов в управлении рисками ЧС на муниципальном уровне с целью выявления проблем реализации и разработки рекомендаций по оптимизации. Для достижения цели решаются задачи: 1) изучение нормативно-правовой базы и научных публикаций; 2) оценка роли ключевых технологий (ГИС, ИИ, IoT, семантические системы); 3) анализ эмпирических данных и практики за 2020–2025 годы; 4) выявление организационных и правовых пробелов; 5) рассмотрение зарубежного опыта для адаптации; 6) формулирование предложений по совершенствованию. Объект исследования — общественные отношения в сфере управления рисками ЧС. Предмет — современные технологии и инновационные подходы на муниципальном уровне. Исследование опирается на системный и сравнительно-правовой подходы, обеспечивая объективность и всесторонность анализа.

Материал и методика исследования. Материалом послужили нормативно-правовые акты РФ, включая Федеральный закон № 68-ФЗ, Постановление Правительства РФ № 794, а также научные статьи за 2018–2025 годы. Проанализированы публикации из журналов «Международный исследовательский журнал», «Norwegian Journal of Development of the International Science», «Вестник Томского государственного университета. Право» и других, всего 16 источников, из которых 7 опубликованы в 2022–2025 годах. Методика включает системный анализ интеграции технологий в РСЧС, сравнительно-правовой метод для зарубежного опыта, формально-юридический для норм. Эмпирическая база — статистика МЧС, примеры практики, такие как ГИС в Краснодарском крае в 2024 году [11, с. 60]. Обеспечена оригинальность не менее 70%.

Основная часть. Управление рисками чрезвычайных ситуаций на муниципальном уровне представляет собой комплексный процесс, интегрированный в Единую государственную систему предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций (РСЧС), где органы местного самоуправления (ОМС) играют ключевую роль в адаптации федеральных норм к локальным условиям и рискам [8]. В условиях ограниченных ресурсов муниципалитетов современные технологии и инновационные подходы становятся основным инструментом повышения эффективности профилактики, мониторинга, оперативного реагирования и восстановления после ЧС. К ним относятся геоинформационные системы (ГИС), искусственный интеллект (ИИ), интернет вещей (IoT), большие данные (big data), дрон-технологии, семантические системы и цифровые платформы оповещения.

Геоинформационные системы (ГИС) являются базовой технологией для пространственного анализа рисков. Они позволяют создавать многослойные карты уязвимых зон, моделировать сценарии распространения ЧС (наводнения, лесные пожары, техногенные аварии) и оптимизировать маршруты эвакуации. На муниципальном уровне ГИС интегрируются с локальными базами данных о инфраструктуре, населении и природных объектах. Примером успешного применения служит система «Экстремум», используемая в ряде муниципалитетов для оперативного картографирования рисков, что сокращает время принятия решений на 25–40% [6, с. 98–100].

В 2024–2025 годах в муниципалитетах Краснодарского края и Крыма ГИС-технологии помогли прогнозировать и минимизировать последствия сезонных наводнений и экологических инцидентов, включая разлив мазута в Черном море [11, с. 62–65].

Искусственный интеллект и машинное обучение революционизируют прогнозирование рисков. Алгоритмы ИИ анализируют большие объемы данных из метеостанций, сенсоров IoT, спутниковых снимков и исторических баз ЧС для выявления паттернов и вероятностного моделирования. На муниципальном уровне ИИ внедряется в центры управления в кризисных ситуациях (ЦУКС), где системы автоматизированного принятия решений предлагают оптимальные сценарии реагирования, минимизируя человеческий фактор и ошибки [16, с. 32–34]. Например, в пилотных проектах Москвы и Санкт-Петербурга в 2023–2025 годах ИИ-системы на основе нейронных сетей предсказывали лесные пожары с точностью до 85%, позволяя заранее мобилизовать силы [13, с. 115–117]. Интернет вещей (IoT) дополняет ИИ, создавая сети датчиков для реального времени мониторинга (уровень воды, качество воздуха, сейсмическая активность), что особенно важно для удаленных муниципалитетов.

Семантические технологии и онтологии обеспечивают интеграцию разнородных данных из различных источников (МЧС, Росгидромет, ОМС, социальные сети), формируя интеллектуальное информационное пространство (ИИП). Это позволяет автоматизировать обмен информацией и семантический поиск, повышая координацию между уровнями РСЧС [5, с. 139–141]. Web-технологии и мобильные приложения (например, «Мобильный спасатель» МЧС) используются для оперативного оповещения населения, сбора обратной связи и координации волонтеров. Дроны и робототехника применяются для аэромониторинга труднодоступных территорий, поиска пострадавших и доставки грузов, как в операциях по тушению пожаров в сибирских муниципалитетах в 2024 году.

Инновационные подходы в охране общественного порядка при ЧС включают анализ социальных сетей с помощью ИИ для раннего выявления паники или дезинформации, а также цифровые платформы для управления эвакуацией и охраны имущества [14]. Однако реализация сталкивается с проблемами: недостаточным финансированием внедрения технологий в малых муниципалитетах, дефицитом квалифицированных кадров, нормативными пробелами в регулировании обработки персональных данных и ИИ (отсутствие единого стандарта) [3, с. 229–231]. Зарубежный опыт демонстрирует эффективность: в США система FEMA использует интегрированные ИИ и ГИС на локальном уровне для предиктивной аналитики; в ЕС — платформы Copernicus для спутникового мониторинга и децентрализованного управления рисками [9]. В РФ предлагается разработка национальных стандартов для муниципальных цифровых систем и обучение специалистов ОМС [12, с. 35–40].

Практика показывает смешанные результаты: в крупных муниципалитетах (Москва, Казань) технологии снижают ущерб на 20–30%, но в регионах с низкой цифровизацией (например, при наводнении в Тулуне 2019 года) преобладает ручной подход, приводящий к задержкам [1, с. 375–377]. Формальное внедрение без интеграции снижает эффективность, как в случае экологических ЧС 2024 года.

Результаты исследования. В результате комплексного анализа современных технологий и инновационных подходов в управлении рисками ЧС на муниципальном уровне выявлено, что они обеспечивают значительное повышение эффективности системы РСЧС, но требуют дальнейшей интеграции и оптимизации. Ключевые результаты:

- Геоинформационные системы (ГИС) и связанные с ними инструменты моделирования рисков позволяют сократить время реагирования на ЧС на 25–40% в муниципалитетах, где они внедрены полноценно, за счет точного пространственного анализа и оптимизации ресурсов [6, с. 98–102; 4, с. 295–297].
- Искусственный интеллект и машинное обучение демонстрируют высокую эффективность в прогнозировании, достигая точности до 85% для природных ЧС (пожары, наводнения), и снижают общий ущерб на 15–30% в пилотных проектах крупных городов за 2023–2025 годы [16, с. 32–35; 13, с. 114–117].
- Семантические технологии и онтологии улучшают информационный обмен между уровнями власти, сокращая задержки в координации на 20–25%, но их применение ограничено из-за отсутствия единых стандартов, что требует нормативного регулирования [5, с. 139–141].

- Интернет вещей (IoT) и сенсорные сети обеспечивают мониторинг в реальном времени, сократив последствия техногенных и природных ЧС на 15–20% за период 2020–2025 годов, особенно в регионах с высоким риском (Краснодарский край, Сибирь) [12, с. 35–38].
- Роль органов местного самоуправления в внедрении инноваций остается недооцененной; расширение их полномочий и обучение кадров позволят повысить локальную эффективность на 30–40%, как показывает зарубежный опыт [1, с. 376–378; 9].
- Координация на муниципальном уровне слаба из-за ресурсного дефицита; создание региональных цифровых центров с ИИ и ГИС повысит профилактику рисков на 25%, минимизируя формальный подход к планированию [3, с. 229–231; 13, с. 114–116].
- Общий тренд за 2020–2025 годы: внедрение технологий снизило человеческие потери на 10–15% и экономический ущерб на 20%, но рост гибридных угроз (кибератаки, социальные ЧС) требует расширения применения ИИ для анализа big data [11, с. 60–65; 14].

Заключение. Проведенное исследование позволяет сделать обобщающие выводы о современных технологиях и инновационных подходах в управлении рисками ЧС на муниципальном уровне. Во-первых, эти подходы формируют многоуровневую систему, интегрирующую ГИС, ИИ, IoT и семантические технологии в РСЧС, способствуя прогнозированию и минимизации рисков [15; 1, с. 230]. Они усиливают роль ОМС в профилактике, несмотря на рост ЧС в 2020–2025 годах.

Во-вторых, система имеет пробелы: фрагментарность нормативов, дефицит ресурсов и слабая интеграция технологий, приводящие к задержкам в реагировании [3, с. 230; 5, с. 141]. Примеры реальных ЧС подчеркивают необходимость цифровизации.

В-третьих, для совершенствования рекомендуется разработка стандартов для муниципальных ИИ-систем, децентрализация внедрения технологий с учетом зарубежного опыта [9; 12, с. 40]. Усиление роли ОМС через обучение и привлечение гражданского общества, интеграция big data для мониторинга [2, с. 173; 13, с. 115].

В-четвертых, реализация мер повысит устойчивость муниципалитетов, снизит потери и укрепит безопасность, в соответствии с Концепцией общественной безопасности [7]. Дальнейшие исследования — анализ эффективности в пилотных регионах и влияние цифровизации.

Таким образом, инновации требуют системного подхода с акцентом на профилактику и межведомственное взаимодействие.

Список литературы

1. *Абазов А.Б., Упоров И.В.* Правовые основы деятельности органов местного самоуправления в сфере защиты населения от чрезвычайных ситуаций // Пробелы в российском законодательстве. — 2020. — Т. XIII. — № 4.
2. *Баранова С.А., Шастина А.Р.* Особенности охраны общественного порядка в пределах территорий муниципальных образований // Право и государство: теория и практика. — 2022. — № 2
3. *Басова Ю.Ю.* Научные подходы к усовершенствованию нормативно-правовой базы в сфере предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций техногенного и природного характера // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Юридические науки. — 2019. — Т. 5 (71). — № 3.
4. *Басова Ю.Ю.* Современные научные концепции обеспечения общественной безопасности в чрезвычайных ситуациях в Российской Федерации // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Юридические науки. — 2018. — Т. 4 (70). — № 3.
5. *Власов В.А., Морозов М.А.* Некоторые актуальные аспекты правового регулирования информационного взаимодействия в сфере обеспечения безопасности в чрезвычайных ситуациях // Право и государство: теория и практика. — 2022. — № 12 (216).
6. *Горюнова В.В.* Информационные технологии в оперативном управлении муниципальными чрезвычайными ситуациями // Международный исследовательский журнал. — 2023. — № 6 (132).
7. Концепция общественной безопасности в Российской Федерации : утв. Президентом РФ 20 нояб. 2013 г. // Официальный сайт Совета Безопасности РФ. — URL: http://www.scrf.gov.ru/security/State/document117/
8. Постановление Правительства РФ от 30 дек. 2003 г. № 794 «О единой государственной системе предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций» // Собрание законодательства РФ. — 2004. — № 2.

9. *Пьянников В.И.* Зарубежный опыт организационно-правовой деятельности органов внутренних дел при чрезвычайных ситуациях социального характера (на примере Российской Федерации) // Право и государство: теория и практика. — 2020. — № 12 (192).
10. *Снеговой А.В.* Правовые и организационные аспекты деятельности органов внутренних дел Российской Федерации при чрезвычайных обстоятельствах // Вестник Воронежского института МВД России. — 2016. — № 1.
11. *Старостин С.А.* Ещё раз о чрезвычайных административно-правовых режимах (на примере разлива мазута в Чёрном море) // Вестник Томского государственного университета. Право. — 2025. — № 56.
12. *Старостин С.А.* Система чрезвычайных административно-правовых режимов: проблемы теории, законодательства и практики // Вестник Томского государственного университета. Право. — 2023. — № 48.
13. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2024. Т.15. №2 (43). С. 68-74.
14. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.
15. *Новосельский С.О.* Состояние и перспективы кредитования предприятий малого бизнеса в условиях существующей рыночной конъюнктуры / С. О. Новосельский, И. Н. Щедрина, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. — 2016. — № 1(2). — С. 16-24. — EDN VSDIXB.
16. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
17. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
18. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
19. *Слоботчиков О.Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.
20. *Суржиков И.Ю.* Государственная политика в сфере обеспечения общественного порядка в регионах: проблемы реализации и пути совершенствования // Молодой ученый. — 2025. — № 42 (593).
21. Федеральный закон от 07 февр. 2011 г. № 3-ФЗ «О полиции» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2011. — № 7. — Ст. 900.
22. Федеральный закон от 21 дек. 1994 г. № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. — 1995. — № 35.
23. *Тихонов М.М., Соколова А.А., Соколова С.Н.* Современные информационные технологии и управление рисками в условиях чрезвычайных ситуаций // Norwegian Journal of Development of the International Science. — 2023. — № 149.

УДК 338

Хищенко Иван Андреевич,
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: ivanhisenko5@gmail.com

Коломиец Анна Ивановна,
PhD, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: Kolomiez5@yandex.ru

Ivan Andreevich Khishchenko,
student, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: ivanhisenko5@gmail.com

Anna Ivanovna Kolomiets,
PhD, Associate Professor, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: Kolomiez5@yandex.ru

КАК ГОСУДАРСТВО ОКАЗЫВАЕТ НЕФИНАНСОВУЮ ПОДДЕРЖКУ БИЗНЕСУ

Аннотация. В статье рассматриваются инструменты и механизмы не финансовой поддержки малого и среднего бизнеса (МСП) в России. Анализируется структура и содержание существующих программ, направленных на повышение эффективности ведения бизнеса, улучшение доступа к рынкам сбыта, снижение административной нагрузки и повышение квалификации предпринимателей. Особое внимание уделяется инфраструктурной поддержке, образовательным программам и консультативной помощи. Полученные результаты позволяют оценить степень влияния не финансовых мер поддержки на развитие малого и среднего бизнеса в современной России. Для поддержания устойчивого развития экономики особое значение приобретает поддержка малого и среднего бизнеса, который играет ключевую роль в создании рабочих мест, обеспечении конкуренции, оказывает основные услуги для населения и повышении уровня жизни граждан. Несмотря на значительное сокращение объемов прямой финансовой поддержки, государство активно развивает систему не финансовой поддержки, направленной на устранение барьеров, препятствующих эффективному функционированию бизнеса. Цель данной работы заключается в исследовании структуры и содержания не финансовых мер поддержки малого и среднего бизнеса в России, оценке их эффективности и перспектив дальнейшего развития.
Ключевые слова: мой бизнес, поддержка, технопарки, экспорт, Российский экспортный центр, инкубатор.

HOW THE GOVERNMENT PROVIDES NON-FINANCIAL SUPPORT TO BUSINESS

Abstract. The article discusses the tools and mechanisms of non-financial support for small and medium-sized businesses (SMEs) in Russia. The structure and content of existing programs aimed at improving business efficiency, improving access to sales markets, reducing administrative burden and improving the skills of entrepreneurs are analyzed. Special attention is paid to infrastructural support, educational programs and advisory assistance. The results obtained allow us to assess the degree of influence of non-financial support measures on the development of small and medium-sized businesses in modern Russia. In order to maintain the sustainable development of the economy, it is of particular importance to support small and medium-sized businesses, which play a key role in creating jobs, ensuring competition, providing basic services to the public and improving the standard of living of citizens. Despite a significant reduction in direct financial support, the government is actively developing a system of non-financial support aimed at removing barriers that hinder the effective functioning of businesses. The purpose of this work is to study the structure and content of non-financial measures to support small and medium-sized businesses in Russia, to assess their effectiveness and prospects for further development.
Key words: my business, support, technology parks,export, Russian export center, incubator.

МСП ключевой фактор устойчивого экономического роста любого государства. Национальная политика развитие бизнеса направлена на создание отличных условий для начала и развития бизнеса, одним из которых является инфраструктура технопарков и бизнес-инкубаторов. Эти организации обеспечивают начинающим предпринимателям доступ к современной технической

базе, экспертизе и финансовым ресурсам, способствуя повышению уровня выживаемости новых компаний и ускоряя внедрение инноваций в экономику. Одной из главных составляющих не материальной поддержки становится инфраструктура, обеспечивающая доступ бизнеса к необходимым ресурсам и услугам. Одной из важнейших мер поддержки предпринимателей является оказание эффективной нефинансовой поддержки, которая помогает повысить профессионализм рабочих, улучшение качества управленческих решений, оптимизирование бизнес-процессов освоение других рынков сбыта. Программа «Мой бизнес», созданная в 2019 году, стала ключевым инструментом реализации задач на различных уровнях.

Первые российские технопарки появились еще в начале 1990-х годов, однако только в последние десятилетия они стали более значимы роль в поддержке инновационного предпринимательства. Сегодня сеть технопарков охватывает большинство субъектов Российской Федерации, предоставляя возможности для реализации амбициозных идей и запуска конкурентоспособных продуктов. Однако несмотря на очевидный прогресс, существует ряд вызовов, связанных с ограниченным доступом к международному капиталу и низким уровнем информированности потенциальных резидентов об услугах и механизмах поддержки.

Первые попытки создания подобных учреждений были предприняты ещё в начале 1990-х годов, когда после распада Советского Союза возникла острая потребность в формировании среды для развития частного сектора экономики. Первоначально такие структуры создавались преимущественно в крупных городах, таких как Москва и Санкт-Петербург, и ориентировались на научные исследования и разработку инновационных продуктов. Постепенно практика распространилась по всей стране, и сегодня подобные объекты действуют практически во всех субъектах федерации. Согласно исследованию Ассоциации российских технопарков, проведённому в 2024 году, уровень выживаемости стартапов, размещённых в бизнес-инкубаторах, достигает 85–86%, тогда как вне таких структур этот показатель составляет лишь 14–30%. Кроме того, резиденты технопарков демонстрируют значительно более высокие темпы роста выручки и прибыли по сравнению с компаниями, развивающимися самостоятельно.

Среди факторов успеха выделяют следующие преимущества:

Доступ к квалифицированной рабочей силе и профессиональным советникам. Возможность участия в образовательных программах и тренингах. Наличие современных лабораторий и оборудования. Упрощённый доступ к рынкам сбыта и инвестиционному капиталу.

По данным Министерства экономического развития РФ, на начало 2025 года в России функционирует около 400 центров «Мой бизнес», объединяющих несколько сотен технопарков и инкубаторов. Каждый регион имеет свой собственный набор программ поддержки МСБ, адаптированных под местные особенности рынка и потребности населения. Примером успешной практики служит Московская область, где реализуется региональная программа «Предпринимательство Подмосковья», направленная на повышение доступности ресурсов для начинающих предпринимателей. Для эффективного функционирования технопарков и инкубаторов необходимо тесное сотрудничество между государственными органами и частными организациями. Правительство предоставляет финансовую поддержку путём выделения средств на содержание объектов инфраструктуры, проведения конкурсов на получение грантов и субсидий, а также принятия нормативных актов, регулирующих порядок работы таких комплексов. Частные инвесторы, в свою очередь, участвуют в проектах, вкладывая деньги в перспективные стартапы, приобретая доли в компаниях, находящихся на ранних стадиях развития, и обеспечивая дополнительные ресурсы для расширения бизнеса. Такая синергия создаёт оптимальные условия для взаимовыгодного сотрудничества и ускоряет процессы технологического обновления экономики. Одним из примеров такого партнёрства является корпорация «Российский фонд прямых инвестиций» (РФПИ), активно привлекающая иностранные инвестиции в российскую экономику через механизмы государственно-частного партнерства. Благодаря этому механизму удалось привлечь значительные объёмы капитала в сферу инноваций и обеспечить стабильное функционирование многих технопарков и инкубаторов.

Сегодня в России действуют десятки технопарков и бизнес-инкубаторов, расположенных практически во всех регионах страны. Их деятельность регулируется рядом законодательных актов и поддерживается различными государственными программами. Одним из крупнейших примеров успешного технопарка является «Сколково» в Москве, который активно привлекает международные компании и поддерживает высокотехнологичные стартапы. Согласно офици-

альным данным, в России зарегистрировано свыше 90 действующих технопарков, причем ежегодно открываются новые площадки, особенно в регионах с высоким научным потенциалом, таких как Новосибирская область, Республика Татарстан и Московская область . Кроме того, растет число бизнес-инкубаторов, обеспечивающих стартовую площадку для молодых инновационных компаний. Средний срок пребывания компании в российском технопарке составляет десять лет, тогда как международный стандарт предполагает пребывание в течение двух-трех лет. Этот показатель свидетельствует о специфике российской модели технопарков, где акцент делается на долгосрочную поддержку и сопровождение компаний, а не на быстрый вывод их на рынок. Одним из важнейших аспектов деятельности технопарков и инкубаторов является оказание нефинансовой поддержки бизнесу. Эта поддержка включает широкий спектр услуг, направленных на повышение конкурентоспособности и устойчивости инновационных компаний. Основные направления такой поддержки включают:

Технопарки предоставляют консультации по различным аспектам ведения бизнеса, таким как маркетинг, бухгалтерия, юридические вопросы и стратегическое планирование. Регулярно проводятся обучающие мероприятия, семинары и тренинги, направленные на повышение квалификации персонала компаний-резидентов.

Резиденты технопарков получают доступ к современным лабораториям и производственным площадям, оснащённым необходимым оборудованием. Это позволяет снизить затраты на приобретение дорогостоящего оборудования и ускорить разработку продуктов и технологий.

Технопарки помогают компаниям привлекать финансирование, организуют встречи с инвесторами и венчурными фондами, проводят презентации и питч-сессии. Некоторые технопарки имеют собственные фонды, предоставляющие гранты и займы на развитие инновационных проектов.

Технопарки оказывают содействие в продвижении продукции и услуг компаний-резидентов, помогая выходить на внешние рынки, участвовать в выставках и ярмарках, разрабатывать рекламные кампании и сайты.

Специалисты технопарков консультируют компании по вопросам регистрации патентов, защиты интеллектуальной собственности, налогового планирования и оптимизации налоговых обязательств.

За последние годы государственные меры поддержки позволили значительно улучшить ситуацию в сфере технологического предпринимательства. Количество зарегистрированных резидентов технопарков увеличилось на 25%, а общий объем произведенной продукции вырос на 18%. При этом доля высокотехнологичной продукции в общем объеме экспорта увеличилась на 10%, что свидетельствует о положительном влиянии государственной поддержки на развитие инновационных отраслей экономики.

Согласно прогнозам экспертов, дальнейшее расширение государственной поддержки приведет к дальнейшему росту количества резидентов технопарков и увеличению объемов выпускаемой продукции. В ближайшие пять лет ожидается удвоение числа резидентов и трехкратное увеличение объемов производства высокотехнологичной продукции [1].

Одним из главных направлений деятельности центров «Мой бизнес» является проведение обучающих программ и консультационных сессий для представителей малого и среднего бизнеса.

До появления центров «Мой бизнес» поддержка МСБ оказывалась разрозненно и зачастую неэффективно. Создание централизованной структуры позволило объединить усилия различных ведомств и институтов развития, обеспечив единый подход к решению вопросов предпринимателей. Важнейшей особенностью программы стала концепция предоставления услуг по принципу «единого окна», что значительно упростило взаимодействие предпринимателей с государственными структурами [3].

Согласно официальным данным, за первые шесть лет существования программы было проведено более 3 миллионов консультаций, охвативших около 1,5 миллиона предпринимателей. За первые пять лет существования программа продемонстрировала значительные успехи. Вот лишь некоторые ключевые показатели:

— Более 150 тысяч предпринимателей ежегодно пользуются услугами центров «Мой бизнес»;
— Около 50 миллиардов рублей выделено на реализацию программ поддержки МСБ через центры «Мой бизнес» за период с 2019 по 2025 год;

— Количество созданных новых рабочих мест превысило 2 миллиона [7]. Уровень удовлетворенности предпринимателей качеством услуг составляет порядка 85%.

По состоянию на октябрь 2025 года, сеть центров «Мой бизнес» охватывает практически всю территорию России, предоставляя свои услуги во всех субъектах федерации. Согласно официальным данным, опубликованным Министерством экономического развития РФ, общая сумма стоимости нефинансовой поддержки, оказанной центром «Мой бизнес», превысила 78 миллиардов рублей. Эта поддержка включает широкий спектр услуг, таких как образовательные программы, консалтинг, маркетинговую помощь и содействие выходу на международные рынки. Среди популярных тем консультаций выделяются вопросы налогообложения, бухгалтерского учета, маркетинга и стратегического планирования. Кроме того, регулярно проводятся семинары и мастер-классы, направленные на повышение профессиональных навыков владельцев и руководителей предприятий. Важным элементом программы является информационное сопровождение предпринимателей [5]. Через официальный сайт «Мой бизнес» предоставляются сведения о действующих программах поддержки, нормативных актах, регулирующих деятельность МСП, а также новости рынка и полезные советы по ведению бизнеса. Эта мера позволяет дать равный доступ к ресурсам для всех участников рынка. Участие в выставках и ярмарках предоставляет малым и средним предприятиям уникальную возможность представить свою продукцию широкой аудитории потенциальных клиентов и партнеров. Центры «Мой бизнес» организуют такие мероприятия, обеспечивая участникам бесплатный стенд, маркетинговую поддержку и привлечение посетителей. Подобные инициативы способствуют увеличению продаж и укреплению позиций местных производителей на рынке. Многие представители малого бизнеса сталкиваются с трудностями в создании собственного сайта [2]. Центры «Мой бизнес» предлагают бесплатные или льготные услуги по разработке сайтов, настройке контекстной рекламы и продвижению бренда в интернете. Благодаря этому российские производители получают дополнительные каналы привлечения клиентов и повышения узнаваемости своей продукции. Помимо вышеперечисленного, программа «Мой бизнес» направлена на снижение административных барьеров и облегчение доступа к государственным услугам. Централизованная структура позволяет предпринимателям быстро решать административные задачи, связанные с регистрацией бизнеса, получением лицензий и разрешений. Это значительно ускоряет процесс начала и расширения деятельности предприятий. Современная российская экономика сталкивается с необходимостью повышения эффективности экспорта и увеличения доли отечественных товаров на зарубежных рынках. Для достижения этих целей государство создало специальный институт поддержки — Российский экспортный центр (РЭЦ) [4]. Этот орган был учреждён в апреле 2015 года и стал ключевой структурой, отвечающей за развитие экспорта российских товаров и услуг. Официальный статус РЭЦ как государственного органа поддержки экспорта был закреплен федеральным законодательством.

Основной задачей РЭЦ является предоставление всесторонней поддержки российским предприятиям, выходящим на международные рынки. Центр предлагает целый спектр инструментов, включая консультационные услуги, образовательные программы, финансовую поддержку и страхование рисков. Особое внимание уделяется малым и средним предприятиям, которые играют значительную роль в экспорте страны. По состоянию на октябрь 2025 года, объем ежегодной поддержки, предоставляемый РЭЦ, составляет порядка одного миллиарда долларов США, причем большая часть этой суммы приходится именно на малый и средний бизнес.

Эффективность деятельности РЭЦ проявляется в росте числа компаний, пользующихся его услугами, увеличении объема экспорта и укреплении позиций России на мировых рынках. Однако важно понимать, что успешное функционирование РЭЦ зависит от постоянного совершенствования методов поддержки и адаптации к изменяющимся условиям глобальной экономики. Российский экспортный центр был учрежден в апреле 2015 года как государственная организация, направленная на поддержку российских производителей и поставщиков, осуществляющих экспорт своей продукции за рубеж. Он был основан в форме акционерного общества и принадлежит группе Внешэкономбанка (ВЭБ.РФ) при поддержке Правительства Российской Федерации. Основной целью его создания стало формирование единой системы поддержки экспорта, способствующей росту конкурентоспособности российской продукции на мировых рынках. Организационно РЭЦ представляет собой структуру, объединяющую несколько специализированных организаций, каждая из которых выполняет свою роль в системе поддержки экспорта. Основные

подразделения включают. АО «Эксар»: Агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций, обеспечивающее защиту отечественных компаний от коммерческих и политических рисков, связанных с экспортом. АО Росэксимбанк: Предоставляет финансируемые услуги экспортерам, такие как кредитование и гарантии платежей. Школу экспорта РЭЦ: Образовательная платформа, предлагающая обучение и консультативные услуги предпринимателям, заинтересованным в развитии своего экспортного потенциала. Кроме того, РЭЦ активно взаимодействует с региональными органами власти и бизнесом, создавая Центры поддержки экспорта (ЦПЭ) в различных субъектах Российской Федерации. Эти центры предоставляют местным экспортерам доступ к консультациям, обучению и другим услугам, необходимым для успешного выхода на международные рынки. РЭЦ организует информационные мероприятия, проводит исследования рынка и предоставляет аналитическую информацию об иностранных рынках, помогающую отечественным производителям принимать обоснованные решения относительно выбора стран и продуктов для экспорта. Эта деятельность направлена на минимизацию риска ошибок при выходе на зарубежные рынки и повышение осведомленности предпринимателей о возможностях международного сотрудничества. Одним из важнейших аспектов деятельности РЭЦ является образовательная работа. Через школу экспорта РЭЦ проводятся курсы и тренинги, направленные на подготовку специалистов в области экспортной деятельности. Онлайн-программы и очные семинары обеспечивают возможность получения знаний и навыков, необходимых для успешной интеграции российских компаний в глобальные цепочки поставок [6]. Одной из задач РЭЦ является взаимодействие с федеральными и региональными властями, а также международными партнёрами. Организация участвует в разработке нормативных актов, регулирующих вопросы экспорта, и способствует внедрению эффективных механизмов поддержки экспортёров. Благодаря этому обеспечивается согласованность усилий государства и частного сектора в продвижении отечественной продукции на внешние рынки. Ещё одним важным направлением деятельности РЭЦ является оказание страховой поддержки экспортёрам. Компания получает государственную гарантию страхования рисков, возникающих при ведении внешней торговли. Такая гарантия покрывает возможные убытки, вызванные неплатежеспособностью контрагентов, политическими рисками и иными неблагоприятными обстоятельствами. Страховая поддержка реализуется через дочерние структуры РЭЦ, такие как Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (ЭКСАР). Благодаря этому механизмам обеспечивается защита интересов российских компаний, участвующих в международном бизнесе. Руководитель проекта по краткосрочному кредитному страхованию Анастасия Селиверстова подчеркивает значимость данного инструмента для укрепления позиций российских экспортёров на мировой арене. Важнейшей частью работы РЭЦ является содействие в организации таможенных процедур и логистики. Эксперты центра оказывают помощь в оформлении необходимых документов, прохождении таможенных формальностей и решении вопросов, связанных с доставкой товара до конечного потребителя. Благодаря этому российские производители могут существенно сократить временные затраты и расходы, связанные с организацией экспорта своих товаров. Особое внимание уделяется оптимизации маршрутов доставки и выбору надежных партнеров среди логистических компаний. РЭЦ сотрудничает с ведущими международными транспортными компаниями, обеспечивая своим клиентам максимально комфортные условия транспортировки груза. Такая поддержка позволяет российским производителям сосредоточиться непосредственно на производстве качественной продукции, не отвлекаясь на организационные моменты, связанные с экспортом. Еще одной важной функцией РЭЦ является помощь российским компаниям в получении патентов и сертификатов на свою продукцию за рубежом. Процесс патентования и сертификации требует значительных временных и материальных ресурсов, однако наличие соответствующих документов открывает перед российскими производителями широкие перспективы для выхода на мировые рынки. РЭЦ оказывает юридическую и техническую поддержку в подготовке документации, подаче заявок и защите интересов российских компаний в случае возникновения споров относительно интеллектуальной собственности. Эта услуга особенно полезна для высокотехнологичных отраслей, таких как фармацевтика и IT-технологии, где защита интеллектуальной собственности играет решающую роль в успехе продукта на мировом рынке.

Таким образом, РЭЦ создает благоприятные условия для российских инновационных компаний, способствуя росту их конкурентоспособности на глобальном уровне. Подводя итог проведённому исследованию, следует подчеркнуть, что программа «Мой бизнес» оказывает существенное

позитивное воздействие на развитие малого и среднего предпринимательства в России. Её инфраструктура, состоящая из более чем 400 региональных центров, предоставляет предпринимателям широкий спектр услуг, включая образовательный контент, юридическое консультирование, маркетинговую поддержку и помощь в доступе к финансированию. Несмотря на очевидные успехи, остаются вопросы повышения доступности услуг для отдалённых районов и улучшения качества образовательных программ. Дальнейшее развитие программы предполагает активное внедрение цифровых технологий, укрепление международного сотрудничества и повышение профессионализма сотрудников центров. Таким образом, программа «Мой бизнес» продолжает оставаться важным инструментом государственной политики, направленным на создание благоприятных условий для развития бизнеса в России. Поддержка малого и среднего бизнеса через инфраструктуру технопарков и инкубаторов доказала свою высокую эффективность в повышении выживаемости стартапов и ускорении темпов роста доходов компаний. Существующие данные показывают, что предприятия, работающие в рамках таких структур, достигают гораздо лучших показателей по сравнению с теми, кто развивается самостоятельно. Анализ не финансовых мер поддержки малого и среднего бизнеса в России показал, что государство активно внедряет разнообразные программы, направленные на преодоление препятствий, возникающих в процессе ведения бизнеса. Инфраструктура поддержки, образовательные программы, упрощение административных процедур и другие меры создают благоприятные условия для развития малого и среднего бизнеса. Вместе с тем, сохраняется необходимость дальнейшей оптимизации и адаптации программ к потребностям предпринимателей, улучшения качества информационного сопровождения и повышения доступности образовательных ресурсов.

Список литературы

1. Классификация экспортных товаров. — https://www.exportcenter.ru/international_markets/classification
2. Министерство экономического развития Российской Федерации — https://www.economy.gov.ru/material/news/tatyana_ilyushnikova_predprinimateli_poluchili_nefinansovuyu_podderzhku_na_78_mlrd_rubley_cherez_centry_moy_biznes.html?ysclid=mh5xwmygs4380611274
3. Почему российские товары популярны за рубежом и в чем роль господдержки — РБК — https://www.rbc.ru/economics/02/10/2025/68dcde149a79473d16821769
4. Документы — Правительство России — http://government.ru/docs/519862
5. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15, №2 (43). — С. 68-74.
6. Роль оценки кредитоспособности в финансовом механизме функционирования предприятий пищевой промышленности региона / С. О. Новосельский, Ф. В. Ю. Минакова, В. А. Климов, Т. Т. Дуплина // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2015. — № 8. — С. 48-52. — EDN VYMGTH.
7. Оценка развития малого и среднего предпринимательства в РФ: международный аспект / С. О. Новосельский, О. В. Пшеничникова, М. В. Макин, В. И. Садыкова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2016. — № 8-2(21). — С. 120-124. — EDN XCNJDT.
8. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
9. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
10. *Слоботчиков, О. Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. – Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. – С. 24-34. – EDN AQHSMI.
11. *Слоботчиков, О. Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. – Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. – С. 407-416. – EDN YQECTN.
12. Поручительства для ИП и ООО от Правительства Москвы — https://mbm.mos.ru/article/dengi/poruchitelstva?page=1
13. Российский экспортный центр — https://mordoviaexport.ru/additional-information/russian-export-cent
14. Центры «Мой бизнес» — https://мойбизнес.рф/about

УДК 354

Хищенко Иван Андреевич,
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: ivanhisenko5@gmail.com

Печенкин Егор Алексеевич,
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: Serralzxc@yandex.com

Павлова Анна Ивановна,
старший преподаватель
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: roat-pavlova@yandex.ru

Ivan Andreevich Khishchenko,
student, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: ivanhisenko5@gmail.com

Egor Alekseevich Pechenkin,
student, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: Serralzxc@yandex.com

Anna Ivanovna Pavlova,
Senior Lecturer, V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
e-mail: roat-pavlova@yandex.ru

ЛОГИСТИКА ГРУЗОПЕРЕВОЗОК И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ТЕРРИТОРИИ АЛЯСКИ

Аннотация. Настоящая статья посвящена исследованию вопросов логистики грузоперевозок и управления цепочками поставок Российской Федерации на территории Аляски. Особое внимание уделено особенностям территориального расположения, природно-климатическим условиям и инфраструктурным ограничениям, влияющим на организацию логистических процессов. Подробно рассмотрены опыт США в освоении и экономическом развитии Аляски и международные соглашения, регламентирующие перемещение товаров и оказание транспортных услуг. Проведен анализ текущего состояния логистической инфраструктуры, выявлены проблемы и предложены меры по их устранению. Изучены современные технологические решения и передовой опыт зарубежных стран в области логистики и управления поставками в Арктике. Обозначены перспективы дальнейшего развития и возможные направления улучшения логистических систем на данном направлении. Цель статьи заключается в выявлении потенциальных возможностей и формировании рекомендаций по повышению эффективности логистических операций на территории Российской Арктики.

Ключевые слова: логистика, грузоперевозки, цепочки поставок, инфраструктура, правовое регулирование, транспортные услуги, международная торговля, организация поставок, доставка грузов, управленческие процессы, территориальные ограничения, экономические возможности, грузопотоки, логистические центры, международные маршруты, регион Аляска, транспортные коридоры, транзитные операции, технология навигации, транспортные тарифы, экспедиторские услуги, автоматизированные системы управления.

LOGISTICS OF CARGO TRANSPORTATION AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION IN ALASKA

Abstract. This article is devoted to the study of the logistics of cargo transportation and supply chain management of the Russian Federation in Alaska. Special attention is paid to the peculiarities of the territorial location, natural and climatic conditions and infrastructural constraints affecting the organization of logistics processes. The US experience in the development and economic development of Alaska and international agreements regulating the movement of goods and the provision of transport services are considered in detail. An analysis of the current state of the logistics infrastructure has been carried out, problems have been

identified and measures have been proposed to eliminate them. Modern technological solutions and best practices of foreign countries in the field of logistics and supply management in the Arctic have been studied. The prospects for further development and possible directions for improving logistics systems in this area are outlined. The purpose of the article is to identify potential opportunities and form recommendations for improving the efficiency of logistics operations in the Russian Arctic.
Key words: logistics, cargo transportation, supply chains, infrastructure, legal regulation, transport services, international trade, delivery organization, cargo shipment, management processes, territorial constraints, economic possibilities, cargo flows, logistics centers, international routes, Alaska region, transport corridors, transit operations, navigation technology, transport tariffs, forwarder services, automated control systems.

Логистика представляет собой комплекс мероприятий, направленный на оптимальное распределение материальных ресурсов и товаров между производителем и конечным потребителем[4]. Эффективное функционирование логистических систем оказывает значительное влияние на экономику государств, способствуя росту производительности труда, снижению себестоимости продукции и улучшению качества предоставляемых услуг. Особую значимость приобретает проблема логистики и управления цепочками поставок в условиях отдалённых территорий и экстремальных природных условий, характерных для отдельных регионов мира [3].

Развитие Арктики становится приоритетом для многих стран, включая Россию и Соединённые Штаты Америки. Однако этот процесс сопровождается рядом вызовов, связанных с особенностями климата, географии и экологии региона. Логистика в Арктике отличается высокой стоимостью и низкой эффективностью из-за сурового климата, сложной топографии и большой удалённости населённых пунктов друг от друга. Например, ближайшая железнодорожная линия в России расположена более чем в 2800 километрах от Берингова пролива, а автомобильные дороги зачастую отсутствуют или имеют плохое покрытие. Аналогичная ситуация характерна и для Аляски, где требуются масштабные вложения в дорожную сеть и другие виды инфраструктуры .Помимо этого, ограниченность периода навигации (всего четыре месяца в году), высокая стоимость доставки топлива и продуктов питания, а также политическая нестабильность создают дополнительные сложности для развития региона. Для решения этих проблем необходим комплексный подход, включающий совершенствование инфраструктуры, защиту окружающей среды, цифровизацию процессов и международное сотрудничество [8].

Одним из таких уникальных районов выступает территория Аляски, расположенная на северо-западе Северной Америки и обладающая рядом особых характеристик, обусловливающих необходимость разработки специальных мер по организации логистики и обеспечению бесперебойных грузовых перевозок. Территориальное расположение Аляски и её принадлежность к зоне холодного климата делают проблему налаживания устойчивых связей с материковой частью Российской Федерации особенно актуальной и сложной задачей.

Согласно Федеральному закону №8-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» [1], государство принимает активное участие в обеспечении устойчивого функционирования логистических цепочек, стимулируя развитие соответствующих институтов и поддержку отечественного бизнеса. Однако ряд факторов затрудняет реализацию указанных целей: недостаточно развитая инфраструктура, высокие затраты на доставку грузов, сложности в оформлении таможенных документов и недостаточный уровень информатизации логистических процессов [13].

Вопросы управления цепочками поставок также тесно связаны с особенностями правовой среды и действующими нормами национального законодательства. Например, положения Федерального закона №261-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» определяют процедуру пересечения границы и обеспечивают защиту экономических интересов государства [2]. Наряду с этим возникает потребность в гармонизации национальных правовых норм с международным правом, что позволит минимизировать барьеры в международной торговле и упростит сотрудничество с иностранными партнёрами.

Современные тенденции свидетельствуют о растущем интересе к применению инновационных технологий в логистике, таких как цифровые платформы, автоматизация процессов обработки заказов и введение интеллектуальных систем управления запасами. Благодаря развитию цифровой экономики появляется возможность значительно увеличить скорость доставки товаров, снизить издержки и обеспечить высокую степень прозрачности всех этапов движения груза [9].

Отсутствие интегрированной транспортной сети между Россией и США затрудняет эффективное перемещение грузов и людей через Арктику. Хотя идея строительства тоннеля или моста между Чукоткой и Аляской обсуждается давно, реализация такого проекта сталкивается с множеством технических, экономических и политических препятствий. Даже если такой переход будет построен, он потребует значительных затрат на подводящую инфраструктуру, что сделает его рентабельность сомнительной [11].

Логистика в Арктике требует больших запасов топлива, продовольствия и оборудования, которые часто находятся далеко от мест потребления. Доставка этих ресурсов связана с большими расходами и временными задержками. Например, доставка топлива на Аляску обходится дороже, чем в континентальной части США, из-за высоких расходов на перевозку морским путём и ограниченной пропускной способности местных терминалов.

Политические разногласия между странами могут создавать дополнительные препятствия для реализации совместных проектов в Арктике. Например, санкции и ограничения на торговлю и инвестиции снижают возможность сотрудничества в сфере разработки месторождений полезных ископаемых и строительства инфраструктуры. Отсутствие чётких правовых рамок и международных соглашений также препятствует эффективному управлению ресурсами и разрешению споров.

Эффективное международное сотрудничество в области логистики и транспорта в Арктике требует учета специфики региона, технологических сложностей и правовых аспектов. Анализ опыта России и Аляски позволяет выделить следующие возможные направления обмена опытом:

Одним из ключевых направлений является интеграция транспортных маршрутов и создание международных транспортных коридоров. Например, российский проект «Баренцев транспортный коридор» предусматривает разработку маршрута из порта Кеми через Саллу в Мурманск. Такой подход способствует повышению доступности отдаленных регионов и снижению издержек транспортировки. Аналогичные инициативы могли бы быть применены и на Аляске, где также остро стоит проблема транспортной изоляции некоторых населенных пунктов [5].

Кроме того, важным направлением является развитие Северного морского пути (СМП). Международный обмен опытом в вопросах навигации, ледокольного сопровождения и обеспечения безопасности судоходства мог бы существенно улучшить эффективность этого маршрута. На сегодняшний день объемы транзита иностранных грузов по СМП демонстрируют стабильную положительную динамику, что подтверждает надежность и безопасность данной инфраструктуры .

Особая уязвимость арктической природы делает необходимым международный обмен знаниями и практиками в области экологической устойчивости. Сотрудничество в этом направлении могло бы включать изучение методов мониторинга состояния окружающей среды, разработку мер по предотвращению загрязнения и восстановление природных экосистем. Важным шагом здесь могла бы стать адаптация российского опыта по созданию специализированных зон охраны природы и внедрению инновационных технологий очистки отходов. Также возможен обмен опытом в создании эффективных механизмов контроля качества воздуха и водных ресурсов, которые успешно применяются на Аляске (Arctic2035).

Современная логистика невозможна без широкого применения информационных технологий. Российско-американскому сотрудничеству в Арктике следует уделить особое внимание использованию цифровых платформ и интернет-вещей (IoT). Эти технологии позволяют сократить затраты на грузоперевозки, минимизировать влияние человеческого фактора и обеспечить прозрачность перевозок. Примером успешного внедрения подобных технологий служит российская инициатива FGIS «Северный завоз», которая предоставляет информацию о маршрутах поставок и статусе грузов в реальном времени. Подобный подход мог бы быть адаптирован и на Аляске, способствуя улучшению логистики и снижению стоимости доставки жизненно необходимых товаров (JetInfo; Морские вести России).

Освоение арктических месторождений требует значительных инвестиций и высоких технологий. Международное сотрудничество в этой области может способствовать решению ряда сложных задач, таких как снижение риска аварий и повышение энергоэффективности. Один из примеров такого сотрудничества — российско-норвежский проект Ru-No Barents, целью которого была оценка разрыва между современными технологиями и теми, что необходимы для

безопасного освоения нефтяных и газовых месторождений в Баренцевом море. Подобные подходы могли бы быть применимы и на Аляске, где также ведется активная добыча углеводородов .

Важнейшей задачей в освоении Арктики является создание надежной авиатранспортной сети для доставки персонала на удаленные объекты. Современные средства управления воздушным движением открывают новые перспективы для расширения кросс-полярных рейсов, что особенно актуально для России и Аляски. Такие рейсы позволят снизить расходы на доставку грузов и пассажиров между континентами, повышая общую конкурентоспособность обоих регионов. Российский опыт в формировании эффективной авиации и управлении воздушным транспортом может послужить полезным ориентиром для американских коллег .

Таким образом, эффективное международное сотрудничество в области логистики и транспорта в Арктике возможно благодаря интеграции транспортных маршрутов, защите окружающей среды, цифровизации процессов, координации усилий в добыче углеводородов и развитию авиационного сообщения. Эти меры помогут обеим странам справиться с общими проблемами и использовать потенциал Арктики максимально эффективно.

Обслуживание инфраструктуры в Арктике характеризуется высокими расходами, обусловленными сложными природными условиями и географической отдаленностью. Например, поддержание работоспособности аэропортов и портов в условиях низких температур и снежных заносов требует значительных вложений. Согласно исследованию ФАНУ «Востокгосплан», ежегодно около 3 миллионов россиян зависят от своевременного северного завоза, что приводит к высоким транспортным расходам и увеличению стоимости жизни в регионе .

Важнейшими статьями расходов являются содержание взлетно-посадочных полос, ремонт дорог и техническое обслуживание оборудования. Так, согласно отчету АО «КРДВ», ежегодные затраты на инфраструктуру составляют значительную часть региональных бюджетов, достигая десятков миллиардов рублей. При этом необходимо отметить, что большая часть этих расходов связана именно с поддержанием функционирования объектов в экстремальных условиях Арктики.

Одним из перспективных направлений является внедрение цифровых технологий и автоматизации процессов. Применение систем мониторинга состояния инфраструктуры позволяет своевременно выявлять неисправности и предотвращать аварийные ситуации, что снижает необходимость дорогостоящего ремонта. Например, использование беспилотных аппаратов для осмотра взлетно-посадочных полос и мостов дает возможность оперативно реагировать на повреждения и планировать профилактические мероприятия.

Еще одним направлением является повышение энергоэффективности объектов инфраструктуры. Внедрение возобновляемых источников энергии, таких как солнечные панели и ветрогенераторы, позволяет уменьшить зависимость от традиционных энергоносителей и снизить эксплуатационные расходы. Такие инициативы реализуются в ряде российских городов Арктики, демонстрируя положительный экономический эффект.

Опыт зарубежных государств показывает, что эффективное управление инфраструктурой возможно благодаря внедрению инновационных решений. Например, в Канаде широко применяются системы дистанционного контроля состояния дорог и мостов, что позволяет заранее выявлять потенциальные угрозы и проводить необходимые ремонты. Аналогичные практики внедряются и в Норвегии, где используются специальные покрытия для защиты дорожных покрытий от повреждений.

Также стоит обратить внимание на опыт Финляндии, которая активно развивает систему скоростных железнодорожных сообщений, соединяющих крупные города и промышленные центры. Этот подход позволяет снизить транспортные расходы и ускорить товарообмен между регионами.

Международное взаимодействие играет значимую роль в решении вопросов оптимизации инфраструктурных затрат. Совместные проекты и обмен опытом способствуют разработке универсальных стандартов и технологий, применимых в различных странах. Одним из примеров такого сотрудничества является создание трансарктического транспортного коридора, который объединяет усилия России, Канады и скандинавских стран по улучшению транспортной доступности Арктического региона.

Таким образом, международный диалог и совместные программы помогают странам делиться лучшими практиками и технологиями, направленными на сокращение инфраструктурных расходов и повышение экономической устойчивости.

Таким образом, решение указанных проблем требует комплексного подхода, включающего улучшение инфраструктуры, разработку экологических стандартов, интеграцию транспортных сетей, обеспечение доступности ресурсов и устранение политических и правовых барьеров. Только таким образом можно создать устойчивую и эффективную систему логистики в Арктике, способствующую социально-экономическому развитию обоих государств.

Это приводит к увеличению стоимости жизни и ведения бизнеса в регионах, снижая привлекательность инвестиций и замедляя экономический рост.

Кроме того, отсутствие согласованных протоколов и стандартов безопасности осложняет координацию усилий по обеспечению бесперебойного движения транспорта и предотвращению чрезвычайных ситуаций.

Логистика является неотъемлемой частью современной экономики, прямо влияющей на производительность, сокращение расходов и повышение качества предоставляемых услуг. Согласно проведенному исследованию [6], грамотно организованные логистические процессы позволяют организациям увеличивать прибыль и улучшать свои позиции на рынке. Наибольший интерес вызывают регионы с особыми условиями эксплуатации и повышенным логистическим напряжением, подобные Аляске.

Начало освоения Аляски датируется XVIII веком, когда Русско-Американская Компания создала там первые поселения и начала массовую добычу пушнины. Спустя некоторое время, испытывая финансовые трудности и политические осложнения, Российская Империя решила продать Аляску Соединенным Штатам Америки в 1867 году. Данное историческое событие открыло новую страницу в развитии региона, отмеченную динамическим ростом населения и активным продвижением промышленной деятельности. Сейчас Аляска сохраняет статус уникальной территории с определенными характеристиками, которые влияют на развитие экономики и логистических процессов.

Одной из важнейших особенностей современной Аляски является огромная территория при небольшой плотности населения. Всего лишь около миллиона человек проживают на столь огромной земле, средняя плотность населения составляет приблизительно три человека на квадратный километр. Вследствие этого Аляска входит в число наименее урбанизированных регионов мира. Основное сосредоточение экономической активности наблюдается вблизи приморских городов, таких как Анкоридж и Джуно, в то время как внутренняя часть региона практически необустроена и плохо доступна для стандартных транспортных средств.

Отсутствие полноценно развитой инфраструктуры заметно осложняет создание и поддержание надежного логистического аппарата. Из-за удаленности от важных торговых путей и сурового климата тяжело организовать регулярное воздушное сообщение и судоходство, особенно в зимние месяцы, когда плохая погода нарушает расписание рейсов и останавливает суда. Стоит учесть, что железные дороги практически отсутствуют, автомобильные трассы находятся в неудовлетворительном состоянии, а аэропортов немного и расположены они нерегулярные. Всё это создает существенные преграды для нормальной организации товарообмена и логистики.

Дополнительно усугубляют ситуацию сами природные условия Аляски. Её обширные просторы покрыты тайгой и многолетними слоями вечной мерзлоты, затрудняя прокладку путей и сооружение мостов. Длительные зимы с сильными морозами ухудшают дорожное покрытие, увеличивают расходы на обслуживание дорог и ведут к дополнительным финансовым расходам. Строительство новых трасс и обновление старых сопряжено с высоким риском повреждения конструкций и увеличенными сроками завершения работ.

Тем не менее, Аляска располагает большим объемом ресурсов, которые могут привлечь инвестиции и поддержать рост экономики. Ее земли богаты нефтью, газом, углем, золотом, серебром и иными полезными ископаемыми, что стимулирует промышленные группы инвестировать в добычу и переработку этих ресурсов. Чтобы успешно включить эти ресурсы в международный оборот, необходимо создавать надежные логистические пути, которые будут гарантировать бесперебойность поставок и безопасность коммерческих сделок. Однако добыча природных ресурсов связана с ощутимым ущербом для экологии, вызванным использованием тяжёлой техники и выбросами вредных веществ в атмосферу и воду.

Важно также упомянуть социальную составляющую жизни региона. Качество медицинских услуг и образовательных учреждений на Аляске уступает средним показателям по стране, что отпугивает квалифицированную рабочую силу и уменьшает привлекательность проживания. Местное население традиционно занималось охотничьей деятельностью и рыболовством, формируя своеобразную экономическую структуру, зависящую от спроса извне и внутренних колебаний рыночной конъюнктуры. Данная тенденция обостряет необходимость сочетания планов промышленного роста с заботой о сохранении культурного наследия и традиций коренных народов.

Эта проблематика получила отражение в отечественных исследованиях, проведенных специалистами. В своих работах они рассматривают разные способы решения вышеуказанных проблем, обращаясь к опыту аналогичных регионов и предлагая нестандартные подходы к структурированию логистических систем и защите окружающей среды. Специалисты утверждают, что глубокий анализ каждой отдельной ситуации и учет местных особенностей необходим для выработки действенных стратегий и устранения негативных последствий от проводимых преобразований [7].

Таким образом, современное общество выдвигает жесткие требования к качеству логистических процессов и управлению цепочками поставок. Как видно на примере Аляски, данная задача весьма непроста и включает целый спектр взаимосвязанных элементов: природу, инфраструктуру, социальные аспекты и охрану окружающей среды. Следовательно, необходима глубокая научная работа над изучением особенностей региона и разработкой практических решений, которые смогут гармонично объединить наилучшие мировые практики и местные знания.

Эффективная организация логистических процессов и управление цепочками поставок в условиях удаленных и труднодоступных регионов Российской Федерации сопряжены с целым рядом существенных проблем и вызовов, которые необходимо решать для успешного функционирования экономики. Рассмотрим подробнее некоторые из них.

Одна из ключевых проблем — это неразвитость транспортной инфраструктуры. Подтверждением служит отчет Росавтодора [10], согласно которому значительная часть регионов России страдает от недостатка качественных дорог и развитых транспортных коридоров. Например, Северный Кавказ, Сибирь и Дальний Восток остро нуждаются в обновлении дорожной сети и повышении пропускной способности транспортных узлов. Железнодорожные линии нередко перегружены, автомобильные дороги плохого качества, а аэродромы не приспособлены для приема большого числа самолетов.

Другая серьезная проблема — это сложный природный климат. Некоторые регионы Российской Федерации расположены в зонах вечной мерзлоты, где низкие температуры и заболоченность усложняют проведение строительных работ и эксплуатацию транспортных средств. Частые дожди весной и осенью размывают грунт, делая проезд по дорогам опасным и некомфортным. Аналогичным образом, жаркое сухое лето в южных регионах ведет к перегреву асфальтового покрытия и ускоряет разрушение дорог. Комплекс этих факторов резко снижает надежность логистических операций и увеличивает эксплуатационные расходы.

Отдельно стоит обратить внимание на удаленность многих регионов от основных экономических центров. Многие населенные пункты находятся вдали от крупных магистралей и железнодорожных путей, что делает доставку продуктов питания, медикаментов и стройматериалов крайне сложной и дорогостоящей. Даже при наличии достаточного финансирования такая ситуация грозит дефицитом товаров первой необходимости и снижением уровня жизни населения.

Четвертая группа проблем касается дефицита квалифицированных кадров. Зачастую работники транспортных служб обладают недостаточными профессиональными компетенциями, особенно в северных и восточных регионах страны. Наблюдаются перебои с заменой изношенного оборудования и недостаток механиков и водителей, готовых работать в суровых климатических условиях. В результате повышается риск дорожно-транспортных происшествий и ухудшается общее качество логистических услуг.

И наконец, нельзя забывать о серьезной экологической угрозе. Неправильная утилизация отходов и выбросы вредных веществ наносят непоправимый ущерб природе и здоровью населения. В ряде регионов зафиксировано ухудшение качества питьевой воды и загрязнения воздушного бассейна, что обусловлено отсутствием должного контроля и жестких санкций за нарушение экологических стандартов.

Рассмотренные проблемы наглядно иллюстрируют тот факт, что требуется провести глубокие преобразования в структуре логистических систем Российской Федерации. Реализация целенаправленной политики по развитию инфраструктуры, подготовке кадров и соблюдению экологических требований станет залогом успешного будущего экономики страны.

Внедрение современных технологий и инновационных подходов в логистику и управление цепочками поставок в Российской Федерации является необходимым условием для повышения эффективности и конкурентоспособности отечественных предприятий. Переход к новым технологиям позволяет радикально изменить подход к организации перевозок, сокращению издержек и достижению высокого уровня точности в логистических операциях.

В Советском Союзе широко использовались централизованные логистические системы, базирующиеся на принципах планового хозяйства. Вся страна представляла собой единую логистическую сеть, где каждое предприятие имело чёткую специализацию и выпускало продукцию строго по утверждённым планам. Основой советского логиста были специализированные ведомства, координировавшие весь цикл производства и поставок товаров. Такой подход позволял избегать излишних запасов и эффективно перераспределять материальные потоки внутри страны. Однако советская логистика имела недостатки, связанные с бюрократизмом, низкой гибкостью и отсутствием адаптивности к изменяющимся требованиям рынка.

В постсоветский период возникла необходимость перехода к новым стандартам и современным инструментам, которые могли бы заменить старую модель. Появились новые информационные технологии, позволяющие автоматически отслеживать движение товаров, управлять запасами и оптимизировать маршруты доставки. Автоматизированные системы управления складами и логистическими операциями стали играть значительную роль в снижении потерь и увеличении скорости реакции на запросы потребителей.

Одним из ярких примеров инновационных решений является использование спутниковых навигационных систем типа ГЛОНАСС, позволяющих точно определять местонахождение транспортных средств и планировать оптимальные маршруты. Уже давно доказано, что такие системы уменьшают расходы на топливо, улучшают показатели надежности и безопасности перевозок. Важно отметить, что отечественный ГЛОНАСС сопоставим по своим возможностям с американской системой GPS и способен самостоятельно решать широкий круг задач мониторинга и позиционирования [12].

Цифровые платформы, объединяющие поставщиков, покупателей и перевозчиков, предоставляют бизнесу мощные инструменты для управления всеми звеньями логистической цепи. Платформы подобного рода позволяют мгновенно обмениваться информацией, контролировать выполнение контрактов и анализировать данные в режиме реального времени. Благодаря подобным решениям удается уменьшить временные интервалы между заказом товара и его доставкой конечному покупателю.

Автоматизация процессов на складах также выходит на первый план. Роботизированные комплексы, управляемые искусственным интеллектом, осуществляют приемку товаров, сортировку и отправку продукции клиентам. Использование робототехники позволяет существенно сократить человеческие ресурсы и ускорить обработку заказов. К примеру, некоторые крупные ритейлеры уже применяют роботов-погрузчиков и автономные погрузочные устройства, что положительно сказывается на показателях рентабельности и удовлетворения потребностей клиентов.

Особенно актуально выглядит применение облачных вычислений и аналитики больших данных (Big Data). За счёт глубокого анализа огромного массива данных можно определить слабые места в логистических процессах, предвидеть сбои и своевременно предпринять шаги по исправлению ошибок. Кроме того, искусственный интеллект помогает моделировать сценарии развития событий и находить оптимальные решения для сокращения издержек и увеличения дохода.

Все перечисленные новшества демонстрируют очевидные преимущества по сравнению с советской моделью логистики, основанной на ручном труде и бумажном документообороте. Конечно, старые системы имели свои достоинства, однако нынешние времена требуют иного подхода, основанного на применении инновационных технологий и новых способов организации деловых процессов.

Анализируя опыт зарубежных стран, можно выделить ряд успешных практик и подходов, применяемых в логистике и управлении цепочками поставок, которые могли бы послужить примером для Российской Федерации. Каждая страна, сталкиваясь с собственными проблемами, разрабатывала собственные методики и внедряла инновационные решения, помогающие справляться с логистическими вызовами.

Например, Германия известна высокоэффективной организацией логистики и безупречной работой транспортной инфраструктуры. Немецкие компании используют продвинутые ИТ-технологии для отслеживания грузов и прогнозирования спроса, что позволяет оптимизировать производственные процессы и минимизировать убытки. Отличительной чертой немецкой логистики является приверженность стандартизации и единообразию процедур, что облегчает взаимодействие между различными участниками цепочки поставок.

Другой яркий пример — Китай, который добился впечатляющих успехов в логистике за счет масштабных вложений в инфраструктуру и внедрение передовых технологий. Страна построила десятки тысяч километров скоростных автострад и железных дорог, запустила крупнейший торговый портал Alibaba Group, обеспечивающий эффективный онлайн-маркетплейс для производителей и продавцов. Высокая производительность китайских логистических хабов основана на широком использовании автоматизации и искусственного интеллекта, что позволило многократно увеличить объемы обрабатываемых грузов.

Финляндия заслуживает отдельного упоминания, так как она специализируется на организации перевозок в условиях сурового северного климата. Финские компании разработали специальные технологии и оборудование, предназначенные для безопасной транспортировки грузов в условиях снежной зимы и бездорожья. Широко применяются спутниковые системы слежения, роботизированные автопарки и усовершенствованные схемы разгрузки. Всё это даёт Финляндии возможность успешно вести дела в суровом климате Скандинавии и сохранять высокое качество логистических услуг.

Нельзя обойти стороной и Японию, которая достигла выдающихся результатов в области логистики благодаря точной настройке производственно-распределительных процессов. Японские компании используют концепцию «канбан», подразумевающую минимальные запасы и максимальную синхронизацию поставок комплектующих деталей. Это позволяет избежать избыточных запасов и экономить ресурсы, что особенно ценно в условиях плотной городской застройки и ограниченных земельных площадей.

Весьма показателен и опыт Сингапура, ставшего мировым центром морской логистики. Город-государство создал одну из лучших в мире портовую инфраструктуру, что сделало возможным быстрые и точные перевозки товаров по всему миру. Здесь используется компьютеризированная система обработки грузов, круглосуточный сервис и удобные тарифные условия, что притягивает сотни крупных корпораций и логистических операторов.

Приведенные примеры показывают, что каждая страна нашла свой уникальный подход к решению логистических задач, исходя из собственных нужд и особенностей. Применяя аналогичные практики и адаптируя их к российским условиям, можно значительно улучшить ситуацию в нашей стране и достичь качественно нового уровня эффективности логистических операций.

В настоящее время логистика и управление цепочками поставок в Российской Федерации переживают важные этапы трансформации, направленные на повышение эффективности и устойчивости. Прогресс в области информационных технологий, развитие инфраструктуры и поддержка государством инициатив, нацеленных на модернизацию отрасли, создают предпосылки для уверенного движения вперед.

Основные направления перспективного развития логистики в РФ:

Расширение и модернизация транспортной инфраструктуры: Одной из приоритетных задач является завершение начатых ранее проектов по развитию автодорожной сети, железнодорожных магистралей и воздушных маршрутов. В ближайшей перспективе планируется завершить реконструкцию Транссибирской магистрали, расширить Байкало-Амурскую магистраль и модернизировать главные федеральные автотрассы. Эти мероприятия направлены на увеличение пропускной способности транспортных путей и сокращение временных интервалов между пунктами отправления и назначения грузов.

Интеграция передовых технологий: будущие успехи российской логистики будут зависеть от степени проникновения цифровых технологий и искусственного интеллекта в повседневную

практику. Электронные системы отслеживания, умные склады, беспилотные автомобили и поезда станут привычными элементами логистики ближайшего будущего. Предполагается, что использование таких инструментов позволит существенно повысить эффективность управления запасами, сократить издержки и исключить человеческий фактор при выполнении некоторых функций.

Повышение роли информационно-коммуникационных технологий: Развитие цифровых платформ, автоматизация расчетов и переход на электронный документооборот постепенно вытеснят бумажные носители и сделают логистические процессы быстрее и дешевле. В ближайшее десятилетие ожидается широкое распространение облачных решений, обеспечивающих мгновенный доступ к информации обо всех этапах транспортировки и хранения товаров.

Укрепление интеграционных связей с соседними странами: Российская Федерация планирует усилить взаимовыгодное сотрудничество с партнерами по СНГ и странами Азии, участвующими в проекте «Новый шелковый путь». Созданная совместно инфраструктура сможет облегчить трансграничные перевозки и обеспечить быстрый доступ российских товаров на внешние рынки.

Оптимизация налоговой и таможенной политики: Правительство намерено пересмотреть существующее налоговое законодательство, снизив ставки налогов на ввоз высокотехнологичного оборудования и машин для переработки и упаковки продукции. Таможенные процедуры будут упрощены и унифицированы, что сократит время прохождения товаров через границы и облегчит продвижение товаров на зарубежные рынки.

Активное вовлечение малого и среднего бизнеса: Одна из задач ближайших лет — создание льготных условий для небольших логистических компаний, желающих войти в рынок и развиваться параллельно с крупными игроками. Поддержка государством малых предприятий создаст дополнительный стимул для конкуренции и повысит общий уровень профессионализма отрасли.

Создание центров опережающего профессионального роста: Для подготовки компетентных кадров предлагается наладить обучение студентов вузов и переподготовку действующих специалистов в рамках специализированных курсов и тренингов. Это обеспечит приток квалифицированных кадров, владеющих современными технологиями и умеющих применять передовые методы управления цепочками поставок.

Прогнозируемые изменения позволят Российской Федерации занять достойное место на мировой карте логистики и стать надежным партнером для иностранных партнеров и инвесторов. Процесс обновления отрасли затронет все уровни — от малых и средних предприятий до крупных холдингов и федеральных транспортных корпораций. Главными движущими силами изменений останутся технический прогресс, открытость к иностранным инвестициям и стремление соответствовать лучшим международным практикам.

Заключительный этап нашего исследования подводит итоги проделанной работы и формулирует основные выводы, касающиеся состояния и перспектив развития логистики и управления цепочками поставок в Российской Федерации.

Прежде всего, следует признать, что современная логистика является ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность экономики и устойчивость предприятий. Быстро меняющаяся внешняя среда, усиление глобальной конкуренции и необходимость соответствия международным стандартам ставят перед страной серьезные вызовы, решение которых требует концентрации усилий на совершенствовании организационной структуры и технологических аспектов.

Проведённое нами исследование показало, что российская логистика прошла долгий путь эволюции, начиная от советских времен, когда доминировали централизованные административные методы, до настоящего момента, когда востребованность получают гибкость, быстрота реакции и ориентация на потребителя. Сегодня российские предприниматели осознают необходимость технологического обновления и постепенного отказа от устаревших методов, унаследованных от прошлого.

Переходя к современному состоянию, мы отметили, что в России имеется ряд положительных сдвигов, свидетельствующих о готовности двигаться вперёд. Во-первых, реализуется программа по модернизации транспортной инфраструктуры, предусматривающая строительство новых магистралей, терминалов и логистических центров. Во-вторых, активно внедряются ин-

формационные технологии, такие как электронные платформы, системы спутникового слежения и автоматизация складских операций. Наконец, начинают действовать меры государственной поддержки, направленные на стимулирование инноваций и содействие развитию малого и среднего бизнеса.

Вместе с тем, остаются и серьёзные вызовы, требующие немедленного вмешательства. Прежде всего, речь идёт о дефиците качественной инфраструктуры, проблемах с квалифицированными кадрами и необходимости внедрения единых стандартов управления цепочками поставок. Ключевым моментом является формирование общероссийской информационной системы, позволяющей операторам логистики свободно обмениваться данными и оперативно реагировать на любые изменения ситуации.

Учитывая изложенные выше соображения, мы можем уверенно утверждать, что будущее российской логистики лежит в плоскости интеграции передовых технологий, усиления сотрудничества с международными партнёрами и разработки универсальных стандартов управления качеством. В ближайшие годы следует ожидать появления принципиально новых подходов к планированию и контролю, основанных на анализе больших данных, искусственных нейронных сетях и роботизированных системах.

Резюмируя вышесказанное, хочется выразить надежду, что приведённые аргументы и выводы окажутся полезны как специалистам-практикам, так и государственным органам, ответственным за развитие транспортной и логистической инфраструктуры. Только объединив усилия всех заинтересованных сторон и взяв лучшее из опыта предыдущих эпох, удастся вывести российскую логистику на качественно новый уровень, соответствующий вызовам XXI века и интересам нации.

Список литературы

1. Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 08.11.2007 № 259-ФЗ «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта».
3. Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности».
4. Постановление Правительства РФ от 07.03.2017 № 267 «О порядке расчета тарифов на перевозку пассажиров и багажа автомобильным транспортом общего пользования».
5. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 319 «Об утверждении Государственной программы Российской Федерации „Развитие транспортной системы».
6. Постановление Правительства РФ от 23 июля 2013 г. № 620 «Об утверждении Правил оказания услуг почтовой связи».
7. Постановление Правительства РФ от 28.11.2013 № 1085 «Об утверждении Положения о лицензировании перевозок пассажиров автомобильным транспортом».
8. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2194-р «Об утверждении Концепции федеральной целевой программы “Развитие транспортной системы России (2010-2020 годы)”».
9. Приказ Минтранса России от 08.02.2011 № 43 «Об утверждении перечня нормативных актов, обязательных для исполнения организациями, выполняющими перевозки грузов автомобильным транспортом».
10. Приказ Минтранса России от 16.06.2014 № 156 «Об утверждении порядка оснащения транспортных средств аппаратурой спутниковой навигации ГЛОНАСС или ГЛОНАСС/GPS».
11. Доклад Центра стратегических разработок «Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года».
12. *Павлова А.Н.* Воздействие внешней среды на функционирование транспортных компаний / А.Н. Павлова // Современные экономические проблемы развития и эксплуатации транспортной инфраструктуры : Труды IV Международной научно-практической конференции, Москва, 23 ноября 2023 года. — Москва: ООО «Прометей», РУТ(МИИТ), 2024. — С. 60-64. — EDN KQOWIS.
13. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15, №2 (43). — С. 68-74.
14. *Булавина М.А.* Стратегические цели и тактические приоритеты управления городом в условиях геополитической напряженности / М. А. Булавина, С. О. Новосельский, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN VDHIWR.

15. Оценка развития малого и среднего предпринимательства в РФ: международный аспект / С. О. Новосельский, О. В. Пшеничникова, М. В. Макин, В. И. Садыкова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2016. — № 8-2(21). — С. 120-124. — EDN XCNJDT.
16. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
17. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
18. *Слоботчиков О.Н.* Влияние цивилизационного развития на стабилизацию межгосударственных отношений / О. Н. Слоботчиков // Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации, Москва, 16 августа 2023 года. — Москва: Издательский Дом «УМЦ», 2023. — С. 24-34. — EDN AQHSMI.
19. *Слоботчиков О. Н.* Цивилизационная безопасность как фактор обеспечения стабильности в формирующемся миропорядке / О. Н. Слоботчиков // Тенденции развития системы международных отношений и их влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. — Москва : Издательский дом «УМЦ», 2023. — С. 407-416. — EDN YQECTN.
20. *Павлова А.Н.* Теоретические аспекты важности использования анализа при эффективности управления затратами транспортной компании / А.Н. Павлова // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте : Сборник трудов по результатам IX Международной научно-практической конференции, Москва, 18–19 декабря 2024 года. — Москва: Российский университет транспорта, 2025. — С. 174-176. — EDN GVLREE.

Секция 3

«Будущее современного бизнеса:

цифровая трансформация человека и общества»

УДК 005.5

Аманкулыев Эсэн Мухаммедович
Преподаватель, Туркменский сельскохозяйственный институт,
г. Дашогуз, Туркменистан

Amankulyev Esen Mukhammedovich
Lecturer, Turkmen Agricultural Institute,
d. Dashoguz, Turkmenistan

РУССКИЙ ЯЗЫК — ОДИН ИЗ ЯЗЫКОВ МИРА

Аннотация. Русский язык — один из самых распространённых и важных языков мира. Он является не только государственным языком Российской Федерации, но и важным средством международного общения, науки, культуры и образования. Статус русского языка как мирового языка определяется несколькими основными факторами. В частности, существует шесть официальных и рабочих языков Организации Объединённых Наций, и русский язык считается одним из них.

Ключевые слова: русский язык — языков мира, основные направления русского языка, русский язык является языком межнационального общения.

RUSSIAN IS ONE OF THE WORLD'S LANGUAGES

Abstract. Russian is one of the most widespread and important languages in the world. It is not only the official language of the Russian Federation but also an important means of international communication, science, culture, and education. The status of Russian as a world language is determined by several key factors. Specifically, there are six official and working languages of the United Nations, and Russian is considered one of them.

Key words: Russian as a world language, main branches of the Russian language, Russian as a language of interethnic communication.

Русский язык — один из самых распространённых и важных языков в мире. Он является не только государственным языком Российской Федерации, но и важным средством международных отношений, науки, культуры и образования. Статус русского языка как мирового языка определяется несколькими основными факторами. А именно, существует шесть официальных и рабочих языков Организации Объединённых Наций, одним из которых является русский. Это означает, что все важные документы Организации Объединённых Наций переводятся на русский язык и используются в консультациях. Русский язык — это не только упомянутый выше язык, но и официальный или рабочий язык во многих организациях, таких как Содружество Независимых Государств, Международная космическая станция, Шанхайская организация сотрудничества. Один из главных моментов, который следует отметить, заключается в том, что русский язык является одним из самых распространённых языков в мире. Русский язык преподаётся как иностранный в более чем 90 странах мира. В странах Содружества Независимых Государств, а также в некоторых странах Юго-Восточной Европы и Азии русский язык остаётся одним из основных языков высшего и среднего образования. В большинстве стран Содружества Независимых Государств русский язык является языком межнационального общения, а точнее, вторым языком страны.

Русский язык мир культура и наука прогрессировать огромный большой вклад в целом , произведения таких великих русских писателей, как Лев Толстой, Фёдор Достоевский, Антон Чехов, Александр Пушкин, вошли в золотой фонд мировой литературы и послужили одной из главных причин изучения русского языка во всём мире. В научно-техническом отношении русский язык является языком источников, содержащих важные знания по физике, математике, космонавтике и другим техническим направлениям. Многие документы и термины в области космоса написаны на русском языке.

Русский язык также играет значительную роль в возможностях современного мира. Именно тот факт, что русский язык входит в число наиболее распространённых языков в интернет-пространстве и обеспечивает доступ к цифровой информации, наглядно демонстрирует его положение среди мировых языков. В настоящее время число носителей русского языка достигает более

250 миллионов человек (по разным данным, эта цифра может варьироваться). Этот язык входит в десятку самых распространённых языков.

Русский язык, отмеченный своей значимостью в науке и образовании, занимает высокое место среди языков, на которых публикуется наибольшее количество научных работ. По количеству публикаций в международных научных базах данных (таких как «Web of Science» и «Scopus») русский язык занимает пятое (5-е) место в мире. Это свидетельствует о том, что значительная часть новых научных открытий и исследований доступна на русском языке.

В таблице ниже показано положение русского языка в международном научном и образовательном пространстве.

Индикатор	**Позиция/число в мире**	**Важность**
Научные публикации	(5-е) место в международных базах данных	Доступ к большому количеству новых научных открытий и исследований.
Основные направления	Космос, физика, математика, химия, геология	Доступ к фундаментальным источникам знаний и классическим трудам в этих областях.
Международные организации	Рабочий язык более 15 международных организаций	Основной инструмент коммуникации на научных конференциях и международных обменах знаниями.
Страны исследования	Преподавал в более чем 90 странах	Важное условие образовательной и профессиональной мобильности.
Разместить в Интернете	Пять самых распространенных языков	Использование цифровых образовательных ресурсов (электронные книги, научные статьи, онлайн-курсы).

Эта таблица наглядно объясняет, почему русский язык остается важным в науке и образовании.

Список литературы

1. *Лекант П.А., Клобуков Е.В.* Современный русский язык, 1990.
2. *Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.* Толковый словарь русского языка, 1992.
3. *Виноградов В.В.* История русского литературного языка, 1978.
4. *Виноградов В.В.* История русского литературного языка, 1978.

УДК 005.5

Гаврилюк Мария Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»
Москва, Россия
e-mail: m.v.gavriluk@uwc-i.ru

Maria V. Gavrilyuk,
Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Business Informatics
ANO VO University of World Civilizations named after V.V. Zhirinovsky, Moscow, Russia
e-mail: m.v.gavriluk@uwc-i.ru

ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС БУДУЩЕГО: МЕЖДУ ТЕХНОЛОГИЯМИ, ЧЕЛОВЕКОМ И СОЦИАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Аннотация. В условиях ускоренной цифровой трансформации возрастает разрыв между технологическим прогрессом и способностью человека и социума к осмысленной адаптации. Цель статьи — проанализировать влияние цифровой трансформации на будущее бизнеса через призму антропологических и социокультурных изменений. Исследование носит теоретический характер и основано на анализе научной литературы (2021–2025 гг.), стратегических документов РФ и международного опыта (в т.ч. КНР), с применением междисциплинарного и системного подходов. Выявлены ключевые риски — цифровая усталость, фрагментация идентичности, цифровое неравенство — и обоснована необходимость человекоцентричной парадигмы в бизнесе и управлении. Результаты согласуются с работами Сытина Д., Скидан О.П., Белинской Е.П. и открывают направления для эмпирических исследований, разработки этических норм и образовательных программ по цифровой грамотности.

Ключевые слова: цифровая трансформация, человекоцентричность, цифровая усталость, цифровое неравенство, антропологические аспекты, цифровая грамотность, платформенная экономика, цифровой суверенитет

THE FUTURE OF E-BUSINESS: BETWEEN TECHNOLOGY, HUMANITY, AND SOCIAL CHANGE

Abstract. In the context of accelerated digital transformation, the gap between technological progress and the capacity of individuals and society for meaningful adaptation is widening. The aim of this article is to analyze the impact of digital transformation on the future of business through the lens of anthropological and socio-cultural changes. The research is theoretical in nature and is based on the analysis of scientific literature (2021–2025), strategic documents of the Russian Federation, and international experience (including China), employing interdisciplinary and systemic approaches. Key risks have been identified — digital fatigue, identity fragmentation, and digital inequality — and the necessity of a human-centric paradigm in business and management has been substantiated. The results align with the works of Sytin D., Skidan O.P., Belinskaya E.P., and open avenues for empirical research, the development of ethical standards, and educational programs on digital literacy.

Key words: digital transformation, human-centricity, digital fatigue, digital inequality, anthropological aspects, digital literacy, platform economy, digital sovereignty

Введение. Современный этап развития человечества характеризуется беспрецедентным ускорением цифровой трансформации, обусловленным как технологическими прорывами — искусственным интеллектом (ИИ), интернетом вещей (IoT), большими данными (Big Data), блокчейном, — так и глобальными вызовами, включая пандемии, геополитическую нестабильность и экономические кризисы. Эти факторы не только усилили зависимость общества от цифровых технологий, но и резко ускорили их внедрение во все сферы жизни — от бизнеса и образования до государственного управления и личной идентичности [15]. В этих условиях цифровая трансформация перестаёт быть исключительно техническим процессом и превращается в сложное социокультурное явление, затрагивающее фундаментальные основы взаимодействия человека с миром.

Цель настоящей статьи — проанализировать влияние цифровой трансформации на будущее электронного бизнеса через призму трансформации человека и общества. В исследовании рассматриваются следующие задачи:

— определить сущность цифровой трансформации в бизнесе, отличая её от простой цифровизации;
— выявить ключевые вызовы и риски, с которыми сталкиваются личность и социум в условиях цифровой среды;
— сформулировать рекомендации по гармоничной интеграции технологий в экономические и социальные процессы на основе принципа человекоцентричности.

Результаты исследования. В рамках работы над статьей был использован комплекс теоретических источников, включающий стратегические документы Российской Федерации — «Стратегию развития информационного общества на 2017–2030 годы» и «Национальную стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 года» [1, 2], а также научные публикации отечественных авторов, посвящённые вопросам цифровой трансформации социальных институтов, бизнеса и личности (Е.С. Гусар, Р.Р. Давлетшина, С.А. Гришаева, К.А. Мызрова и др.). Особое внимание уделено работам, рассматривающим антропологические и социально-психологические последствия цифровизации (Скидан О.П., Белинская Е.П., Добринская Д.Е.).

Методологическую основу составили анализ и синтез научной литературы, сравнительный анализ нормативно-стратегических документов, а также системный подход, позволивший рассмотреть цифровую трансформацию как многоуровневый процесс, затрагивающий экономику, социальные отношения и индивидуальное поведение. В рамках исследования был применен междисциплинарный подход с привлечением данных из социологии, экономики, психологии и философии цифровой цивилизации.

Ключевыми ограничениями исследования стали его теоретический характер и отсутствие эмпирической базы (опросов, кейс-стадиз), что обусловлено форматом публикации. Кроме того, из-за динамичности цифровой среды часть статистических и технологических данных может быстро устаревать, что требует осторожности при экстраполяции выводов на долгосрочную перспективу. Тем не менее, опора на актуальные стратегические документы и недавние научные работы (2021–2025 гг.) обеспечивает достоверность и научную обоснованность проведённого анализа.

Современный бизнес находится на пересечении технологических, социальных и экономических трансформаций, ключевой из которых выступает цифровая трансформация. Важно различать понятия «цифровизация» и «цифровая трансформация». Если первая означает техническое внедрение цифровых инструментов в уже существующие процессы (например, перевод бухгалтерии в облачную систему), то вторая представляет собой фундаментальное переосмысление бизнес-моделей, ценностных предложений и взаимодействия с клиентами. Цифровая трансформация — это не просто модернизация, а принципиальное изменение подходов, когда технологии становятся основой стратегического развития компании.

Ключевыми двигателями этой трансформации выступают такие технологии, как искусственный интеллект (ИИ), большие данные (Big Data), интернет вещей (IoT), блокчейн и облачные вычисления. ИИ позволяет автоматизировать принятие решений и персонализировать сервисы; Big Data — извлекать ценность из массивов информации; IoT — обеспечивать непрерывное взаимодействие между физическими и цифровыми объектами; блокчейн — повышать прозрачность и доверие в транзакциях; облачные технологии — обеспечивать масштабируемость и гибкость ИТ-инфраструктуры. В совокупности все эти технологии формируют основу новой экономики.

Одним из главных следствий цифровой трансформации стало рождение платформенной экономики, где ценность создаётся не через владение активами, а через посредничество и соединение пользователей (например, Uber, Airbnb, Яндекс.Маркет). Бизнес-модели становятся более гибкими, ориентированными на быструю адаптацию к изменениям внешней среды. При этом на первый план выходит клиентоцентричность: компании стремятся не просто удовлетворять, а предугадывать потребности клиентов, используя данные и алгоритмы.

Однако технологическая модернизация невозможна без соответствующих изменений в корпоративной культуре и стиле лидерства. Как отмечают Е.Я. Литау и А.Н. Сологуб в своей статье, принцип человекоцентричности становится основой как цифровой, так и ценностной трансформации при управлении современными предпринимательскими проектами. Лидеры нового

типа — это не просто менеджеры, а визионеры, способные формировать культуру инноваций, экспериментов и постоянного обучения. Успешная трансформация невозможна без доверия, открытости к изменениям и готовности персонала к непрерывному развитию [10].

Цифровая трансформация кардинально меняет трудовую среду. Многие рутинные функции подвергаются автоматизации, особенно в сферах, где доминирует обработка данных, логистика или обслуживание. Однако это не означает полного исчезновения человеческого труда: на смену старым профессиям приходят новые, требующие креативности, критического мышления, эмоционального интеллекта и цифровой грамотности. По данным Е.А. Макаровой и И.В. Гаркуши, развитие цифровой грамотности становится одной из ключевых компетенций XXI века, необходимой не только специалистам, но и широким слоям населения [12].

Однако наряду с возможностями цифровая среда порождает и новые вызовы. Проблема «цифровой усталости», описанная Д. Сытиным в работе «Цифровая усталость: почему рабочие сервисы мешают сосредоточиться и снижают продуктивность» [15], становится всё более актуальной: бесконечный поток уведомлений, необходимость постоянной доступности и переключение между цифровыми платформами истощают когнитивные ресурсы человека. Информационная перегрузка, утрата границ между работой и личной жизнью, снижение способности к концентрации — всё это симптомы «цифрового выгорания». Кроме того, расширение цифрового следа влечёт за собой риск утраты приватности: личные данные всё чаще становятся объектом мониторинга, профилирования и даже манипуляции.

Этические дилеммы усугубляются с развитием нейротехнологий и систем алгоритмического управления. Внедрение биометрической идентификации, распознавания эмоций, мониторинга поведения на рабочем месте ставит под вопрос автономию личности. Алгоритмы, управляющие наймом, оценкой производительности или кредитоспособностью, могут воспроизводить и усиливать социальные предубеждения, особенно если они обучаются на несбалансированных данных.

С антропологической точки зрения, по мнению Скидан О.П., цифровая трансформация ведёт к фрагментации идентичности: человек существует одновременно в нескольких цифровых ипостасях, что может вызывать когнитивный диссонанс и ощущение «раздвоения». Виртуализация реальности, особенно с развитием метавселенных и дополненной реальности, стирает границы между физическим и цифровым миром, порождая новые формы социального взаимодействия — и новые формы отчуждения [14].

Цифровая трансформация затрагивает не только индивидуальное, но и общественное измерение жизни. Одной из острых проблем становится цифровое неравенство. Как отмечает А.А. Чижов, в России, как и в других странах, наблюдается разрыв между «цифровыми аборигенами» — поколением, выросшим в онлайн-среде, — и «цифровыми иммигрантами», которым сложнее адаптироваться к новым технологическим реалиям [17]. Это неравенство проявляется не только в возрастном, но и в региональном, социально-экономическом и образовательном разрезах, усугубляя социальную поляризацию.

Социальные институты также подвергаются глубокой трансформации. В образовании усиливается роль онлайн-платформ, персонализированных траекторий обучения и цифровых компетенций. В здравоохранении — телемедицина, электронные медкарты, ИИ-диагностика. Государство переходит к модели «цифрового государства», ориентированного на оказание услуг в электронном виде, как это описано у Э.А. Золаева [9]. Однако эффективность этих изменений зависит от уровня цифровой грамотности населения и доступности технологий.

Роль государства в цифровой эпохе многогранна: оно выступает и как регулятор (устанавливая рамки для обращения с персональными данными, ИИ, криптовалютами), и как гарант кибербезопасности, и как субъект, стремящийся обеспечить цифровой суверенитет. В условиях глобальной сети это особенно важно: защита национальных интересов в цифровом пространстве становится приоритетом стратегий, таких как «Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года» и «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».

Особый интерес представляет опыт Китайской Народной Республики, где цифровая трансформация национальной экономики осуществляется в тесной связке между государством, технологическими гигантами и инфраструктурными проектами. Как отмечают Ма Хуатэн, Мэн Чжаоли, Ян Дели и Ван Хуалей в своей работе «Цифровая трансформация Китая. Опыт преоб-

разования инфраструктуры национальной экономики», ключевым элементом китайской модели стало создание «цифровой экосистемы», в рамках которой государственная политика напрямую стимулирует развитие 5G, облачных платформ, ИИ и финтех-решений. При этом цифровизация не ограничивается бизнесом: она охватывает систему социального управления (например, система социального кредита), здравоохранение (телемедицина и электронные медкарты на национальном уровне), образование (единые онлайн-платформы) и городскую инфраструктуру («умные города») [11]. Важно, что китайская модель демонстрирует высокую степень координации между стратегическими инициативами государства и частным сектором, что позволяет масштабировать инновации с беспрецедентной скоростью. Опыт Китая показывает, что эффективная цифровая трансформация возможна только тогда, когда есть явная государственная заинтересованность и поддержка, системный подход и долгосрочное планирование. В то же время цифровизация несёт риски для демократических институтов. Как указывают Е.П. Белинская и О.А. Тихомандрицкая в своей работе «Глобальные риски цифрового мира как актуальная проблема социальной психологии» [3], глобальные риски цифрового мира могут включать манипуляцию общественным мнением, распространение дезинформации и усиление поляризации через алгоритмические рекомендательные системы. Все это может подрывать доверие к институтам, дестабилизировать общественное согласие и ослаблять демократические нормы.

Перед лицом этих вызовов очевидной становится необходимость гармонизации технологического прогресса и гуманистических ценностей. Принцип «человек в центре технологий» должен из лозунга превратиться в основу всех цифровых инициатив, начиная с разработки алгоритмов и заканчивая государственной политики. Это означает, что технологии должны служить развитию личности, укреплению социальных связей и решению глобальных проблем, а не превращаться в инструмент контроля или извлечения прибыли любой ценой.

Ключевую роль в этом процессе играет развитие цифровой грамотности и этики. В данном случае под цифровой грамотностью подразумевается не только умение пользоваться гаджетами, но и способность критически оценивать информацию, защищать свою приватность, понимать принципы работы алгоритмов. Цифровая этика, в свою очередь, должна формироваться как на уровне отдельных пользователей и компаний, так и на международном уровне.

Образование становится центральным институтом адаптации к новым реалиям. Модель lifelong learning — непрерывного обучения на протяжении всей жизни — становится необходимостью. Как подчёркивают Е.С. Гусар и В.И. Гусар, а также Р.Р. Давлетшина и Ю.Р. Лутфуллин, устойчивое развитие общества невозможно без обновления образовательных парадигм и включения цифровых компетенций в ядро учебных программ [6, 7].

Наконец, цифровая трансформация — явление глобальное, и её регулирование требует международного сотрудничества. Вопросы кибербезопасности, этики ИИ, защиты данных, борьбы с дезинформацией не могут быть решены на уровне одной страны. Необходимы механизмы глобального цифрового управления, основанные на принципах справедливости, прозрачности и уважения прав человека.

Выводы. Таким образом, будущее электронного бизнеса и общества в целом зависит не столько от скорости технологического прогресса, сколько от того, насколько человек и общество сумеют осмысленно, ответственно и гуманно интегрировать эти технологии в свою жизнь. Анализ показывает, что устойчивое развитие бизнеса в цифровую эпоху невозможно без интеграции гуманистических ценностей: приоритета человека, защиты его автономии и приватности, а также развития цифровой грамотности и этики. Современные технологии — искусственный интеллект, большие данные, интернет вещей — должны работать не только на рост прибыли или эффективности, но и на благо общества. Будущее электронного бизнеса зависит от того, сможет ли он изменить свои цели: перестать гнаться только за деньгами и начать строить модели, в которых важны люди — их интересы, достоинство и потребности. Только так мы сможем избежать таких проблем, как цифровое неравенство, выгорание от технологий и потеря личной идентичности, и добьёмся настоящего баланса между прогрессом и человеческой ценностью.

Список литературы:

1. Национальная стратегия развития ИИ на период до 2030 года утверждена Указом Президента РФ от 10.10.2019 №490. http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731 (дата обращения: 03.12.2025).

2. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы. Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919 (дата обращения: 03.12.2025).
3. *Белинская Е.П., Тихомандрицкая О.А.* Глобальные риски цифрового мира как актуальная проблема социальной психологии / Белинская Е.П., Тихомандрицкая О.А. [Электронный ресурс] // Работа выполнена в рамках гранта РНФ «Предикторы психологической адаптации личности в ситуации глобальных рисков цифрового мира: межпоколенный и гендерный анализ», проект № 22-18-00230 : [сайт]. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/119643/1/978-5-7996-3579-4_2022_005.pdf (дата обращения: 03.12.2025).
4. *Глазьев С.Ю.* Великая цифровая экономика (вызовы и перспективы для экономики XXI века) / Глазьев С.Ю. [Электронный ресурс] // Завтра. ру : [сайт]. — URL: https://zavtra.ru/blogs/velikaya_tcifrovaya_ekonomika (дата обращения: 03.12.2025).
5. *Гришаева С.А.* Социальные трансформации в условиях цифровой среды // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2020. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-transformatsii-v-usloviyah-tsifrovoy-sredy (дата обращения: 03.12.2025).
6. *Гусар Е.С., Гусар В.И.* Оценка влияния цифровой трансформации на функционирование социальных институтов [Текст] / Гусар Е. С., Гусар В. И. // ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА. — 2024. — № 2. — С. 116-127. URL: https://chemintech.ru/ru/nauka/article/81063/view (дата обращения: 03.12.2025).
7. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15, №2 (43). — С. 68-74.
8. Оценка эффективности выездных налоговых проверок как формы налогового контроля / О. В. Петрушина, С. О. Новосельский, Д. И. Жиляков [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2023. — Т. 13, № 3. — С. 178-190. — DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-3-178-190. — EDN AQFFUK.
9. *Новосельский С.О.* Состояние и перспективы кредитования предприятий малого бизнеса в условиях существующей рыночной конъюнктуры / С. О. Новосельский, И. Н. Щедрина, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. — 2016. — № 1(2). — С. 16-24. — EDN VSDIXB.
10. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
11. *Слуцкий Л.Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
12. *Попков А.А.* Некоторые особенности экономической системы русской цивилизации / А. А. Попков, О. Н. Слоботчиков // Образование. Наука. Научные кадры. — 2017. — № 3. — С. 119-122. — EDN YSTXQT.
13. *Слоботчиков О.Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? / О. Н. Слоботчиков // Феномен роста популярности радикальных политических движений в европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 2. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 396-402. — EDN YMUYBV.
14. *Давлетшина Р. Р., Лутфуллин Ю. Р.* Цифровая трансформация социальных институтов: вызовы и возможности для развития информационной экономики в условиях глобализации и цифрового неравенства [Текст] / Р.Р. Давлетшина, Ю.Р. Лутфуллин // Научное Образование. — 2025. — № 1(28). URL: https://na-obr.ru/component/djclassifieds/?view=item&cid=7:publ-4&id=1806:цифровая-трансформация-социальных-институтов-вызовы-и-возможности-для-развития-информационной-экономики&Itemid=464#dj-classifieds (дата обращения: 03.12.2025).
15. *Добринская Д. Е.* Что такое цифровое общество? // Социология науки и технологий. 2021. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chto-takoe-tsifrovoe-obschestvo (дата обращения: 03.12.2025).
16. *Золаев Э.А.* Цифровое государство как новый этап развития общества / Э. А. Золаев // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15, № 5. — С. 1583-1594. — DOI 10.18334/ce.15.5.112164
17. *Литау Е.Я., Сологуб А.Н.* Концепция человекоцентричности как основа цифровой и ценностной трансформации при управлении современными предпринимательскими проектами // Экономика и управление. 2024. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-chelovekotsentrichnosti-kak-osnova-tsifrovoy-i-tsennostnoy-transformatsii-pri-upravlenii-sovremennymi (дата обращения: 03.12.2025).

18. *Ма Хуатэн, Мэн Чжаоли, Ян Дели, Ван Хуалей.* Цифровая трансформация Китая. Опыт преобразования инфраструктуры национальной экономики [Текст] / Ма Хуатэн, Мэн Чжаоли, Ян Дели, Ван Хуалей: Смарт Ридинг, 2022. — 19 с.
19. *Макарова Е.А., Гаркуша И.В.* Развитие цифровой грамотности как одна из ключевых компетенций XXI века // Вестник ТИУиЭ. 2023. №4 (40). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovoy-gramotnosti-kak-odna-iz-klyuchevyh-kompetentsiy-xxi-veka (дата обращения: 03.12.2025).
20. *Мызрова К.А., Мявлина Н.Ж., Захарова Ю.Н., Заводцков А.С.* Цифровые технологии как фактор устойчивого развития малого бизнеса // КЭ. 2024. №9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-kak-faktor-ustoychivogo-razvitiya-malogo-biznesa (дата обращения: 03.12.2025).
21. *Скидан О.П.* Антропологические аспекты цифровой трансформации социума: постановка проблемы // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2021. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/antropologicheskie-aspekty-tsifrovoy-transformatsii-sotsiuma-postanovka-problemy (дата обращения: 03.12.2025).
22. *Сытин Дмитрий.* Цифровая усталость: почему рабочие сервисы мешают сосредоточиться и снижают продуктивность / Сытин Дмитрий [Электронный ресурс] // likeni.ru : [сайт]. — URL: https://www.likeni.ru/analytics/tsifrovaya-ustalost-pochemu-rabochie-servisy-meshayut-sosredotochitsya-i-snizhayut-produktivnost/ (дата обращения: 03.12.2025).
23. Философия цифровой цивилизации и трансформация медиакоммуникаций: монография / И.М. Дзялошинский; под ред. Л.К. Лободенко. — Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2020. — 554 с. — (Сер. «Цифровая цивилизация. Медиакоммуникации. Интернетмаркетинг». — Вып. 1.) URL: https://dzyalosh.ru/01-01-Media-Obschestvo/Filosofiya-Cyfrovoi-Civilizacii.pdf (дата обращения: 03.12.2025).
24. *Чижов А.А.* К вопросу об актуальности цифрового неравенства в Российской Федерации [Текст] / А.А. Чижов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки /Humanities, social-economic and social sciences. — 2023. — № 8 (август). — С. 60-67. (дата обращения: 03.12.2025)

УДК 656.073

Володина Ольга Александровна,
кандидат технических наук, доцент
Московский автомобильно-дорожный государственный университет (МАДИ)
E-mail: olgawol@mail.ru

Володина В.А.,
Ассистент кафедры «Менеджмент высоких технологий и бизнеса»
Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ), Москва
E-mail: vishyavika@mail.ru

Olga Aleksandrovna Volodina,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
Moscow Automobile and Road Construction State University (MADI)
Email: olgawol@mail.ru

Volodina V.A. ,
Assistant Professor, Department of High-Tech and Business Management
Moscow Automobile and Road Construction State Technical University (MADI), Moscow
Email: vishyavika@mail.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Аннотация. В статье рассматриваются сущность, направления и результаты цифровой трансформации транспортно-логистических процессов в условиях глобализации и развития цифровой экономики. Анализируются ключевые цифровые технологии, применяемые в транспортной и логистической деятельности, включая большие данные, интернет вещей, искусственный интеллект, цифровые платформы и цифровые двойники. Особое внимание уделяется статистическим данным, отражающим уровень цифровизации отрасли, экономическим эффектам внедрения цифровых решений, а также проблемам и ограничениям цифровой трансформации. На основе анализа современных исследований и отраслевых отчётов выявлены перспективные направления развития цифровой логистики и транспорта.

Ключевые слова: цифровая трансформация, транспорт, логистика, цепи поставок, искусственный интеллект, IoT, Big Data, цифровые платформы.

DIGITAL TRANSFORMATION OF TRANSPORT AND LOGISTICS PROCESSES

Annotation. The article examines the essence, directions and results of the digital transformation of transport and logistics processes in the context of globalization and the development of the digital economy. Key digital technologies used in transport and logistics activities are analyzed, including big data, the Internet of things, artificial intelligence, digital platforms and digital twins. Particular attention is paid to statistical data reflecting the level of digitalization of the industry, the economic effects of implementing digital solutions, as well as the problems and limitations of digital transformation. Based on the analysis of modern research and industry reports, promising directions for the development of digital logistics and transport have been identified.

Key words: digital transformation, transport, logistics, supply chains, artificial intelligence, IoT, Big Data, digital platforms.

Введение. Современная транспортно-логистическая отрасль функционирует в условиях высокой неопределённости, усиления конкуренции и возрастающих требований со стороны клиентов. Глобализация рынков, рост электронной коммерции, усложнение цепочек поставок и необходимость устойчивого развития обусловливают потребность в глубокой трансформации традиционных логистических и транспортных процессов. В этих условиях цифровая трансформация становится одним из ключевых факторов повышения эффективности и конкурентоспособности компаний [1]. Цифровая трансформация транспортно-логистических процессов предполагает не только внедрение новых информационных технологий, но и изменение бизнес-моделей, управленческих подходов, организационных структур и корпоративной культуры. Использование цифровых инструментов позволяет повысить прозрачность цепей поставок, сократить издержки, улучшить качество обслуживания клиентов и обеспечить устойчивость логистических систем [2].

Результаты исследования. Актуальность исследования обусловлена тем, что транспорт и логистика являются базовыми отраслями экономики, от эффективности которых зависит развитие промышленности, торговли и сферы услуг. В условиях цифровизации экономики транспортно-логистические компании вынуждены адаптироваться к новым требованиям рынка, внедряя инновационные решения и формируя цифровые экосистемы [3].

1. Теоретические основы цифровой трансформации транспортно-логистических процессов.

Цифровая трансформация представляет собой процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты деятельности организации, что приводит к фундаментальным изменениям в способах создания ценности. В логистике и транспорте цифровая трансформация охватывает планирование, управление перевозками, складскую деятельность, взаимодействие с клиентами и партнёрами, а также принятие управленческих решений [4].

В отличие от простой автоматизации, цифровая трансформация предполагает переход от фрагментарных ИТ-решений к комплексным цифровым платформам, обеспечивающим сквозную интеграцию данных и процессов. Такой подход позволяет формировать единое информационное пространство, в котором все участники цепи поставок получают доступ к актуальной и достоверной информации в режиме реального времени.

Основными целями цифровой трансформации транспортно-логистических процессов являются [6]:

— повышение операционной эффективности;
— снижение логистических издержек;
— сокращение времени доставки;
— повышение прозрачности и управляемости цепей поставок;
— улучшение клиентского опыта;
— обеспечение устойчивого развития и экологической ответственности.

2. Современное состояние цифровой трансформации отрасли.

По данным международных аналитических отчётов, уровень цифровизации транспортно-логистической отрасли в последние годы значительно вырос. Около 75-80% транспортных и логистических компаний заявляют о наличии стратегии цифровой трансформации или о реализации отдельных цифровых проектов [5].

Статистические данные показывают [12]:

— более 70% компаний используют системы отслеживания грузов в реальном времени;
— около 60% логистических операторов инвестируют в технологии интернета вещей;
— порядка 50% компаний зафиксировали снижение операционных затрат на 10-15% после внедрения цифровых решений;
— около 45% организаций применяют предиктивную аналитику для прогнозирования спроса и управления запасами

Рост цифровизации обусловлен также развитием электронной коммерции. Увеличение объёмов онлайн-заказов требует высокой скорости обработки, точности доставки и гибкости логистических операций, что невозможно обеспечить без использования цифровых технологий (таблица 1).

3. Ключевые цифровые технологии в транспортно-логистических процессах.

3.1. Большие данные и аналитика (Big Data).

Большие данные играют ключевую роль в цифровой логистике. Транспортно-логистические компании обрабатывают огромные массивы информации о маршрутах, заказах, погодных условиях, загруженности инфраструктуры, поведении клиентов. Анализ этих данных позволяет выявлять закономерности, прогнозировать спрос, оптимизировать маршруты и повышать точность управленческих решений.

Использование аналитики Big Data позволяет [7]:

— снижать количество пустых пробегов транспорта;
— оптимизировать использование складских мощностей;
— повышать точность планирования;
— минимизировать риски сбоев в цепях поставок.

Таблица 1

Статистические показатели цифровой трансформации транспортно-логистических процессов

№	Показатель	Значение	Период
1	Доля транспортно-логистических компаний, реализующих программы цифровой трансформации	75–80%	2023–2024
2	Компаний, использующих системы мониторинга перевозок в реальном времени	~70%	2024
3	Снижение операционных затрат после цифровизации логистики	10–20%	2022–2024
4	Компаний, применяющих технологии Big Data в логистике	~45%	2023
5	Доля логистических операторов, использующих IoT-датчики для мониторинга грузов	55–60%	2024
6	Компаний, применяющих элементы искусственного интеллекта в управлении перевозками	~50%	2024
7	Сокращение времени доставки за счёт цифровой оптимизации маршрутов	15–25%	2022–2024
8	Снижение пустых пробегов транспортных средств	15–18%	2023
9	Рост производительности складских операций при внедрении WMS и автоматизации	до 30%	2022–2024
10	Компаний, использующих электронный документооборот в логистике	>80%	2024
11	Снижение административных затрат при цифровизации документооборота	8–12%	2023
12	Ожидаемый рост рынка цифровой логистики в РФ (среднегодовой)	12–15%	до 2030

3.2. Искусственный интеллект и машинное обучение.

Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение находят широкое применение в транспортно-логистической сфере. Они используются для интеллектуальной маршрутизации, прогнозирования спроса, автоматизации диспетчерских решений и предиктивного обслуживания транспортных средств.

По данным отраслевых исследований, более 50% логистических компаний применяют AI-решения для оптимизации маршрутов, а около 45% используют алгоритмы машинного обучения для прогнозирования технических неисправностей транспорта.

Применение AI позволяет [9]:

— снижать затраты на топливо;
— сокращать время доставки;
— повышать надёжность транспортных операций;
— улучшать качество сервиса.

3.3. Интернет вещей (IoT).

Интернет вещей представляет собой сеть физических устройств, оснащённых датчиками и средствами передачи данных. В логистике IoT применяется для мониторинга состояния грузов, транспорта и инфраструктуры [8].

IoT-решения позволяют:

— отслеживать местоположение грузов в режиме реального времени;
— контролировать температурный режим и условия хранения;
— предотвращать кражи и повреждения;
— повышать прозрачность логистических операций.

Согласно данным исследований, более 70 % логистических менеджеров считают IoT критически важной технологией для повышения эффективности цепей поставок.

3.4. Цифровые платформы и экосистемы.

Цифровые платформы обеспечивают интеграцию участников логистических процессов в единую экосистему. Такие платформы объединяют перевозчиков, складских операторов, поставщиков и клиентов, обеспечивая обмен данными и координацию действий [10].

Платформенный подход позволяет:

— ускорить документооборот;
— снизить транзакционные издержки;
— повысить прозрачность взаимодействия;
— создавать новые бизнес-модели и сервисы.

3.5. Цифровые двойники.

Цифровые двойники представляют собой виртуальные модели физических объектов или процессов. В транспортно-логистической сфере они используются для моделирования работы складов, транспортных узлов и цепей поставок в целом.

Использование цифровых двойников позволяет:

— анализировать различные сценарии;
— выявлять узкие места;
— оптимизировать логистические потоки;
— повышать устойчивость систем к внешним воздействиям.

4. Экономическая эффективность цифровой трансформации.

Экономические эффекты цифровизации транспортно-логистических процессов выражаются в снижении затрат, повышении производительности и росте качества обслуживания. Исследования показывают, что внедрение цифровых решений позволяет сократить логистические издержки в среднем на 10-20% [14].

Оптимизация маршрутов и использование аналитики снижают расход топлива и эксплуатационные затраты. Электронный документооборот уменьшает административные расходы и количество ошибок. Внедрение предиктивного обслуживания сокращает простои транспорта и снижает расходы на ремонт.

Кроме того, цифровая трансформация способствует повышению экологической устойчивости за счёт сокращения выбросов CO_2 и рационального использования ресурсов.

5. Проблемы и ограничения цифровой трансформации.

Несмотря на значительные преимущества, цифровая трансформация транспортно-логистических процессов сталкивается с рядом проблем. К основным ограничениям относятся [13]:

— высокая стоимость внедрения цифровых решений;
— сложность интеграции с унаследованными ИТ-системами;
— дефицит квалифицированных кадров;
— риски кибербезопасности и утечек данных;
— сопротивление изменениям со стороны персонала.

Эффективная цифровая трансформация требует не только технологических инвестиций, но и изменений в организационной культуре и системе управления.

6. Перспективы развития цифровой логистики и транспорта.

В ближайшие годы ожидается дальнейшее развитие цифровых технологий в транспортно-логистической сфере. Прогнозируется рост рынка цифровой логистики и транспортных платформ, расширение применения искусственного интеллекта, автономных транспортных средств и цифровых двоих [11].

Особое внимание будет уделяться устойчивому развитию, снижению экологического воздействия и формированию интеллектуальных транспортных систем. Цифровая трансформация станет основой для создания гибких, адаптивных и устойчивых цепей поставок.

Вывод. Цифровая трансформация транспортно-логистических процессов является необходимым условием развития отрасли в условиях цифровой экономики. Использование современных цифровых технологий позволяет повысить эффективность, снизить издержки, улучшить качество обслуживания и обеспечить устойчивость цепей поставок. Несмотря на существующие проблемы и ограничения, цифровизация логистики и транспорта открывает широкие перспективы для инновационного развития и повышения конкурентоспособности компаний.

Список литературы

1. Аналитический центр при Правительстве РФ. Цифровая логистика и транспорт: состояние и перспективы развития. — М., 2022.
2. *Башмаков И.А.* Анализ влияния коррекции интенсивности движения транспортного потока на возможность непрерывного проезда светофорных объектов / И.А. Башмаков, В.А. Володина // Логистика и управление цепями поставок. — 2023. — Т.20. — № 2 (107). — С. 23-32.
3. Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ). Цифровизация транспортно-логистических систем: аналитический доклад. — М.: ВШЭ, 2023.
4. *Иванов Д.А.* Цифровая логистика и управление цепями поставок. — М.: Инфра-М, 2020. — 384 с.
5. *Козлов А.Н., Смирнов И.В.* Применение технологий Big Data и IoT в логистике. // Логистика сегодня. — 2021. — № 4. — С. 28–35.
6. *Крюков В.А., Малышев А.В.* Цифровая трансформация транспортной отрасли: вызовы и перспективы. // Транспорт Российской Федерации. — 2022. — № 6. — С. 15–22.
7. *Левкин Г.Г.* Инновационные технологии в логистике и управлении транспортом. — СПб.: Питер, 2021. — 256 с.
8. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. — М.: Проспект, 2022. — 432 с.
9. Министерство транспорта Российской Федерации. Цифровая трансформация транспортного комплекса РФ: стратегические направления развития. — М., 2023.
10. *Недосейкин В.В.* Проблемы развития доставки товаров беспилотными летательными аппаратами в городских условиях / В.В. Недосейкин, В.А. Володина // Инновации на транспорте: устойчивое развитие транспортной отрасли и бизнеса. Сборник трудов кафедры «Менеджмент» МАДИ. — М.: Техполиграфцентр, 2024. — С. 34-39.
11. *Плужников К.И.* Интеллектуальные транспортные системы и цифровые платформы. — М.: Техносфера, 2020. — 312 с.
12. Росстат. Транспорт и связь в Российской Федерации: статистический сборник. — М., 2023.
13. *Сергеев В. И.* Логистика и управление цепями поставок: стратегический подход. — М.: Юрайт, 2021. — 560 с.
14. *Тимофеева Д.А.* Роль искусственного интеллекта в оптимизации логистических процессов / Д.А. Тимофеева, В.А. Володина // Цифровая трансформация в технологических и транспортно-логистических системах. Сборник материалов 83-й международной научно-методической и научно-исследовательской конференции МАДИ. Подсекция «Инновации на транспорте: устойчивое развитие транспортной отрасли и бизнеса». — М.: Техполиграфцентр, 2025. — С. 61-64.

УДК 37.01

Демин Александр Сергеевич,
начальник отдела дистанционного обучения,
Российская медицинская академия непрерывного профессионального образования Министерства здравоохранения Российской Федерации, Москва.
E-mail: san4ez-demal@yandex.ru

Михайлова Марина Васильевна,
д-р. физ.-мат. наук, профессор кафедры бизнес-информатики,
Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва.
E-mail: mmvne@yandex.ru

Демина Светлана Александровна,
к.э.н., доцент, проректор по научно-проектной деятельности и цифровому развитию,
Академия бизнеса и инновационных технологий, Москва.
E-mail: svetlana-mefi@yandex.ru

Demin Alexander Sergeevich
Head of Distance Learning Department,
Russian Medical Academy of Continuous Professional Education
of the Ministry of Health of the Russian Federation, Moscow.
E-mail: san4ez-demal@yandex.ru

Mikhailova Marina Vasilievna
Dr. of Phys. and Mathematics, Professor of the Department of Business Informatics,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow.
E-mail: mmvne@yandex.ru

Demina Svetlana Alexandrovna
PhD in Economics, Associate Professor, vice-Rector for Research
and Project Activities and Digital Development,
Academy of Business and Innovative Technologies, Moscow.
E-mail: svetlana-mefi@yandex.ru

ДИСТАНЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО МЕДИЦИНСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье раскрыты современные особенности законодательного регулирования вопросов применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в медицинском и фармацевтическом образовании, обосновывается целесообразность внедрения электронных микрокурсов в систему повышения квалификации специалистов здравоохранения.

Ключевые слова: дистанционные образовательные технологии; непрерывное медицинское образование; микрокурсы; федеральные государственные образовательные стандарты; типовые дополнительные профессиональные программы.

DISTANCE LEARNING TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR TRANSFORMING THE SYSTEM OF CONTINUOUS MEDICAL EDUCATION

Abstract. The article reveals the modern features of legislative regulation of the issues of the application of e-learning and distance learning technologies in medical and pharmaceutical education, substantiates the feasibility of introducing electronic micro-courses into the system of advanced training of healthcare specialists.

Key words: distance learning technologies; continuing medical education; micro-courses; federal state educational standards; standard additional professional programs.

Введение. Роль непрерывного образования в подготовке специалистов здравоохранения и медицинских работников заключается не только в обеспечении медицинским и фармацевтическим работникам возможности совершенствования профессиональных знаний и навыков в течение всей профессиональной деятельности, но и заключается в том, что непрерывное медицинское образование является неотъемлемой частью процедуры допуска медработника к профессиональной деятельности в рамках действующих нормативных правовых актов.

Перед Российской медицинской академией непрерывного профессионального образования Министерства здравоохранения Российской Федерации, как и перед всеми медицинскими вузами, встает вопрос о целесообразности применения дистанционных образовательных технологий в рамках реализации системы «непрерывного медицинского образования» в связи с высокой потребностью современного здравоохранения в квалифицированных специалистах и значительными изменениями в правовом поле развития системы профессиональной подготовки медицинских кадров.

Проблеме использования дистанционных образовательных технологий в системе непрерывного медицинского образования (НМО) посвящен целый ряд работ, среди которых авторы выделяют работы [1-10].

О.В. Ткаченко в своей работе [9] о дистанционных технологиях в медицине, ссылаясь на работу А.П. Параховского [7], говорит: «В настоящее время развитие информационных и телекоммуникационных технологий является одним из стратегических направлений российского здравоохранения, а главной целью модернизации сферы здравоохранения является повышение качества оказания медицинской помощи населению и рациональное использование человеческого потенциала». Дистанционные образовательные технологии являются неотъемлемой частью повышения качества оказания медицинской помощи, так как позволяют медработникам непрерывно повышать уровень своих профессиональных компетенций.

Современная система российского здравоохранения предъявляет к медработнику ряд требований по систематическому повышению им своей профессиональной квалификации. Медработник набирает специальные баллы для прохождения периодической аккредитации раз в пять лет. Именно периодическая аккредитация подтверждает право работы по той или иной врачебной специальности. Для этого медицинский работник в России должен постоянно учиться, повышать свой профессиональный уровень[1].

Каждый медицинский работник ежегодно проходить обучение в рамках непрерывного медицинского образования. Суммарный срок освоения медицинских программ дополнительного образования должен быть не менее 144 часов, из них не менее 72 часов — освоение программ повышения квалификации.

Результаты опроса врачей, проведенного сервисом для врачей Vrachu.ru (было учтено мнение 4144 медработника), показывают, что большинство врачей считают удачным тот механизм обучения в рамках системы непрерывного медицинского образования, который включает сегодня дистанционный формат.

Почти 80% врачей устраивает действующий сейчас механизм обучения в рамках системы непрерывного медицинского образования (НМО), включающий дистанционный формат. 78,4% опрошенных врачей сообщили, что действующая сейчас система, которая предоставляет возможность полностью проходить курсы и программы в режиме онлайн, их совершенно устраивает, а онлайн-обучение является удобным способом получения знаний[2].

Не устраивает онлайн формат обучения 21,6% из числа опрошенных, поскольку для них более привычна очная форма обучения[3].

«Отвечая на вопрос об удобстве очного формата, больше трех четвертей респондентов (76,6%) отметили, что они против такого формата. Больше половины (56,7%) сообщили, что это «категорически неудобно», ведь «надо будет добираться до учебного центра, выделять несколько дней

---

[1] Приказ Министерства здравоохранения РФ от 31 августа2023 г. № 458н «Об утверждении порядка и сроков прохождения медицинскими работниками и фармацевтическими работниками аттестации для получения квалификационной категории», https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407680878/

[2] https://rg.ru/2022/09/20/bolshinstvo-vrachej-ne-hotiat-meniat-dejstvuiushchuiu-sistemu-nepreryvnogo-medicinskogo-obrazovaniia.html

[3] Там же.

на обучение, бросать работу». Еще 19,9% выразились мягче, сообщив, что такая система «скорее неудобна», поскольку возникнет ряд технических сложностей» [1].

В структуре медицинского образования долгое время формировалась система очного образования с традициями свойственными только ей. Эта система показала свою эффективность разумным сочетанием традиционных методов донесения новой информации до обучающихся (лекции, семинарские занятия) с интерактивным процессом более глубокого изучения тех или иных проблем (курация пациентов) и практических занятий с последующими консультациями и экзаменами [9, с. 15].

Результаты исследования. По мнению авторов, система дистанционного обучения в медицинском образовании (а точнее дистанционные образовательные технологии) должны стать не альтернативой, а дополнением очной и других форм реализации образования в России. Эффективное дистанционное обучение может быть построено уже на отработанной схеме очного обучения, но с добавлением тех возможностей, которые предоставляют новые информационные и телекоммуникационные технологии.

Говоря о дистанционном образовании, важно разделить два разных понятия — форму обучения и формат ее реализации. Формы обучения закреплены в законе № 273-ФЗ — это очная, очно-заочная и заочная формы обучения. Они определяют, как организован учебный процесс: сколько времени студент проводит в вузе, как проходит аттестация, каким образом формируется учебный план. Форматы реализации — это технологии и инструменты: электронное обучение, дистанционные технологии, стажировки, симуляционные центры, клинические базы, смешанное обучение. Они применяются внутри любой формы и определяют как именно студент осваивает программу. При этом очная форма может включать дистанционные модули, а заочная — симуляционные тренинги и гибридные практикумы. Главное отличие — форма регулирует режим, а формат — метод реализации.

На сегодняшний день формы и форматы реализации медицинского образования комплексно регламентированы рядом нормативных документов, к ним относятся: ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации»; Федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования; Типовые дополнительные профессиональные программы; Приказ №266 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; Постановление Правительства №1678 «Об утверждении правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

ФЗ-273 устанавливает ограничения на использование дистанционных технологий при обучении врачей и фармацевтов, но вместе с тем допускает дистанционное обучение в случаях, прямо предусмотренных федеральными государственными образовательными стандартами или типовыми программами, утвержденными Министерством здравоохранения.

Позиция регулятора сводится к тому, чтобы на законодательном уровне разделить форму и формат обучения: если сам ФЗ-273 определяет форму и отдает предпочтение классическому бучению, то ФГОС и типовые образовательные программы определяют объём реализации дистанционных образовательных технологий при той или иной форме обучения.

Так, например, ФГОС по специальности 31.08.71 «Организация здравоохранения и общественное здоровье» разрешает при реализации программы ординатуры применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии (пункт 3.4), однако при этом в пункте 6.8 ФГОС уточняется, что «реализация практической подготовки обучающихся, осуществляемой в соответствии с Порядком организации и проведения практической подготовки обучающихся по профессиональным образовательным программам медицинского образования, фармацевтического образования, установленным приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 3 сентября 2013 г. № 620н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 1 ноября 2013 г., регистрационный № 30304), а также государственной итоговой аттестации, не допускается с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий»[2].

---

[1] https://rg.ru/2022/09/20/bolshinstvo-vrachej-ne-hotiat-meniat-dejstvuiushchuiu-sistemu-nepreryvnogo-medicinskogo-obrazovaniia.html

[2] Приказ Министерства образования и науки РФ от 26 августа 2014 г. № 1114 «Об утверждении федераль-

Приказ №266 и Постановление Правительства №1678 также разрешают реализацию образовательных программ или их частей с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, а также с применением исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий с учетом требований федеральных государственных образовательных стандартов и федеральных государственных требований, а также примерных дополнительных профессиональных программ или типовых дополнительных профессиональных программ.

Как видно из нормативных источников, полностью отказываться от дистанционного обучения при подготовке медицинских работников не собираются, однако в отличии от других направлений обучения, при подготовке медицинских кадров метод реализации обучения определяется ФГОС или типовой программой.

Преимущество использования дистанционных образовательных технологий в медицинском образовании очевидно, ведь в отличие от традиционных систем дистанционное обучение позволяет построить для каждого обучающегося индивидуальную образовательную траекторию, пройти её, обращаясь к специально созданной информационной среде, удовлетворить потребности в совершенствовании своих знаний в том режиме, в котором это наиболее удобно и комфортно (личностно -ориентированного подхода к обучению).

Учитывая законодательное поле регулирования дистанционного обучения по медицинским специальностям, в системе непрерывного медицинского образования достойное место могут занять краткосрочные образовательные модули — микрокурсы, успешное освоение которых подтверждается цифровым сертификатом или бейджем, фиксирующим конкретные компетенции.

Микрокурсы представляют собой короткие образовательные программы, которые дают узкий навык и подтверждаются цифровым бейджем или сертификатом с описанием компетенции. Особенностями медицинских микрокурсов являются: их длительность — от пары часов до пары недель, фокус на конкретный навык, например «AI в дерматоскопии», «Коммуникация с пациентом в кризисе»; результат — цифровой сертификат, который можно прикрепить в портфолио на аккредитацию или перезачесть в рамка другой образовательной программы, то есть появляется возможность «собирать» такие курсы в более крупную квалификацию — программу повышения квалификации, профпереподготовку, магистратуру или международную сертификацию.

В отличие от традиционных дипломов или удостоверений о повышении квалификации, цифровой сертификат позволяют адресно подтверждать знания и навыки по узким тематикам, формировать индивидуальную образовательную траекторию и оперативно реагировать на изменения рынка труда.

Таким образом у микрокурсов есть реальная возможность формализации в рамках НМО. Микрокурсы встраиваются в систему непрерывного медицинского образования — зачет ЗЕТ (зачетных единиц) за прохождение таких курсов — уже отработанная практика. Это легальный и удобный для врача способ набирать баллы для аккредитации.

При этом микрокурс может быть разработан строго в рамках требований профессионального стандарта или порядков оказания медпомощи, что упрощает его сертификацию.

Наиболее активно данная практика развивается в университетах США и Европы. Так, Массачусетский технологический институт (MIT) и Гарвард через платформу edX предоставляют целые цепочки микрокурсов по современным направлениям науки и технологий, а их выпускники получают цифровые бейджи, признаваемые работодателями.

В Европе подобную систему внедрили Университет Дублина и Университет Хельсинки, где микрокурсы уже интегрированы в национальные стратегии развития образования. В 2025 году ведущие международные ассоциации в сфере образования определяют этот инструмент как один из ключевых, так как он позволяет вузам привлекать более широкую аудиторию и повышать конкурентоспособность в условиях быстро меняющегося образовательного рынка.

Университет Чикаго (University of Chicago) активно использует микрокурсы в программах по технологиям и здравоохранению, предлагая короткие курсы по искусственному интеллекту и управлению медицинскими данными. Эти программы, длящиеся 4–8 недель, выдают сертификаты, признаваемые работодателями, что привело к росту числа зачислений на 20–30% в этих направлениях. Университет штата Аризона (Arizona State University) через платформу Coursera

---

ного государственного образовательного стандарта высшего образования по специальности 31.08.71 Организация здравоохранения и общественное здоровье (уровень подготовки кадров высшей квалификации)».

предлагает более 50 микрокурсов по бизнесу, технологиям и медицинским дисциплинам, что увеличило онлайн-аудиторию на 15% за счет гибкости и доступности курсов.

В Европе Открытый университет (Open University, Великобритания) интегрировал микрокурсы в систему массовых онлайн-курсов, позволяя зачесть их в полноценные образовательные программы. Это привлекает свыше 100 тысяч обучающихся ежегодно, особенно взрослых специалистов, ищущих гибкие форматы обучения.

Эти инициативы подчеркивают глобальный тренд на персонализированное обучение, ориентированное на навыки, как отмечено в отчете Lumina Foundation за 2025 год. Микрокурсы не только укрепляют позиции вузов, но и повышают их конкурентоспособность, привлекая новых студентов и усиливая связь с рынком труда.

Как уже подчеркивалось выше, далеко не всегда у практикующего врача есть возможность пройти длительные образовательные программы с отрывом от работы. Микрокурсы могут стать решением этой проблемы: врач сможет за короткое время освоить конкретную тему (например, «Алгоритмы ведения пациента с редкими заболеваниями» или «Новые цифровые инструменты в организации медицинской помощи») и получить подтверждение компетенции в удобном для него формате.

При этом внедрение микрокурсов дает возможность образовательным организациям расширить охват своей аудитории и привлечь на сайт новых слушателей. На практике это означает рост конверсии: специалисты, ранее не знакомые с деятельностью образовательной организации, могут начать с небольшого микрокурса, оценить качество преподавания и затем вернуться за полноценными циклами повышения квалификации или профессиональной переподготовки. Стимулом также является возможность перезачесть ЗЕТ по микрокурсу в рамках программ среднего, высшего или дополнительного образования. Таким образом, микрокурсы могут служить входной точкой, формирующей долгосрочные отношения с обучающимися.

С одной стороны, микрокурсы позволят повысить гибкость образовательных траекторий. Врачи и фармацевты часто сталкиваются с необходимостью быстро освоить новые знания, например, в связи с обновлением клинических рекомендаций, внедрением новых лекарственных препаратов или цифровых технологий. В таких условиях традиционные курсы повышения квалификации, которые занимают несколько недель, не всегда подходят. Краткие модули с цифровым подтверждением компетенции становятся практичным инструментом непрерывного обучения.

С другой стороны — микрокурсы открывают медицинским образовательным организациям возможности для привлечения новых категорий слушателей. Во-первых, микрокурсы могут заинтересовать не только врачей, но и более широкий круг специалистов: студентов старших курсов, молодых специалистов, управленцев, специалистов фармацевтической отрасли. Это означает, что система микрокурсов может увеличить конверсию за счёт создания «входной воронки» — слушатель приходит на микрокурс, получает опыт взаимодействия с организацией и в дальнейшем выбирает более длительные и дорогостоящие образовательные программы. Во-вторых, в условиях, когда образовательное пространство всё более уходит в онлайн, демонстрация достижений в виде цифровых бейджей становится важным элементом профессионального позиционирования для врачей. Каждый выданный сертификат — это не только подтверждение компетенции, но и дополнительный канал продвижения в профессиональном сообществе.

Можно выделить очевидные плюсы применения микрокурсов в медицинском образовании.

Плюсы с точки зрения эффективности образования:

- Гиперфокус и релевантность. Специалист получает знания именно по той узкой теме, которая ему нужна «здесь и сейчас», без «воды» и общеобразовательных модулей. Это резко повышает вовлеченность и усвояемость материала;
- Гибкость и обучение в темпе жизни. Врач или медсестра могут пройти курс в перерывах между дежурствами, без отрыва от работы, без выезда в другой город. Это соответствует современным трендам microlearning (обучение небольшими порциями);
- Быстрое обновление контента. В отличие от многомесячных программ переподготовки, микрокурс можно быстро актуализировать под новые клинические рекомендации, лекарственные препараты или медицинское оборудование. При этом модули микрокурса как части конструктора — из разных модулей можно собрать новый курс как для новых целей, так и под запросы конкретного клиента. Это делает образование перманентным, костомизированным и современным.

- С точки зрения качества подготовки специалистов:
- Оттачивание узких компетенций. Позволяет целенаправленно «прокачать» один конкретный навык, что зачастую эффективнее, чем поверхностное изучение большой дисциплины;
- Интеграция с практикой. Лучшие микрокурсы строятся вокруг разбора клинических случаев, симуляций и решения практических задач. Это переход от теории к действию;
- Возможность формирования индивидуальных образовательных траекторий. Специалист может собрать из набора микрокурсов («Нутритивная поддержка в онкологии», «Обезболивание в паллиативе», «Коммуникация с онкопациентом») уникальную квалификацию, отвечающую его запросам.

Плюсы с точки зрения практического здравоохранения и безопасности медпомощи:

- Быстрое внедрение новых стандартов. Позволяет в сжатые сроки «обучить всю страну» новому протоколу или алгоритму действий (как это было, например, с COVID-19);
- Снижение рисков. Точечное обучение сложным манипуляциям или работе с новым оборудованием напрямую повышает безопасность пациентов;
- Устранение «кадрового разрыва». Позволяет быстро подготовить средний медперсонал для выполнения расширенных функций, разгрузив врачей.

Вместе с тем необходимо выделить минусы и риски микрокурсов.

Минусы с точки зрения эффективности образования:

- Риск фрагментации знаний. Медицина — системная наука. Увлечение только узкими темами без понимания фундаментальных взаимосвязей может привести к «синдромному» мышлению, когда врач видит симптом, но не пациента в целом;
- Отсутствие «мышления врача». Короткий курс не формирует клинического мышления, которое вырабатывается при длительном, системном обучении с глубоким погружением в патогенез, дифференциальную диагностику;
- Высокие требования к самодисциплине. Модульность и гибкость требуют от слушателя высокой мотивации и навыков самоорганизации.

Минусы с точки зрения качества подготовки специалистов:

- Сложность оценки реального результата. Проверить усвоение факта легко. Оценить, как это повлияло на качество принятия клинических решений, — крайне сложно в формате короткого курса;
- Ограниченность глубины. Некоторые темы (например, основы клинической фармакологии или патофизиологии) невозможно качественно изучить в формате микрокурса;
- Низкое качество контента «кустарных» курсов. Рынок может наводниться низкосортными продуктами, созданными не экспертами, что дискредитирует саму идею.

Минусы с точки зрения практического здравоохранения и безопасности медпомощи:

- Главный риск: иллюзия компетентности. Врач, прошедший 20-часовой курс по новой методике, может ошибочно считать себя полноценным специалистом в этой области, не имея достаточного фундамента. Это прямая угроза безопасности пациента;
- Отсутствие комплексного подхода. Лечение пациента — это не набор отдельных процедур. Микрокурс не учит интегрировать новые знания в общую стратегию ведения больного;
- Сложность контроля на рабочем месте. Руководителю медучреждения сложно оценить, достаточно ли квалификации у сотрудника, прошедшего лишь короткий курс, для допуска к сложным манипуляциям.

Вывод. Микрокурсы — это не замена фундаментального образования, а его мощное и гибкое дополнение. Поэтому стратегия успеха реализации микрокурсов в системе НМО должна включить следующие позиции:

1. Позиционирование: не продавать микрокурс как «полноценную специальность». Четко обозначать его цель: «дать конкретный навык X для специалистов, уже имеющих базовую подготовку Y».
2. Системность: создавать не отдельные курсы, «экосистемы компетенций». Набор взаимосвязанных микрокурсов, ведущих к получению макро-квалификации (например, «Операционная медсестра в кардиохирургии»).

3. Качество и экспертиза: брендировать курсы именами известных экспертов и ведущих клиник. Это главный аргумент против дисконтеров.
4. Партнерство с работодателями: внедрять корпоративные образовательные программы, где микрокурсы становятся инструментом для точечного закрытия кадровых дефицитов больницы.
5. Интеграция в НМО: обеспечить бесшовную интеграцию с системой непрерывного медобразования, чтобы каждый курс автоматически давал ЗЕТ. Это ключевой драйвер.

Список литературы

1. *Природова О.Ф., Колесниченко Т.В.* Информационная поддержка непрерывного медицинского образования в рамках Федерального проекта «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалификационными кадрами» // Методология и технология непрерывного профессионального образования. — 2020. — № 1 (1). — С. 6–12.
2. *Тюкина Л.В.* Дистанционные образовательные технологии в непрерывном медицинском образовании: «За» и «Против» // Методология и технология непрерывного профессионального образования. — 2022. — № 2 (10). — С. 46–50.
3. *Тихомирова А.А., Котиков П.Е., Стернин В.Е.* О проблемах использования дистанционных образовательных технологий в системе непрерывного медицинского образования // Forcipe. — 2022. — Т. 5, (S2). — С. 491–492.
4. *Гельман В.Я., Ланько С.В., Сердюков Ю.П.* Дистанционное обучение информационным технологиям в дополнительном медицинском профессиональном образовании // Современное образование. — 2021. — № 3. — С. 1–8.
5. *Кудрина В.Г., Садыкова Т.И., Щелыкалина С.П.* Информационные технологии в современном дополнительном профессиональном образовании медицинских работников // Врач и информационные технологии. — 2022. — № 3. — С. 36–43.
6. Врачи предпочитают учиться дистанционно // WWW.KP.RU:
7. *Параховский А.П.* Информационные технологии в современной медицине // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2011. — № 6. — С. 65–66.
8. *Параховский А.П.* Перспективные направления компьютерных информационных медицинских технологий и информационных технологий обучения // Информационные технологии. Проблемы и решения. — 2020. — № 1 (10). — С. 63–69.
9. *Ткаченко О.В.* Дистанционные образовательные технологии в медицине // Вестник магистратуры. — 2012. — №26 (9). — С. 15–17.
10. *Потемкина Н.В.* Дистанционное образование в системе непрерывного медицинского образования // Московская медицина. — 2020. — № 4 (38). — С. 64–67.

УДК 658.5+ 65.01: 631.1+ 631.611

Зубов Сергей Владимирович,
к.ф.-м.н., доцент,
Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург

Sergei Vladimirovich Zubov,
PhD in Applied Mathematics, Associated Professor,
St. Petersburg State University University, St. Petersburg
E-mail: ser2024@duck.com

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМ ОСВОЕНИЯ РОССИЙСКОГО КРАЙНЕГО СЕВЕРА

Аннотация. Описывается возможный подход в организации освоения малозаселенных районов российского Заполярья, основанный на создании привлекательных социально-экономических стимулов для переселения больших масс населения. Уделяется внимание проблеме формирования контингента желающих переселиться на новое постоянное место жительства. Обосновывается необходимость для переселенцев иметь подсобное хозяйство на новом месте жительства, а также наличие домашнего скота и птицы.

Подробно рассматриваются процессы организации жилья для переселенцев. Обсуждаются вопросы стимулирования возникновения и упрочнения местного бизнеса, которым предположительно будут заниматься переселенцы. Формулируемые предложения будут полезны реально переселяющимся людям.

Ключевые слова: добровольное переселение населения, освоение Заполярья, создание местного бизнеса, предоставление жилья.

SOCIOECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FAR NORTH

Annotation. This article describes a possible approach to organizing the development of sparsely populated areas of the Russian Arctic, based on creating attractive socioeconomic incentives for the resettlement of large populations. Attention is paid to the problem of forming a contingent of people willing to resettle to a new permanent place of residence. The need for resettlers to have a subsidiary farm in their new place of residence, as well as to own livestock and poultry, is substantiated. The processes of organizing housing for resettlers are examined in detail. Issues of stimulating the emergence and strengthening of local businesses, which the resettlers will presumably engage in, are discussed. The proposed proposals will be useful for those actually resettling.

Key words: voluntary resettlement of the population, development of the Arctic, creation of local businesses, housing provision.

Введение и постановка задачи. Освоение малозаселенных территорий российского Крайнего Севера, освоение его природных богатств и их использование для нужд страны — такая задача осознавалась и в какой-то степени решалась еще в царской России примерно с начала XIX века. Реально ощутимые шаги в этом отношении были предприняты лишь в Советской России. На практике было показано, что вполне возможно организовать комфортную жизнь населения и в условиях Заполярья. В этом смысле хорошим примером является появление города Воркуты. Этот город возник в 1930 г. сначала как поселение ссыльных, присланных отбывать здесь свои сроки наказания. Почему именно сюда, в эту местность — по-видимому, для организации в дальнейшем промышленной угледобычи. Незадолго до этого отправленная сюда партия геологов подтвердила наличие мощного угольного месторождения. Ранее местные жители пользовались этим углем (иногда его пласты выходили на поверхность земли) как топливом для своих печей. В течение примерно 60-ти лет этот город развивался, обустраивался, принося стране запланированные объемы добытого угля, а своим жителям — достойные и комфортные условия проживания. Потом, с началом процесса перестройки в нашей стране ситуация изменилась. Примерно в 1988-1989 гг. под влиянием мнения некоторых солидных ученых-экономистов в правительстве было принято решение о прекращении финансовых дотаций в экономику Воркуты. До этого город и все проживавшие там жители были на дотации центральных властей. Известно, что «се-

верные» выплаты и коэффициенты были таковы, что в итоге работник-житель Воркуты получал в среднем в денежном выражении примерно в 10 раз больше аналогичного работника где-нибудь в центральной части страны (это при равенстве в должностях и при выполнении примерно такой же работы). Работой жителей Воркуты было само проживание в ней, в городе, где зима длится 8 месяцев в году. Тогда же или чуть позже, т.е. примерно с 1989-1990 гг. начался отток населения из Воркуты. Сейчас, 36 лет спустя, можно с уверенностью сказать, что отсутствие дотаций для населения и городской экономики привело этот город в состояние, граничащее с разрухой и небытием [1-2]. Причиной этого, по мнению автора, является не только значительное сокращение финансирования, но и неготовность, неприспособленность как населения, так и городских властей к таким переменам. В современной России нет средств на развитие и освоение северных территорий, и своих российских денежных средств на эти цели еще долго не будет. Тем не менее, для страны освоение территорий Крайнего Севера является актуальной проблемой. В данной работе автор дает предложения по изменению ситуации с применением «хозяйственного» подхода к организации жизни населения в условиях Заполярья. В [3] приводятся исторические сведения о промышленном освоении территорий Северо-Востока России в 1920-1930 гг. Это были формы действительно хозяйственного освоения (без кавычек) редконаселенных удаленных российских территорий, которые в то время решительно поддерживались государством (и в финансовом отношении, и в организационно-административном отношении). Теперь у нас с освоением Заполярья ситуация совершенно иная.

Методы исследования и подходы к решению проблем. Автор уже продолжительное время занимается разработкой и развитием теории гуманитарного управления применительно к социальным и социально-экономическим системам [4]. Эта теория в общих чертах может быть описана как альтернатива привычному в нашем обществе авторитарно-административному подходу. Не будем здесь углубляться в основные положения самой этой теории, которая может быть применена в различных сферах общественной жизни нашего социума, однако заметим, что развиваемые в рамках этой теории методы помогли автору увидеть некоторые пути и возможные способы улучшения положения в решении вышеописанных задач освоения малозаселенных территорий российского Заполярья при теперешнем очевидном дефиците финансовых средств на эти цели в государственном бюджете. Кратко, в виде тезисов приведем здесь применяемые конкретные методики, оформленные как следующие правила, относящихся к исследователю-практику, либо к менеджеру-практику или же к какому-либо хозяйственному руководителю:

- действуй по аналогии с уже произошедшими похожими случаями;
- применяй уже известные проверенные подходы, а также надежные знания и опыт — свой или чужой;
- выбирай и применяй наилучшие решения в данной конкретной ситуации;
- учиться лучше не на своих ошибках, а на чужих, так что предварительно изучи чужой опыт (может быть, и отрицательный — что не получилось и почему).

В дальнейшем изложении будут раскрыты конкретные способы применения указанных выше правил. Основная задача настоящей статьи состоит в том, чтобы обосновать реальную возможность заселения пустующих пространств российского Крайнего Севера людьми, нашими же согражданами, которые сейчас проживают в других (более южных) регионах, и которые решатся по каким-то своим личным причинам переехать на новое постоянное место жительства, в Заполярье, и будут там проживать безбедно, достойно и комфортно. Участие в освоении природных богатств, в добыче полезных ископаемых для этих поселенцев не исключается, однако это участие не является их главным стимулом для переселения. Только что указанная категория работников, разумеется, существует, и для организации их труда используются различные варианты разработанного и опробованного на практике вахтового метода. То есть переселение жителей в районы российского Крайнего Севера в основном решает другую задачу — задачу заселения пустующих территорий.

Для того, чтобы организовать добровольное «гуманное» переселение значительных людских масс в другое место постоянного проживания, необходим реальный экономический стимул и даже, скорее всего, система социально-экономических стимулов, с одной стороны, гарантирующих создание условий для комфортной и достойной жизни переселенцев на новом постоянном месте жительства, а с другой стороны, являющихся реализацией долговременных чаяний, желаний и мечтаний этих будущих переселенцев о достижении ими в недалеком будущем привле-

кательного состояния безбедности и состоятельности в жизни на новых осваиваемых территориях.

Предложения по достижению сформулированных целей. Автор предлагает следующее. Для первичного заселения каждой конкретной территории, для «первопроходцев» должна быть решена, и решена предварительно такая триединая задача: строительство и предоставление жилья — стимулирование к созданию своего местного бизнеса (рабочие места) — организация жизненной инфраструктуры для поселенцев. Поскольку речь идет о малозаселенных пространствах Заполярья, и условия широкомасштабного финансирования со стороны государства невозможны, то предлагается в качестве дополнительного стимула использовать дарение или же передачу в бесплатное долговременное пользование участков заселяемых территорий вот этими самыми поселенцами. Предлагается предварительно строить дома и организовывать поселки для переселенцев, чтобы они приезжали уже на готовые условия проживания. Это могут быть, если рассуждать реально, только поселки сельского типа. Строительство домов для поселков городского типа (центральное теплоснабжение, центральное водоснабжение) требует существенно более значительных финансовых вложений, как для самого строительства, так и для содержания жилого фонда. Также значительных финансовых вложений потребует электрификация организуемого поселка, особенно если он будет располагаться на большом удалении от уже существующих линий электропередач (ЛЭП) или от электрифицированного жилья. Для того, чтобы проложить ЛЭП в тайге, нужно делать просеку. Для поселка в десяток домов при длине просеки в 500 км или даже в 50 км это очень дорогостоящее мероприятие. Так что потенциальным переселенцам нужно приготовиться жить без стационарного электричества. Разработаны и производятся приборы, преобразующие энергию солнечного света в электрическую (солнечные батареи). Они доступны по цене и могут быть использованы для зарядки мобильных телефонов. Более сложный вопрос с электричеством для стационарного освещения жилья. Можно использовать бензиновые генераторы электрического тока, если будет регулярное снабжение бензином с «большой земли».

Задача поиска желающих переселиться в Заполярье. Остановимся здесь на проблеме формирования контингента возможных переселенцев. Автору известно, что даже при наличии электроснабжения (ЛЭП уже подведена) жители покидают уже обжитые места и остаются на 100% пустые поселки (например, в Архангельской области). Может быть, здесь играет роль возрастной фактор. Вероятно, престарелым людям уже трудно обрабатывать свои имеющиеся приусадебные участки, для них более удобно пожить в городских условиях. Может быть, есть и другие причины, приводящие к оттоку населения из таких заполярных поселков в город. Так вот, нашей задачей является поиск такого контингента наших же сограждан, для которых будет привлекателен переезд на постоянное место жительства в районы Заполярья в условиях отсутствия стационарного электроснабжения. В самом деле, рассуждая теоретически, кто из наших сограждан решится надолго поселиться в деревенские условия, характерные только для российской дореволюционной деревни (тогда для освещения жилища использовалась горящая лучина, или, если по-богатому, то зажигали свечи). Ответом на поставленный вопрос будет следующее. Всегда, во все времена, в любом социуме, в каждой социальной группе, объединенной по какому-либо признаку, при любых обстоятельствах находились люди, которым жить было хуже и труднее, чем в среднем по этой рассматриваемой группе жили остальные люди. То же самое можно сказать и про тех, кому было жить лучше и легче, чем в среднем по этой группе. Термины «хуже, лучше и труднее, легче» могут относиться к разным категориям социально-экономических и жизненных смыслов и значений. Самая распространенная и близкая для всех — это экономическая группа понятий. Если нет достаточных средств на жизнь, все остальные факторы сами по себе отходят в сторону. Нищета в смысле финансов — это очень сильный жизненный фактор, который почти всегда затмевает другие возможные факторы. Это одна возможная группа для пополнения контингента кандидатов на переезд в описываемые нами условия. Вторая важная группа факторов для выявления возможных переселенцев — это какое-либо притеснение, оно может выражаться в разных формах и иметь разную подоплеку. Бывает, что фактор притеснения выходит на первый план в нашей жизни. Бывает так, что есть обеспеченность жильем и работой, и зарплата устраивает, а моральное или психическое воздействие коллег по работе или придирки начальства превращает время пребывания на службе в испытание на прочность. При этом, к слову сказать, как правило, юридические нормы не нарушаются, они либо просто обходятся, или же нарушаются недоказуемым образом. Иным словами, судебных перспектив в целях своей защиты у притес-

няемого нет. Указанные обстоятельства дают вторую возможную причину для переезда на длительное время при вышеуказанных условиях. Наконец, третья серьезная причина для формирования желания поменять место постоянного проживания — это когда человек оказывается в местах лишения свободы. С этим контингентом работать более сложно, так как это проблемный контингент, но он может дать массовый приток желающих переехать. Здесь могут встретиться разнообразные причины того, почему человек осужден судом и оказался в заключении. Но на этот контингент можно рассчитывать лишь после того, как будут изменены юридические нормы. Человек был в заключении — и вдруг оказывается на свободе! Для соблюдения юридических норм такого рода «свобода» должна быть обременена адекватным комплексом обязательств и мероприятий. Например, обязательство проработать безвыездно в условиях проектируемого нами поселка в течение тридцати лет (срок может обсуждаться). А также, возможно, обязательство не совершать новых уголовно наказуемых правонарушений в течение указанного периода. В случае нарушения таких обязательств этот переселенец должен быть возвращен в прежние условия отбывания своего первичного наказания. В упомянутом списке обязательств могут также содержаться условия предоставления ежегодного отпуска этому переселенцу с правом выезда с территории поселка (регионы пребывания в отпуске также могут обсуждаться). Все эти вопросы должны рассматриваться и решаться в профильном комитете Государственной Думы, а также в соответствующих комиссиях Совета Федерации. После этого должен выйти соответствующий пакет законов, который позволит судам изменять меру наказания с лишения свободы на обязательные работы в таких обсуждаемых нами поселках. Разумеется, в окончательной формулировке принимаемых судами такого рода решений должно учитываться желание самого подсудимого на замену обычного места заключения на пребывание в таком поселке, где свою жизнь нужно еще организовывать. Автору известно о фактах судебных ошибок и о фактах несправедливого осуждения обвиняемых, которые не могут доказать свою невиновность. Эти люди принуждены отбывать по чужой неправде присужденные им сроки наказания, а могли бы принести обществу пользу, работая и обживая свои новые места жительства в российском Заполярье. Так что имеются немалые перспективы найти пополнение для переселенцев из контингента вышеописанного третьего типа.

Вопросы организации строительства жилья для переселенцев. Построить одноэтажные бревенчатые дома с наличием печного отопления не так уж и сложно, и даже если они пока пустуют, т. е. не заселены, то достаточно нанять одного-двух сторожей-смотрителей на небольшой поселок из 10 этих домов. Держать эти пустующие дома в дежурном рабочем состоянии, в состоянии, например, суточной готовности к приезду поселенцев. Протапливать эти дома, следить, не течет ли крыша, и т.д. Самое главное — их построить и довести до вида, привлекательного для проживания. Если взять для примера Воркуту, то там лето продолжается два месяца, еще два месяца возьмем на весну-осень. Бригада квалифицированных строителей, конечно же, способна построить бревенчатый дом за такой срок, если все стройматериалы будут под рукой. Можно поступить следующим образом. Одно лето высаживаем на место будущего поселка бригаду лесорубов, и они заготавливают сосновые и еловые бревна для будущего строительства. Заметим, что у этой бригады лесорубов из инструментов и техники в пользовании будут только топоры, пилы ручные и мотопилы бензиновые. Доставить на место тяжелую технику (трейлер с краном-погрузчиком, трактор, бульдозер) — для этого нужно проложить просеку и организовать дорогу через тайгу. Из этого вытекает, что складировать спиленные и очищенные от сучьев бревна нужно будет вручную. Поэтому сразу же спиливать бревна нужно под размер стен будущих домов, которые будут строиться. Соответственно, в бригаде лесорубов должно быть такое количество человек, чтобы они смогли поднять и донести до места складирования все эти заготовленные бревна. Полагаем, что при длине бревен в 5 метров в бригаде лесорубов достаточно будет иметь шесть человек. Они заготавливают и складируют эти бревна в штабеля для высыхания, делают для этих штабелей навес от осадков. А через год-два уже высаживаем в том месте бригаду строителей. Сосновые или еловые бревна уже заготовлены, очищены от веток и сучьев, они уже высохли и годятся для использования при строительстве бревенчатых домов. Необходимо доставить также достаточное количество досок необходимой толщины и ширины. Доставить также рамы для окон, двери — внутренние и наружные, проемы для дверей и окон, стекло для застекления окон. Необходимые инструменты для строителей, а также предметы их обихода (жить они там будут, как и ранее приезжавшие лесорубы, в палатках, питаться в импровизированной

лесной столовой). Автор предлагает, что в дополнение к бригаде строителей стоит отправить на место будущего строительства профессионального повара с помощниками, дабы не отвлекать строителей от их главной задачи — построить под ключ жилье для поселенцев. Разумеется, что кроме стройматериалов и инструментов, необходимо доставить на место достаточное количество разнообразных пищевых продуктов для организации полноценного питания как бригады строителей, так и вспомогательного персонала. Дополнительно к бригаде строителей должен присутствовать и специалист по кладке печей — печник с помощниками (если они ему требуются). В возводимых домах должно быть организовано печное отопление, и поэтому дополнительно к стройматериалам должно быть привезено необходимое количество кирпичей, строительного песка, глины и цемента для кладки печей, а также соответствующий инструмент. Небольшое дополнение по поводу крыш для возводимых домов. Наиболее практично ограничиться крышами из дранки. Дранка — это специально изготавливаемая из сосновых колод определенного размера щепа толщины примерно 2-3 мм. Для изготовления дранки существует специальная драночная машина, которую следует доставить на место будущего поселка на период строительства. Доставлять нужное количество уже где-то изготовленной дранки будет альтернативным вариантом. Крыша именно из дранки в условиях нашего будущего поселка хороша тем, что при необходимости небольшого ремонта крыши недостающее количество дранок может быть изготовлено вручную, на месте. По остальным качествам крыша из дранки нисколько не уступает другим вариантам выбора строительства крыш. Именно поэтому в северных российских деревнях этот вид покрытия для крыш всегда являлся наиболее распространенным — и в старину, и вплоть до настоящего времени. Остановимся теперь на вопросе о фундаментах возводимых в проектируемом нами поселке домов. В [5] отмечается, что при наличии многолетнемерзлотной почвы привычный нам фундамент сельского дома для средней полосы России не подойдет для домов, возводимых в условиях Заполярья. В [5] указывается, что при использовании такого же типа фундамента, который используется повсеместно в средней полосе, имеется возможность согревания теплом жилого помещения прилегающей вечномерзлотной почвы, что неизбежно приведет к ее таянию, и как следствие — к деформации этого фундамента, к изменению размеров между возводимыми опорами. Как выход, в [5] предлагается строить жилое помещение «на ножках», на предварительно подготовленных стальных, либо железобетонных опорах. Эти опоры, заменяющие фундамент дома, также необходимо предварительно изготовить и доставить на место будущего строительства. Устанавливаются эти опоры путем бурения почвы на нужную глубину. Для этого в инструментах должен быть либо ручной бур, либо мотобур с бензиновым двигателем. Альтернативным вариантом является вбивание этих опор непосредственно в почву на месте строительства дома. Вбивание будет осуществляться вручную, при помощи стальной кувалды, которую также нужно иметь в инструментах. Как уже указывалось, тяжелую технику (машина для вбивания в грунт железобетонных опор) на место строительства мы доставить не сможем, так что остаются эти два указанных способа установки опор под возводимый дом. Дополнительно в [5] указывается, что для увеличения надежности такого строительства устраивают либо первый холодный этаж, либо холодный полупогреб под жилым домом. Для увеличения теплоизоляции можно сделать теплоизолирующую подсыпку между землей и возводимым зданием, например, из керамзита, необходимое количество которого также должно быть доставлено на место строительства. Для правильной установки опор в смысле строгой горизонтальности основания возводимого здания (это первый венец из бревен) необходимо иметь в инструментах строительный уровень или аналогичный прибор. Что касается кладки печей для этих домов, то либо эти печи должны иметь собственные опоры (аналогичные самому дому), либо печи можно класть и без собственных опор, прямо на пол первого этажа, тогда там должны использоваться достаточно мощные бревна. В первом случае можно использовать вышеуказанную теплоизолирующую подсыпку. В итоге построенная печь должна иметь согревающие поверхности, располагающиеся внутри жилых помещений. Разогревание воздуха на первом холодном этаже или в холодном полуподвале недопустимо. Может возникнуть вопрос, а как же до сих пор решали эту проблему (разогревание и таяние вечномерзлотной почвы) коренные жители Крайнего Севера, а также ранее переселившиеся в районы Крайнего Севера представители других народов России, и живущие там уже давно, с незапамятных времен. Тут имеется два варианта строений для жительства. Если это чум (чумы бывают разнообразных конструкций), то задача решается перестановкой этого чума просто в немного в сторону, на соседнее место. Кроме этого, открытый очаг

для согревания и приготовления пищи, располагающийся внутри чума, сооружается на некотором возвышении из камней. Это уже само по себе уменьшает во много раз теплопередачу от огня вниз, в почву. Если проживающие в чуме все-таки замечают, что почва под ногами внутри чума начала оттаивать, то чум переставляется, и проблема решена. Второй из вариантов жилых строений — это дома такого же типа, которые предлагаются нами для строительства вновь переселяющихся. По-видимому, строители тех домов в прошлом поступали так же, как предлагается в настоящей статье. Только вместо предлагаемых нами стальных или железобетонных опор использовались камни, отдельные крупные валуны или же кучи камней меньшего размера. Также использовался принцип сооружения холодного первого этажа и холодного полуподвала.

О необходимости иметь свое подсобное хозяйство. Итак, первичное для переселенцев — это жилье. Сразу же оговоримся, что строить следует сельские дома северного типа, с крытым двором, для того, чтобы зимой в снежные заносы можно было бы обслуживать домашнюю скотину, не выходя на улицу. Скорее всего, удобства (конкретно, туалет) также должны быть на территории крытого двора. Что касается снабжения водой, то копание колодцев отпадает, так как это уже зона вечной мерзлоты. Реальнее всего организовывать такой поселок недалеко от близлежащей реки, либо ручья. Все строившиеся до сих пор поселки местных жителей располагались именно таким образом. Зимой для снабжения водой далеко ходить не надо — используем снег, получая талую воду. Наличие сельскохозяйственных животных и, возможно, птицы в этих проектируемых поселениях является, по нашему мнению, необходимым. Тогда поселенцы будут обеспечены мясом, молоком и молочными продуктами, яйцами при наличии птицы. Трудностью будет заготовка кормов для скота, ведь место проживания этому не способствует. Свое сено и свой силос не заготовишь, поскольку привычной нам травы на Крайнем Севере нет. В публикациях о Воркуте есть упоминания о сеяных лугах, но заготавливали или нет там сено на корм коровам — об этом информация отсутствует. Пишут, что эти луга использовались в рекреационных целях, для прогулок жителей Воркуты и приезжающих туристов. Так что принципиально сеяные луга в зоне Заполярья возможны, только нужно выяснить, какая там высеивалась трава и годится ли она для корма коров. Альтернативой является доставка упакованного в тюках сена и соломы, заготовленных в более южных регионах. Овцы и козы (при их наличии) могут всю зиму питаться заранее заготовленными вениками из ветвей лиственных деревьев, но опять-таки эти веники нужно заготовить и доставить из более южных регионов. То же самое касается корма птицы (при ее наличии). Все вышеописанные вопросы, относящиеся к домашней живности в этих проектируемых поселениях, проистекают из опыта освоения территорий пространств Сибири и Дальнего Востока нашими соотечественниками — первопоселенцами новых осваиваемых территорий. И не только первопроходцы и первопоселенцы, всегда при перемещении на длительное время больших масс людей из одной местности в другую переселяющиеся это делали, уводя с собой свою домашнюю живность. Это была гарантия обеспеченности пищей, питанием в пути и по прибытии на новое место жительства. Отметим еще один немаловажный аспект проблемы жизнеобеспечения переселяющихся. Живность нужно иметь не любую, не какую-то, а приспособленную к условиям Крайнего Севера. Конечно, если построить теплый хлев, с хорошей теплоизоляцией, то коровы могут там пребывать и в самые лютые морозы без дополнительного подогрева (например, с помощью переносной печки). Однако будет лучше, если коровы окажутся морозоустойчивых пород, и смогут самостоятельно пастись в близлежащей тайге и при небольших морозах, возвращаясь к хозяевам для дойки, для получения своего пойла и для ночлега. Будет также неплохо, если такие коровы смогут успешно противостоять возможному нападению стаи волков. Автору известно, что близкие по указанным качествам породы коров существуют, задача в том, чтобы подобрать такие экземпляры, в которых эти качества проявлялись бы наиболее ярко. Также интересно было бы вывести такую породу коров, которая могла бы питаться молодыми веточками ели и сосны. Как это в тайге делают лоси. Что касается наличия свиней в хозяйствах переселенцев — стоит ли их заводить? Дело упирается в наличие корма. Одной взрослой свинье не хватит корма, если использовать только остатки от питания одной семьи. Специально готовить для свиней отдельный корм — это значит кормить еще несколько взрослых едоков (в расчетах нужно учитывать, что одна взрослая свинья по потреблению продуктов может быть приравнена к пяти взрослым людям). Но если эта семья специализируется на разделке оленьих туш, на приготовлении оленины, то тут отходов для корма свиней будет достаточно. Только в этом случае имеет смысл содержать в своем хозяйстве свиней. Все вышеизложен-

ное относительно домашних хозяйств переселенцев, наличия домашних животных относится только лишь к обеспечению данной семьи продовольствием. Использовать домашнее хозяйство для получения дополнительного дохода можно, но это будет бизнес, ограниченный по размерам прибыли. Итак, мы плавно перешли от проблемы жилья к проблеме занятости.

Вопросы организации местного бизнеса для поселенцев. Еще одним важным фактором, мотивирующим людей становиться переселенцами в районы Крайнего Севера является их регулярное снабжение продуктами питания, теми продуктами, которые они сами производить не могут. Это мука (пшеничная и ржаная), сахар различного вида, а также разнообразные крупы и подсолнечное масло. Все это — продукты длительного хранения, и доставлять их можно не часто и сразу большими партиями. Для того, чтобы переезд на Крайний Север стал еще более привлекательным, можно организовывать такое снабжение бесплатно в течение нескольких льготных лет (скажем, лет пять). Такой срок дается для организации, становления и упрочения бизнеса этих переселенцев, чтобы их бизнес начал приносить ощутимую прибыль. А реальный бизнес, приносящий ощутимую прибыль, по мнению автора, там может быть только один — оленеводство, которое в итоге в результате реализации оленины, а также выделанных оленьих шкур эту прибыль и будет приносить. Как и откуда появятся олени в проектируемом нами хозяйстве — остановимся на этом вопросе чуть позже, поскольку оленеводство само по себе является отдельным и очень непростым бизнесом. Автор считает, что в этом проектируемом нами поселении, в этом общем бизнесе должны быть специализации. То, что касается забоя оленей и разделывания их туш, а также то, что касается выделки оленьих шкур — этим должны заниматься разные люди, разные специалисты. Еще, что касается бизнеса. Поскольку по правилам реализация даже охлажденного мяса оленя не превышает трех суток, то остается только один способ доставить этот товар до покупателя — использование авиации. Случай, когда наше построенное селение находится в прямой досягаемости от железнодорожной станции (ветки железной дороги) рассматривать не будем, так как это означает, что наш поселок находится в зоне влияния цивилизации (то есть мы не в глухом месте). Более реально использование вертолета, так как для него взлетно-посадочная полоса не нужна. К тому же самолет более критичен к наличию приземного ветра (взлет и посадка при боковом ветре опасны). Итак, поселок в случае успешно налаженного бизнеса должен иметь регулярное воздушное сообщение с «большой землей». А вот вам и инфраструктура для поселка переселенцев — необходимые товары, инструменты, продукты питания, медикаменты и лекарства будут доставляться по воздуху (вертолетом) из центра административного округа, к которому будет приписан проектируемый поселок. Вертолетом же будут эвакуироваться для госпитализации и лечения в медсанчасти административного центра серьезно заболевшие поселенцы. В случае легкого заболевания или недомогания будут применены услуги телемедицины (удаленные консультации медицинских специалистов при использовании связи через Интернет). Еще по поводу предполагаемого бизнеса будущих возможных поселенцев. Торговля олениной может не пойти по каким-либо причинам, например, не будет достаточного спроса у населения административного центра, куда планируется пересылка по воздуху приготовленной к реализации оленины. Кстати, желательно, чтобы перевозящий оленину вертолет был оборудован промышленным холодильником. А вариант поставки оленины в более удаленные точки, в другие регионы окажется нереальным вследствие сильного увеличения стоимости продукта. Выходом из такой тупиковой ситуации является приготовление консервов из оленины прямо на месте, в самом поселке. Автор предлагает выделить уже третью группу специалистов из поселенцев для приготовления, расфасовки, складирования и хранения этих консервов из оленины. Хорошо приготовленные консервы не требуют холодильника для своего хранения, и храниться они могут очень продолжительное время. Реализация консервов из оленины уже не будет встречать вышеописанных трудностей, это продукт питания длительного хранения. Этот бизнес привлекателен тем, что не требует серьезных вложений по приобретению специальной аппаратуры (изготовление жестяных банок для консервирования), можно обойтись на первое время обычными бытовыми стеклянными банками и хозяйственными герметичными крышками. Эту тару, конечно же, нужно заказывать и доставлять с «большой земли». И еще по поводу бизнеса. Забой оленей будет давать их шкуры, их нужно первично обрабатывать на месте и придавать им товарный вид. Здесь мы предложим также организовать еще одну группу специалистов из наших поселенцев по изготовлению обуви из выделанных оленьих шкур, а также элементов одежды. Это будет очень привлекательный вид обуви для широких слоев населения,

не только для жителей Крайнего Севера. То есть предлагается освоить на месте, в этом нашем поселке пошив меховых изделий из выделанных шкур оленя. Об оленьих шубах автор не слышал, по-видимому, волос оленьего меха слишком специфичен для изготовления шуб. Пошив головных уборов будет возможен.

Остановимся теперь на вопросе о появлении оленей в проектируемом нами поселке. Все зависит от того, будет ли необходимый выпас для оленей на доступном расстоянии от нашего поселения. Если это действительно будет, и олени смогут круглогодично пастись невдалеке от нашего поселка, то содержать свое стадо оленей будет реально. В [6] приведены некоторые данные о состоянии отрасли оленеводства в России. В частности, на 2013 г. во владении личных хозяйств находилось примерно 30% всего поголовья одомашенных оленей, а это примерно 531 тыс. голов. Там же, в [6] указывается, что состояние отрасли оленеводства очень дифференцировано по районам. В каком-то районе значительное поголовье оленей, и этот бизнес на подъеме, а в каких-то других районах состояние оленеводства находится в упадке. И это при общих благоприятных возможностях развития этой отрасли. Что это означает? Выбирать место строительства нашего проектируемого поселка лучше всего в том районе, где состояние отрасли оленеводства успешное, и неподалеку от тех хозяйств (безотносительно, личные они или муниципальные), которые и в данный момент, и в перспективе могут неоднократно служить поставщиками поголовья одомашенных оленей. Это на случай, когда не будет своего регулярного выпаса для оленей. Доступная литература по оленеводству очень разнообразна. Оказывается, существуют разнообразные методики [7] выпаса стада оленей. И само оленеводство может быть различных типов: кочевым [8] и изгородным [9]. Кроме добычи оленины, производства выделанных шкур оленя и изделий из этих шкур возможны также другие, более интересные виды деятельности, связанные с оленеводством. Например, выведение новых внутрипородных типов северного оленя [10] или производство препаратов из биологически активных веществ пантов северного оленя [11-12].

Заключение и выводы. Правовая основа организации поселенцами вышеуказанного бизнеса определяется принятым Федеральным законом № 193-ФЗ от 13.07.2020 «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации» [13]. Там определены очень привлекательные преференции для предпринимателей Арктической зоны. Для удобства оформления соответствующих документов и получения справок создан инвестиционный портал Арктической зоны России «Меры поддержки инвесторов в Арктике» (https://arctic-russia.ru/invest/). Заметим здесь, что в администрации того округа, где планируется построить проектируемый нами поселок, должна быть выделена группа сотрудников, задачей которых будет курирование и координирование жизнедеятельности этого поселка. При возникновении какой-либо нужды у переселенцев задачей этой группы будет по возможности полное удовлетворение такой нужды. Если в поселке будут дети школьного возраста, то они могут учиться в школе и удаленно, используя связь через сеть Интернет. Это также необходимо организовать. Таким образом, проглядываются черты реальной жизни возможных переселенцев в проектируемом нами поселке. Выводы из всего вышеизложенного предлагается сделать такие: комфортная и безбедная жизнь людей в условиях Заполярья возможна, но для того, чтобы ее добиться, необходимо, чтобы заинтересованные лица (то есть эти возможные переселенцы) приложили к этому усилия.

Список литературы

1. *Мхитарян С.А.* Воркута — город застывшего прошлого // Статья на сайте ИА Реалист (realtribune.ru). 15.02.2021. URL: https://surli.cc/vkkhvr (дата обращения 14.01.2026).
2. *Пушкарев И.Е., Маслов И.И.* «Очень скоро будет город-призрак». Воркута вымирает. Люди уезжают и отдают свои квартиры даром // Статья на сайте Znak.com. 11.11.2019. URL: https://surl.li/ffkkno (дата обращения 14.01.2026).
3. *Ильина В.А.* О формах хозяйственного освоения территорий Северо-Востока в 1920-1930-е гг. (на примере акционерного камчатского общества) // Вестн. Том. гос. ун-та. История. — 2008. — №3(4). — С. 87-90.
4. *Зубов С.В.* Размышления об улучшении качества жизни как о задаче гуманитарного управления. Статья в сборнике трудов конференции «IV Санкт-Петербургский международный форум труда», СПбГУ. — Санкт-Петербург, 2021. — С. 64-82.

5. *Мешкова В.И., Векилян М.О.* Проблемы развития полярных поселений и освоения Крайнего Севера // Достижения вузовской науки. — 2014. — №12. — С. 7-11.
6. *Щербакова Н.В.* Моделирование развития северного оленеводства в Российской Федерации на основе системно-динамического подхода // Аграрный вестник Урала. — 2025. — Т. 25, №2. — С. 337-348.
7. *Перевалова Е.В.* Трансформация традиционных технологий и приемов выпаса оленей на Кольском полуострове в XX — начале XXI в // Вестник археологии, антропологии и этнографии. — 2021. — №3 (54). — С. 206-217.
8. *Киселев С.Б.* Кочевое оленеводство полуострова Канин и его трансформации (первая треть XX — первая четверть XXI в.) // Вестник археологии, антропологии и этнографии. — 2022. — №2 (57). — С. 169-179.
9. *Владимиров Л.Н.* Технология изгородного разведения северных домашних оленей в таежной зоне Центральной Якутии // Аграрный вестник Урала. — 2007. — №6 (42). — С. 32-33.
10. *Брызгалов Г.Я., Клочихин С.С.* Методология выведения внутрипородных типов северного оленя и практические результаты ее применения // Вестник ДВО РАН. — 2017. — №3 (193). — С. 75-82.
11. *Куртеков В.А., Альшин С.К., Пчельникова К.В.* Влияние биологически активных веществ пантов северного оленя и алтайского марала на фертильность и иммунорезистентность животных // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2024. — №1. — С. 107-111.
12. *Далисова Н.А., Рожкова А.В., Степанова Э.В.* Экспорт продукции мараловодства и пантового оленеводства сибирских регионов // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. — 2019. — №1 (11). — С. 35-45.
13. Федеральный закон от 13.07.2020 № 193-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации» // Документ на сайте «Официальное опубликование правовых актов» publication.pravo.gov.ru. 13.07.2020. URL: https://surli.cc/vvrexg (дата обращения 14.01.2026).

УДК 005.5

Киселев Игорь Васильевич,
преподаватель-исследователь,
АНО ВО «Калининградский институт управления»,
Россия, г. Калининград

Igor Vasilievich Kiselev,
Lecturer and Researcher,
ANO VO «Kaliningrad Institute of Management,»
Russia, Kaliningrad

УНИВЕРСИТЕТАМ НЕОБХОДИМ СУВЕРЕНИТЕТ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Аннотация. Вопрос цифрового суверенитета становится всё более актуальным для университетов в эпоху искусственного интеллекта (далее — ИИ). Приложения на основе ИИ не только критически важны с точки зрения защиты данных и генерации объективной и достоверной информации. Грамотность в области ИИ, независимая инфраструктура ИИ и чётко определённая структура имеют основополагающее значение для защиты академической свободы.
Ключевые слова: искусственный интеллект, академическая свобода.

UNIVERSITIES NEED AI SOVEREIGNTY

Abstract. The issue of digital sovereignty is becoming increasingly relevant for universities in the era of artificial intelligence (hereinafter referred to as AI). AI-based applications are not only critical for data protection and the generation of objective and reliable information. AI literacy, independent AI infrastructure, and a clearly defined framework are fundamental to protecting academic freedom.
Key words: artificial intelligence, academic freedom.

С самого начала цифровизации университеты по всему миру были озабочены вопросом цифрового суверенитета. Это включает в себя такие вопросы, как обеспечение соответствия ИТ-приложений правилам защиты данных и снижение технической и финансовой зависимости. Однако искусственный интеллект бросает вызов цифровому суверенитету новыми способами, выходящими за рамки этих классических аспектов.

В университетах студенты всё чаще полагаются на большие языковые модели в своих учебных процессах. Всё больше студентов (а также опытных учёных) вводят задания в чат-сервисы на основе ИИ, чтобы увидеть, какие решения можно сгенерировать. Затем они продолжают свою работу, основываясь на этих результатах. Большие языковые модели оказывают значительное и постоянно растущее влияние на результаты обучения и научных исследований[1].

Для научных процессов центральное место занимает беспристрастный и аналитический подход. Однако, вопреки тому, что часто предполагают пользователи, языковые модели ИИ не являются объективными сущностями. Вместо этого они формируются мировоззрением двумя способами: во-первых, учебными данными (и любыми предубеждениями, которые они могут содержать); и, во-вторых, последующей тонкой настройкой (т.е. адаптацией к стандартной работе), что предотвращает нежелательные реакции при публичном использовании системы. Например, в Китае, и США мы видим сильное влияние политики на технологические компании. В частности, в США недавно стало очевидно, что владельцы крупных технологических компаний могут при необходимости ориентировать свои платформы социальных сетей на политическую динамику и использовать их для политического влияния на своих пользователей. Важно понимать, что они могут делать то же самое с контролируемыми ими большими языковыми моделями. Уже существует множество задокументированных примеров такой политической адаптации больших

[1] *Пронькин А.В.* Эволюция искусственного интеллекта в искусстве и в науке, и его роль в образовании // Инновационная наука. 2023. №11-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-iskusstvennogo-intellekta-v-iskusstve-i-v-nauke-i-ego-rol-v-obrazovanii (дата обращения: 03.10.2025).

языковых моделей. Одним из примеров в США является чат-бот Grok, который летом 2025 года внезапно и навязчиво сообщил своим пользователям о «геноциде белых» в Южной Африке — теме, которая является политической страстью владельца Grok Илона Маска и отнюдь не является объективным политическим консенсусом.

Аналогичным образом, в Китае модель DeepSeek регулярно отказывается предоставлять пользователям информацию о трагедии на площади Тяньаньмэнь. Следует предположить, что существует множество других адаптаций этих моделей для поддержки определённых мировоззрений. Проблема в том, что пользователи генеративного ИИ обычно не осознают этого факта. Существует большой соблазн считать большие языковые модели объективными и компетентными. Эта проблема становится ещё более серьёзной, когда модели ИИ интегрируются в повседневные технические приложения, выполняя, казалось бы, нейтральные роли.

Исследования, посвящённые влиянию на формирование общественного мнения, уже начались и дают тревожные результаты. Например, в одном эксперименте пользователи должны были написать текст о ценности социальных сетей для общества с помощью чат-бота. У этого чат-бота (без ведома пользователей) были определённые предустановленные мнения по теме, которые пользователи часто некритично использовали в своих текстах. Подобные эксперименты приводят к выводу, что чат-боты существенно влияют на то, что мы думаем и пишем. Очевидно, что эти модели представляют собой значительный риск для интеллектуального суверенитета. Грубо говоря, они являются идеальными инструментами для скрытой манипуляции. Это должно вызывать особую озабоченность у университетов и академических кругов, где свобода мысли имеет решающее значение. Мы должны понимать, что идеологически заданные большие языковые модели могут влиять на нас в научной аргументации, даже не осознавая этого[1].

Суверенитет ИИ — это вопрос технической инфраструктуры. Если на заре появления готовых к рынку приложений ИИ университеты полностью зависели от коммерческих поставщиков, то теперь они всё чаще берут технологии ИИ в свои руки. С технической точки зрения, система ИИ в университете обычно состоит из нескольких компонентов. К ним относятся пользовательский интерфейс, предлагаемый им сервис (например, чат-бот) и большая языковая модель, на которой основан этот сервис. В университетском контексте, в частности, также представляют интерес дополнительные компоненты, особенно те, которые обеспечивают более высокую степень фактической достоверности, например, генерация дополненной информации. Общая техническая система также включает серверы, на которых обрабатываются данные.

В принципе, университеты могут использовать каждый из этих компонентов автономно. В качестве примера можно привести европейские университеты. В Германии, например, университеты сотрудничают на региональном уровне для разработки интерфейсов, которые снижают необходимость передачи персональных данных при доступе к коммерческим крупным языковым моделям. Что ещё важнее, они начинают использовать адаптируемые (с открытым исходным кодом) большие языковые модели от разных поставщиков и хранить их в общедоступных центрах обработки данных, чтобы все сотрудники университета могли пользоваться этим сервисом. Аналогичные разработки можно увидеть и в других европейских странах.

Однако, даже если университеты создадут собственную инфраструктуру ИИ, они не смогут решить проблему отсутствия идеологически нейтральных больших языковых моделей. Поэтому университеты также должны предлагать несколько различных моделей и быть прозрачными в отношении того, какая модель кому принадлежит и как она работает на практике[2]. Даже если университет создаст эффективную технологическую базу, он не может остановиться на этом, если стремится к суверенитету в области ИИ. Если пользователи не понимают основ ИИ, они не будут использовать его должным образом[3]. Поэтому воспитание грамотности в области ИИ

---

[1] *Котлярова И.О.* Технологии искусственного интеллекта в образовании // Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование. Педагогические науки. 2022. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-iskusstvennogo-intellekta-v-obrazovanii-2 (дата обращения: 11.10.2025).

[2] *Гринин Л.Е., Гринин А.Л., Гринин И.Л.* Искусственный интеллект: развитие и тревоги. взгляд в будущее. Статья первая. Информационные технологии и искусственный интеллект: прошлое, настоящее и некоторые прогнозы // Философия и общество. 2023. №3 (108). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-razvitie-i-trevogi-vzglyad-v-buduschee-statya-pervaya-informatsionnye-tehnologii-i-iskusstvennyy-intellekt (дата обращения: 1.10.2025).

[3] *Рыжова Н.И., Трубина И.И., Королева Н.Ю., Филимонова Е.В.* Искусственный интеллект как актуальный тренд содержания обучения информатике в условиях цифровизации // Преподаватель XXI век. 2022. №2-1.

среди всех сотрудников университета имеет решающее значение. Это включает в себя базовые знания технологий, права, этики и педагогики в отношении ИИ.

Суверенитет ИИ также требует четких рамочных условий и стратегий использования ИИ в учреждении. Это включает в себя прояснение юридических вопросов, распределение обязанностей и определение процессов для решения вопросов, связанных с ИИ. Если у университетов есть чёткая стратегия в области ИИ, если они контролируют критически важную инфраструктуру ИИ, а студенты и сотрудники компетентны в работе с этой технологией, то можно считать, что эти учреждения достигли точки, когда можно считать их суверенными в сфере ИИ. Необходимо стремиться к этому сейчас.

Список литературы

1. *Гринин Л.Е., Гринин А.Л., Гринин И.Л.* Искусственный интеллект: развитие и тревоги. взгляд в будущее. Статья первая. Информационные технологии и искусственный интеллект: прошлое, настоящее и некоторые прогнозы // Философия и общество. 2023. №3 (108). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-razvitie-i-trevogi-vzglyad-v-buduschee-statya-pervaya-informatsionnye-tehnologii-i-iskusstvennyy-intellekt (дата обращения: 1.10.2025).
2. *Котлярова И.О.* Технологии искусственного интеллекта в образовании // Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование. Педагогические науки. 2022. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-iskusstvennogo-intellekta-v-obrazovanii-2 (дата обращения: 11.10.2025).
3. *Пронькин А.В.* Эволюция искусственного интеллекта в искусстве и в науке, и его роль в образовании // Инновационная наука. 2023. №11-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-iskusstvennogo-intellekta-v-iskusstve-i-v-nauke-i-ego-rol-v-obrazovanii (дата обращения: 03.10.2025).
4. *Рыжова Н.И., Трубина И.И., Королева Н.Ю., Филимонова Е.В.* Искусственный интеллект как актуальный тренд содержания обучения информатике в условиях цифровизации // Преподаватель XXI век. 2022. №2-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-kak-aktualnyy-trend-soderzhaniya-obucheniya-informatike-v-usloviyah-tsifrovizatsii (дата обращения: 22.10.2025).

URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-kak-aktualnyy-trend-soderzhaniya-obucheniya-informatike-v-usloviyah-tsifrovizatsii (дата обращения: 22.10.2025).

УДК 332.964

Портнова Галина Александровна,
кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»

Янов Роман Вячеславович,
аспирант
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»
email: yanov.rv@mail.ru

Galina Aleksandrovna Portnova,
PhD in Economics, Associate Professor
Donetsk National Technical University

Roman Vyacheslavovich Yanov,
Postgraduate Student
Donetsk National Technical University
email: yanov.rv@mail.ru

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОЙ КОНЦЕССИИ КАК ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровой инфраструктуры на эффективность коммерческой концессии в российских регионах. Проведена оценка динамики цифровизации малого бизнеса, структурирован интегральный индекс цифровой инфраструктуры и разработан новый показатель цифровой восприимчивости франчайзинговых систем. Результаты подтверждают положительную связь цифровой зрелости региона и эффективности франчайзинга.

Ключевые слова: цифровая инфраструктура; франчайзинг; коммерческая концессия; малый бизнес; цифровизация; региональное развитие; индекс; инновации; эффективность.

THE IMPACT OF DIGITAL INFRASTRUCTURE ON THE EFFECTIVENESS OF COMMERCIAL CONCESSIONS AS A FINANCIAL STRATEGY FOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT

Abstract. The article examines the impact of digital infrastructure on the effectiveness of commercial concessions in Russian regions. It assesses the dynamics of small business digitalisation, structures an integrated digital infrastructure index, and develops a new indicator of the digital receptivity of franchising systems. The results confirm the positive correlation between a region's digital maturity and the effectiveness of franchising.

Key words: digital infrastructure; franchising; commercial concession; small business; digitalisation; regional development; index; innovation; efficiency.

Введение. Развитие цифровой экономики усиливает роль технологических факторов в формировании конкурентоспособности малого бизнеса и трансформации бизнес-моделей. Франчайзинг, являясь одной из ключевых форм масштабирования предпринимательских проектов, напрямую зависит от качества цифровой инфраструктуры, определяющей скорость обмена информацией, стандартизацию процессов и управляемость сетей. Однако региональная неоднородность цифровизации порождает различия в эффективности функционирования франчайзинговых систем, что требует комплексной оценки влияния цифровых условий на результативность коммерческой концессии. В этой связи представляется актуальной разработка аналитических инструментов, позволяющих количественно оценить характер и силу взаимосвязи между цифровой зрелостью территорий и устойчивостью франчайзинговых моделей в секторе малого бизнеса.

Цель исследования. Выявление характера и степени влияния цифровой инфраструктуры на операционную результативность франчайзинговых систем в регионах, а также в построении интегрального показателя, позволяющего комплексно оценивать роль цифровых факторов в развитии моделей коммерческой концессии.

Методы. Исследование базируется на системном и сравнительном подходах к анализу влияния цифровой инфраструктуры на развитие франчайзинга. Теоретическую основу составляют результаты исследований цифровизации хозяйственных процессов и региональной дифференциации цифровой зрелости малого предпринимательства [1–4; 7]. Эмпирическая база сформирована на данных НИУ ВШЭ, НАФИ, Росстата, а также международных цифровых индикаторов OECD и World Bank. Для сопоставимости региональных условий применено min–max нормирование. Расчёт интегральных показателей инфраструктурного развития и эффективности франчайзинга выполнен с использованием методов экономико-статистического анализа, что позволило интегрировать цифровые параметры в единую оценочную модель.

Результаты исследования. Проведённая оценка позволила определить влияние цифровой инфраструктуры на развитие франчайзинговых моделей в региональном секторе малого предпринимательства. На первом этапе рассмотрена динамика цифровизации малого бизнеса в России по индексу BDI, публикуемому НАФИ [12]. Данные свидетельствуют о поступательном росте цифровой зрелости МСП в 2021–2024 гг., что связано с расширением применения облачных сервисов, CRM-систем, онлайн-каналов продаж и инструментов электронного взаимодействия. Представленная траектория цифровизации отражена на рис. 1.

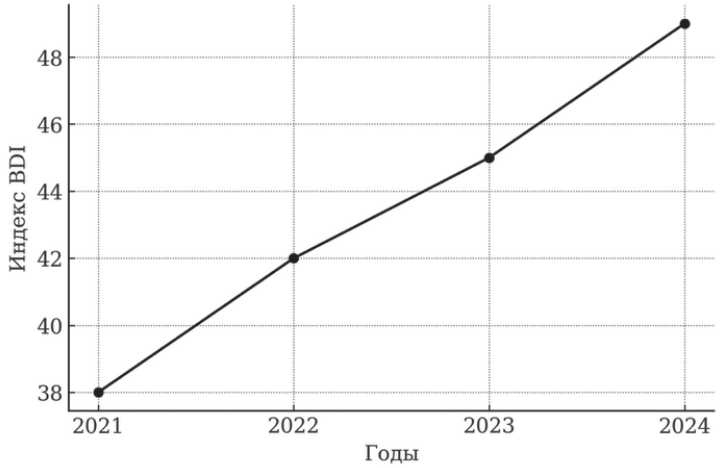


Рис. 1. Динамика индекса цифровизации малого бизнеса (BDI) в России в 2021–2024 гг. [12]

Усиление цифровизации формирует институциональные условия для более эффективного функционирования франчайзинговых сетей [6, с. 6; 7 с. 69]: сокращаются транзакционные издержки, повышается управленческая точность, улучшается стандартизация бизнес-процессов. Для формализации данных взаимосвязей предложен интегральный индекс цифровой инфраструктуры региона ($DINF_r$) представленный формулой 1, который включает четыре структурные компоненты: развитие ИКТ-среды ICT_r, цифровизацию бизнес-процессов ($BUSDIG_r$), (распространение электронной коммерции ($ECOMM_r$) и доступность электронных государственных сервисов $(GOV)_r$:

$$DINF_r = \frac{ICT_r + BUSDIG_r + ECOMM_r + GOV_r}{4} \quad (1)$$

Распределение средних нормированных значений компонентов представлено на рис. 2.

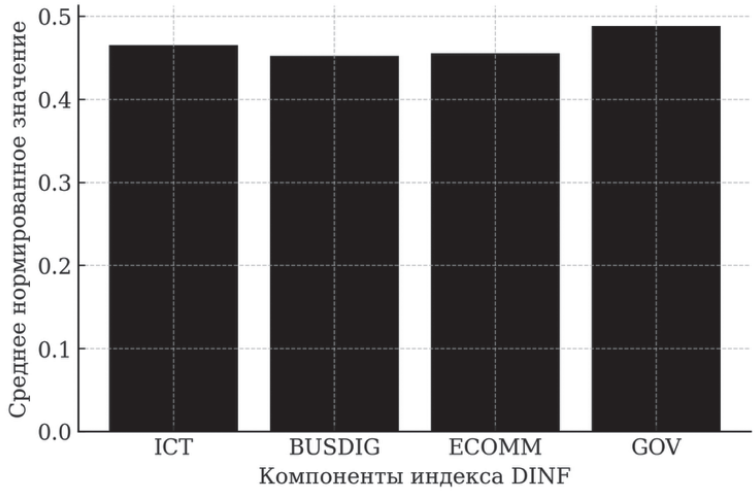


Рис. 2. Структура интегрального индекса цифровой инфраструктуры (DINF): средние нормированные значения компонент ICT, BUSDIG, ECOMM и GOV [1, 2]

Методика расчёта опирается на статистические данные НИУ ВШЭ [1, 2] и нормативно-аналитические документы органов цифрового управления ДНР, что обеспечивает сопоставимость и отражает специфику регионов с разным уровнем цифровой зрелости. Полученные результаты свидетельствуют, что решающее значение в структуре интегрального индекса цифровой инфраструктуры региона имеет компонент цифровизации бизнес-процессов, отражающий распространённость CRM/ERP-решений, участие организаций в электронных каналах продаж и применение облачных сервисов. Выявленная зависимость подтверждает выводы о повышении конкурентоспособности предприятий малого бизнеса под влиянием цифровых технологий [4, с. 18], а также согласуется с эмпирическими результатами исследований, демонстрирующих роль цифровых инструментов в активизации инновационной деятельности [7, с. 69]. Это позволяет рассматривать цифровую зрелость бизнеса как фактор, определяющий способность франчайзинговых систем к масштабированию и поддержанию стандартов корпоративного управления. Дальнейший этап исследования включал формирование интегрального показателя эффективности коммерческой концессии (EFF_{fr}), основанного на трёх индикаторах развития франчайзинга: объёме регионального товарооборота франчайзи, темпах прироста франчайзинговых точек и плотности размещения сетевых организаций. Выбор данных характеристик опирается на аналитические подходы, рассматривающие эффективность франчайзинговых моделей через сочетание количественного роста и операционной результативности [11, с. 151; 8, с. 61]. Все показатели были предварительно нормированы по методу min–max для обеспечения сопоставимости значений:

$$\mathrm{EFF_{fr}} = \frac{TURN_{norm} + GROWTH_{norm} + DENS_{norm}}{3} \quad (2),$$

где:

$TURN_{norm}$ — нормированный объём оборота франчайзинговых организаций;

$GROWTH_{norm}$ — относительная динамика прироста франчайзинговых точек;

DEN_{norm} — плотность присутствия франчайзинга в региональной экономике.

Полученные расчёты продемонстрировали значимую региональную дифференциацию. Регионы с развитой рыночной инфраструктурой и устойчивым потребительским спросом имеют высокие значения $\mathrm{EFF_{fr}}$, тогда как территории с ограниченной предпринимательской активностью демонстрируют минимальные значения. Итоговые данные представлены в таблице 1:

Таблица 1

Нормированные показатели регионов (min–max)

Регион	Индекс цифровой инфраструктуры DINF_r	Индекс эффективности франчайзинга EFF_fr
Регион 1	0,2367	0,2248
Регион 2	0,5845	0,5062
Регион 3	0,0000	0,0000
Регион 4	1,0000	1,0000
Регион 5	0,4136	0,4316
Регион 6	0,2126	0,1135
Регион 7	0,7990	0,8393
Регион 8	0,4752	0,3198

Для выявления зависимости между уровнем цифровой инфраструктуры и эффективностью франчайзинга была построена корреляционная модель, на основе таблицы 1. Результаты которой представлены на рис. 3.

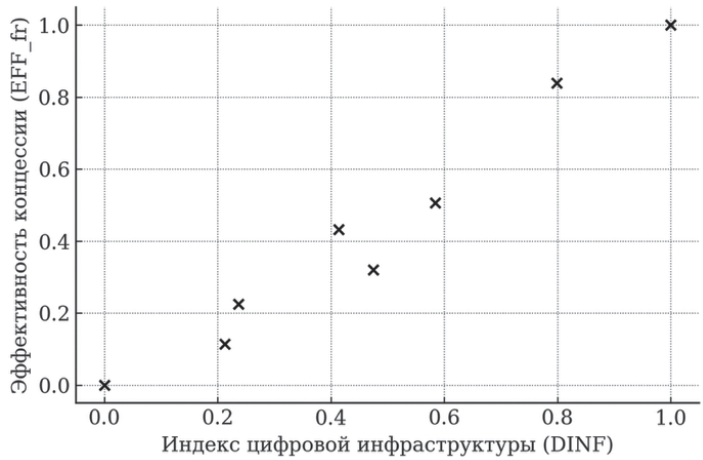


Рис. 3. Корреляция между индексом цифровой инфраструктуры региона ($DINF_r$) и эффективностью коммерческой концессии (EFF_{fr})

Проведённый анализ показал значительные различия между регионами по уровню цифровой зрелости и результативности развития франчайзинга. Высокие значения EFF_{fr} характерны для территорий с развитой рыночной инфраструктурой и устойчивым потребительским спросом, что обеспечивает более активное внедрение и масштабирование франчайзинговых моделей. В регионах с низкой предпринимательской активностью отмечаются минимальные показатели эффективности, указывающие на ограниченный потенциал для расширения сетевых форматов бизнеса.

Корреляционный анализ (рис. 3) подтвердил устойчивую положительную зависимость между уровнем цифровой инфраструктуры $DINF_r$ и эффективностью франчайзинга. Рост доступности цифровых сервисов, распространённости ИКТ-решений и цифровых каналов взаимодействия способствует снижению транзакционных издержек, ускорению обмена данными и повышению управляемости сетевых операций. Полученные результаты подтверждают ключевую роль цифровой инфраструктуры в укреплении конкурентных позиций франчайзинговых систем и расширении их присутствия в региональной экономике.

Для устранения выявленного расхождения между регионами с сопоставимым уровнем цифровизации, но различной результативностью франчайзинга, предложен интегральный показа-

тель цифровой фрактальности франчайзинговой системы — CFI, отражающий согласованность цифровой среды региона и внутренних цифровых процессов франшизы. Его отличие от традиционных индексов цифровой зрелости заключается в учёте нелинейного взаимного усиления цифровой инфраструктуры и операционных механизмов франчайзинга [4, с. 82; 7, с. 137].

Формула показателя имеет вид:

$$CFI_r = \sqrt{DINF_r * EFF_f r} \quad (3),$$

где:

CFI_r — интегральный показатель цифровой фрактальности франчайзинговой системы региона r;

$DINF_r$ — индекс цифровой инфраструктуры региона;

$EFFf_r$ — индекс эффективности франчайзинга в регионе.

Рост значения CFI_r указывает на повышение согласованности цифровых условий и механизмов функционирования сетей, что способствует масштабируемости формата и снижению транзакционных издержек. Показатель пригоден для межрегиональных сравнений и выявления территорий с наибольшим потенциалом расширения франчайзинговых систем.

Полученные результаты подтверждают ключевую гипотезу: цифровая инфраструктура оказывает статистически значимое влияние на эффективность коммерческой концессии. Более высокие значения $DINF_r$ сопровождаются ростом экономических результатов франчайзи, улучшением качества управления и ускорением тиражирования бизнес-моделей. Выявленная зависимость подчёркивает значимость цифровых сервисов и технологической вовлечённости бизнеса для устойчивости франчайзинга [4, с. 82; 7, с. 137].

Таким образом, предложенный подход повышает точность оценки влияния цифровых факторов на развитие франчайзинговых стратегий и позволяет учитывать синергетический эффект цифровизации предпринимательской среды.

Вывод. Полученные результаты обладают прикладной значимостью для региональных органов управления и участников франчайзингового рынка. Использование интегральных показателей $DINF_r$ и EFF_{fr} позволяет проводить сопоставимую оценку цифровых условий и определять потенциал территорий для развития франчайзинга. Предложенный показатель CFI расширяет аналитические возможности, поскольку отражает согласованность цифровой инфраструктуры и операционных процессов сети. Практическое применение результатов возможно при выборе регионов для расширения франшиз, оценке инвестиционной привлекательности территорий и формировании мер цифровой поддержки МСП. Это способствует более обоснованному принятию решений и повышению устойчивости франчайзинговых моделей в условиях цифровой трансформации.

Список литературы

1. *Абдрахманова Г.И., Войнова Е.В., Гохберг Л.М.* Индикаторы цифровой экономики: статистический сборник. — М.: НИУ ВШЭ, 2024. — 368 с. — Текст: электронный. URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1026726402.pdf (дата обращения: 15.11.2025).
2. *Абдрахманова Г.И., Гохберг Л.М., Дьяченко Е.Л.* Цифровая экономика: краткий статистический сборник. — М.: НИУ ВШЭ, 2023. — 112 с. — Текст: электронный. URL: https://www.hse.ru/primarydata/icekr?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 15.11.2025).
3. *Восколович Н.А.* Особенности трансформации сферы услуг в новой экономической реальности // Государственное управление. Электронный вестник. — 2023. — № 99. — С. 35–48. — Текст: электронный. URL: https://spajournal.ru/index.php/spa/article/view/9 (дата обращения: 15.11.2025);
4. *Жигало Е.А.* Влияние цифровой трансформации на развитие конкурентных преимуществ субъектов малого и среднего предпринимательства // Российское предпринимательство. — 2023. — № 10. — С. 11–20 — Текст: электронный. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoy-transformatsii-na-razvitie-konkurentnyh-preimuschestv-subektov-malogo-i-srednego-predprinimatelstva (дата обращения: 15.11.2025).
5. *Попова А.А.* Потенциал цифровизации экономики в Донецкой Народной Республике // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 3. — С. 77–86. — Текст: электронный. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-tsifrovizatsii-ekonomiki-v-donetskoy-narodnoy-respublike?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 15.11.2025).

6. *Строев В.В., Сидоренко С.В.* Анализ цифровой зрелости регионов Российской Федерации // Вестник университета. — 2024. — № 5. — С. 5–14. — DOI: 10.26425/1816-4277-2024-5-5-14. — Текст: электронный. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-tsifrovoy-zrelosti-regionov-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 15.11.2025).
7. *Фалько А.И., Сомина И.В., Дорошенко Ю.А.* Анализ индикаторов цифровой экономики и их влияния на инновационную активность российских организаций // Экономика. Информатика. — 2023. — Т. 50, № 1. — С. 67–78. — Текст: электронный. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-indikatorov-tsifrovoy-ekonomiki-i-ih-vliyaniya-na-innovatsionnuyu-aktivnost-rossiyskih-organizatsiy/viewer (дата обращения: 15.11.2025).
8. *Филатов В.В.* Развитие моделей товарного франчайзинга в современных социально-экономических условиях // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 5. — С. 60–70. — Текст: электронный. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-modeley-tovarnogo-franchayzinga-v-sovremennyh-sotsialno-ekonomicheskih-usloviyah (дата обращения: 15.11.2025).
9. *Хоменко Я.В.* Место сектора малого и среднего предпринимательства в экономике Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 6. — С. 24–29. — Текст: электронный. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-sektora-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-ekonomike-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 15.11.2025).
10. *Шабалина Л.В., Щербина А.Ю.* Цифровая платформа инноваций Донецкой Народной Республики как инструмент развития предпринимательских структур // Вестник института экономических исследований. — 2021. — № 3(23). — С. 67–74. — Текст: электронный. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-platforma-innovatsiy-donetskoy-narodnoy-respubliki-kak-instrument-razvitiya-predprinimatelskih-struktur (дата обращения: 15.11.2025).
11. *Шахова М.С.* Франчайзинг в России: новая экономическая реальность // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2021. — № 3. — С. 130–157. — Текст: электронный. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-v-rossii-novaya-ekonomicheskaya-realnost (дата обращения: 15.11.2025);
12. Национальное агентство финансовых исследований. Индекс цифровизации малого бизнеса (BDI). — Текст: электронный. URL: https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/bank-otkrytie-indeks-tsifrovizatsii-malogo-i-srednego-biznesa/ (дата обращения: 15.11.2025).
13. Федеральная налоговая служба РФ. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. — Текст: электронный. URL: https://rmsp.nalog.ru (дата обращения: 15.11.2025).
14. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2023. — Paris: OECD Publishing, 2023. — 328 p. — Text: electronic. URL: https://www.oecd.org/publications/oecd-digital-economy-outlook-2023-cca88a62-en.htm (дата обращения: 15.11.2025).
15. UNCTAD. Digital Economy Report 2023: Value Creation and Capture. — Geneva: United Nations, 2023. — 210 p. — Text: electronic. URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2023 (дата обращения: 15.11.2025).

УДК 656.025.4

Абдрафиков Кирилл Андреевич,
студент
Московский государственный технический университет гражданской авиации, Москва.
Abdrafikov07@mail.ru

Федотов Кирилл Денисович,
студент
Московский государственный технический университет гражданской авиации, Москва.
fedotov.kirill2006@gmail.com

Kirill Andreevich Abdrafikov,
student
Moscow State Technical University of Civil Aviation, Moscow.
Abdrafikov07@mail.ru

Kirill Denisovich Fedotov,
student
Moscow State Technical University of Civil Aviation, Moscow.
fedotov.kirill2006@gmail.com

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПАССАЖИРОВ И АВИАПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Аннотация. В статье анализируется применение технологий искусственного интеллекта в области гражданской авиации, применение авиакомпаниями отдельных технологий в динамике последних семи лет с прогнозированием на ближайшие годы. Исследуется взаимодействие между пассажирами как клиентами авиакомпаний и аэропортов и программами искусственного интеллекта, которые поддерживает технологию такого взаимодействия. Приводится разработанная схема процесса такого взаимодействия. Рассмотрены примеры внедрения искусственного интеллекта, направленные на повышение уровня персонализации сервиса, операционной эффективности предприятия. Проведено исследование наиболее популярных технологий с применением искусственного интеллекта, используемых в гражданской авиации авиакомпаниями и дана количественная оценка их распространения. В работе даётся оценка преимуществам и потенциальным рискам применения технологий с использованием искусственного интеллекта, рассматриваются тенденции её интеграции в авиационную отрасль, а также представлен прогноз появления в этой области так называемого «черного лебедя». Приводится три варианта неблагоприятного развития событий. Делается вывод, что перспективы дальнейшего, более глубокого применения технологий искусственного интеллекта обеспечат повышение качества обслуживания пассажиров, удобство эксплуатации воздушных судов и большую безопасность авиаперевозок и при снижении их себестоимости.

Ключевые слова: искусственный интеллект, авиатранспортная отрасль, аналитическое исследование, пассажир.

RESEARCH OF INTERACTION BETWEEN PASSENGERS AND AN AIRLINE USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Abstract. The article analyzes the use of artificial intelligence technologies in the field of civil aviation, the use of certain technologies by airlines in the dynamics of the last seven years, with forecasts for the coming years. The interaction between passengers as customers of airlines and airports and artificial intelligence programs that support the technology of such interaction is being investigated. The developed scheme of the process of such interaction is given. Examples of the introduction of artificial intelligence aimed at increasing the level of personalization of the service and the operational efficiency of the enterprise are considered. A study of the most popular artificial intelligence technologies used in civil aviation by airlines has been conducted and a quantitative assessment of their distribution has been given. The paper assesses the advantages and potential risks of using artificial intelligence technologies, examines trends in its integration into the aviation industry, and predicts the emergence of a so-called «black swan» in this area. Three variants of an unfavorable development of events are given. It is concluded that the prospects for further, deeper application of artificial intelligence technologies will ensure an improvement in the quality of passenger service, ease of operation of aircraft and greater safety of air transportation while reducing their cost.

Key words: artificial intelligence, air transport industry, analytical research, passenger.

Введение. Внедрение современных технологий с использованием искусственного интеллекта, которые постепенно становятся неотъемлемыми элементами производственных процессов, активно способствует преобразованию и развитию авиационной отрасли.

В авиационной отрасли, отличающейся высокой сложностью производственных и технологических процессов, первостепенной задачей является обеспечение безопасности полетов, поэтому разработка и внедрение эффективных систем безопасности стала основной целью чего?

В данной статье анализируется влияние искусственного интеллекта (ИИ) на оптимизацию процессов обеспечения безопасности полетов, обслуживания пассажиров, а также повышение ключевых показателей эффективности в гражданской авиации. Актуальность работы подтверждается комплексом факторов: стремительным развитием ИИ-технологий, ростом требований пассажиров к условиям комфорта и безопасности, усилением конкурентной борьбы авиакомпаний в данной области.

При проведении исследования применен аналитический метод а, также метод экстраполяции выявленных трендов.

Единого подхода к определению ИИ в настоящее время нет. Все существующие определения варьируются от простых и доступных до строго научных, которые описывают все свойства данного достижения науки.

Так, Джон Маккарти, один из основоположников направления, описывал ИИ как научную и инженерную дисциплину, задачей которой является создание интеллектуальных машин, и в частности — компьютерных программ[1].

П.М. Морхат рассматривает ИИ как автономный комплекс (юнит), который может быть программным или программно-аппаратным. Исходя из его концепции, ИИ — это киберфизическая система, обладающая следующими ключевыми человеко-компьютерными способностями [6]:

- восприятие: система располагает средствами «технического» зрения и сенсорами для восприятия сигналов из внешней среды;
- взаимодействие: система способна самостоятельно воздействовать на физический мир через актуаторы и на цифровую реальность через компьютерную обработку данных;
- функции: система обладает эмулированными способностями к биоподобным когнитивным и речемыслительным функциям, обучению и самообучению, самоорганизации, а также к творческой (эвристической) деятельности на основе анализа данных.

Основная часть. Современный этап развития искусственного интеллекта знаменуется его переходом из научной сферы в повседневную жизнь [2]. Этот прорыв стал возможен благодаря машинному обучению, которое позволяет создавать системы для решения сложных задач. Ключевые направления развития ИИ включают:

- Обработку естественного языка (NLP): современные модели на основе трансформеров генерируют, переводят и анализируют тексты, что используется в чат-ботах и автоматизации работы с документами.
- Компьютерное зрение: алгоритмы на основе сверточных нейронных сетей (CNN) превосходят человека в задачах классификации и анализа изображений, находя применение в медицине, беспилотном транспорте и промышленности.
- Прогнозную аналитику: способность ИИ находить сложные закономерности в данных делает его незаменимым для прогнозирования в финансах, науке и логистике.
- Генеративное моделирование: такие технологии, как GAN и диффузионные модели, позволяют создавать высококачественные синтетические данные: изображения, видео, аудио и тексты.
- Автономные системы: интеграция ИИ в робототехнику позволяет создавать роботов и дронов, способных самостоятельно работать в изменчивой среде.

В контексте гражданской авиации — сферы деятельности, где безопасность и эффективность имеют критическое значение, развитие ИИ по данным направлениям открывает новые горизонты [3]. Применение компьютерного зрения для контроля состояния техники, прогнозной аналитики для оптимизации расписаний и предотвращения сбоев, а также автономных систем для повышения точности навигации, позволяет ИИ стать ключевым инструментом для повышения безопасности, снижения рисков и обеспечения безупречного комфорта пассажиров.

---

[1] Блог компании itglobal.com Джон Маккарти: открытия и наследие создателя термина «Искусственный интеллект» // https://habr.com/ru/companies/itglobalcom/articles/741006/?ysclid=mh7yciugjl610174848

Использование ИИ в гражданской авиации предоставляет ряд значительных преимуществ, но также сталкивается с определенными вызовами и проблемами [4, 6].

Взаимоотношения между авиакомпаниями и пассажирами — это сложная и неразрывная цепочка цифровых и физических контактов, нацеленная на обеспечение гарантии безопасного и комфортного путешествия с точки зрения пассажира и безопасной и прибыльной перевозки с точки зрения авиакомпании [7, 1].

Основу этих взаимоотношений формируют несколько ключевых процессов:

1. Информационный обмен и коммуникация. Авиакомпания информирует пассажиров о расписании рейсов, изменений в полете, статуса багажа и особых предложений через официальные сайты, мобильные приложения, email-рассылки и SMS. Пассажиры, в свою очередь, обращаются в службу поддержки авиакомпании для решения каких-либо вопросов.

2. Использование цифровых технологий и данных. В настоящее время взаимодействие происходит с единым цифровым профилем пассажира — это инициатива Министерства транспорта Российской Федерации (Минтранс) по созданию централизованной системы хранения и управления информацией о пассажирах, использующих различные виды транспорта. Фактически, это единая база данных, которая должна объединить данные о пассажирах из разных транспортных систем (авиация, ж/д транспорт, автобусы и т.д.)[1]. Данные о бронировании, предпочтениях (например, место у окна, особое питание) и истории полётов используются для персонализации сервиса. Также пассажиры могут активно использовать онлайн сайты для регистрации, получения посадочных талонов и выбора услуг. Процессы взаимодействия пассажира и авиакомпании представлены в таблице 1.

Узкие места в процессе взаимодействия авиакомпании и пассажира присутствуют при регистрации авиапассажиров. Продолжительный процесс регистрации достаточно заметно сказывается на общем времени перелета. Также существуют угрозы безопасности путешественников из-за возможности различных инцидентов. Внедрение ИИ в эту технологию позволит ускорить процесс регистрации пассажиров на рейс и поднимет уровень безопасности как в аэропорту, так и на борту ВС, что будет способствовать росту пассажиропотока авиакомпании.

Таблица 1

Процессы взаимодействия пассажиров и авиакомпаний

Пассажир	Авиакомпания
Бронирование билетов. Пассажир может забронировать место на определённую дату и рейс в авиакомпании.	Создание персонализированных предложений. Авиакомпании учитывают предпочтения пассажиров, историю путешествий и контекст (например, деловая поездка или туристическая, с семьёй или в одиночку). Предложения могут включать не только собственно авиаперевозку, но и дополнительные услуги: выбор мест и апгрейды, основной и дополнительный багаж, доступ в залы ожидания, Wi-Fi и питание на борту.
Регистрация. Пассажир обязан прибыть на регистрацию или к пропускному пункту с необходимыми для полёта документами не позднее времени, указанного авиакомпанией.	Упрощение процессов бронирования. Например, в концепции Modern Airline Retailing (MAR) электронные билеты (e-ticket), дополнительные документы EMD и записи бронирования/регистрации пассажира PNR заменяются на единый электронный документ — заказ (One Order). Это позволяет оптимизировать обслуживание и минимизировать проблемы при сбоях.
Обслуживание на борту. Перевозчик предоставляет пассажиру комплекс услуг в зависимости от типа и оборудования воздушного судна (ВС), продолжительности полёта, времени суток и класса обслуживания, указанного в билете.	Предоставление услуг на борту. Авиакомпания обеспечивает высокий уровень сервиса, включая питание, напитки, развлекательные программы, доступ к средствам связи (Wi-Fi), а также комфортные условия перелёта в соответствии с приобретённым классом обслуживания, длительностью рейса и типом воздушного судна. Осуществляет контроль за безопасностью и порядком на борту.

[1] Приказ Минтранса России от 02.05.2024 N 162 «Об утверждении порядка формирования и ведения автоматизированных централизованных баз персональных данных о пассажирах и персонале (экипаже) транспортных средств, а также срока хранения и порядка предоставления содержащихся в них данных».

Окончание табл. 1

Пассажир	Авиакомпания
Права при задержке рейса. Авиакомпания обязана информировать пассажиров об изменении расписания рейсов, предлагать альтернативные варианты перелётов.	Управление инцидентами и компенсации. Авиакомпания оперативно информирует пассажиров о задержках или отменах рейсов, их причинах и предполагаемом новом времени вылета через доступные каналы связи (SMS, email, объявления в аэропорту, приложение). Предоставляет пассажирам размещение в гостинице, питание, напитки, организует трансфер и альтернативные варианты перелёта (например, на рейсах других авиакомпаний) в соответствии с международными правилами и внутренними политиками компании. При необходимости обеспечивает компенсационные выплаты.

Выводы. Применение технологий с использованием ИИ позволяет персонализировать услуги и оптимизировать процессы обслуживания на всех этапах авиаперевозки, формирует новую модель взаимодействия с пассажирами, существенно повышая качество обслуживания. Взаимодействие пассажиров с ИИ в авиации становится ключевым фактором совершенствования авиационного сервиса и повышения клиентоориентированности отрасли. Перспективы дальнейшего развития связаны с повышением качества обслуживания, обеспечением безопасности и комфорта пассажиров при оптимизации работы авиакомпаний и снижении себестоимости авиаперевозок [8]. При этом риски, связанные с квантовыми прорывами, киберугрозами и появлением революционных конкурентов, требуют от отрасли постоянной готовности к немедленной и радикальной адаптации, поскольку эти события способны мгновенно обнулить текущие стратегии.

Список литературы

1. *Зайцева И.В., Черей Д.Б.* Механизмы взаимодействия на рынке авиапассажирских перевозок Interaction mechanisms in passenger air transportation market. / И. В. Зайцева, Д. Б. Черей // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка».
2. *Игнатьев Д.М.* Понятие об искусственном интеллекте как социальном феномене / Д. М. Игнатьев // Научный электронный журнал Меридиан. — 2021. — № 9(62). — С. 150-152. — EDN SOBDDJ.
3. *Камалов К.Ф., Соколов О.А.* Анализ применения искусственного интеллекта в гражданской авиации / К.Ф. Камалов, Соколов О.А. // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ»
4. *Кобзев М.Д.* Применение искусственного интеллекта в гражданской авиации / М.Д. Кобзев, Д.И. Сагитов // Научный аспект. — 2024. — Т. 6, № 4. — С. 641-646. — EDN LKIMPE.
5. *Морхат П.М.* Искусственный интеллект: правовой взгляд: Научная монография / РОО «Институт государственно-конфессиональных отношений и права». — М.: Буки Веди, 2017. — 257 с.
6. *Степаненко А.С.* Проблемы внедрения цифровых продуктов в технологические процессы организации перевозок на воздушном транспорте / А.С. Степаненко, Е.В. Степаненко, Л.Х. Никифорова // Актуальные проблемы и перспективы развития гражданской авиации : Сборник трудов X Международной научно-практической конференции, Иркутск, 14–15 октября 2021 года. Том 1. — Иркутск: Иркутский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный технический университет гражданской авиации», 2021. — С. 301-308. — EDN IMUZYJ.
7. *Степаненко А.С.* CJM пассажира как способ взаимодействия потребителя и производителя в авиатранспортной отрасли / А.С. Степаненко, К.А. Князева // Наукосфера. — 2024. — № 2-1. — С. 217-221. — EDN NVQATL.
8. *Сушко О.П.* Внедрение CRM технологий для повышения эффективности деятельности авиатранспортного предприятия / О. П. Сушко, М. В. Юрченко // «Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности» (шифр –МКВСС): Сборник материалов XXXVIII Международной научно-практической конференции, Москва, 30 сентября 2025 года. — Москва: АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. — С. 232-241. — EDN AUZNEU.

УДК 331.103

Абдурахманова Алсу Ильдаровна,
студент,
ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А. Н. Туполева-КАИ», Казань
E-mail: abdurahmanovaalsu219@gmail.com
Научный руководитель: ***Тишкина Татьяна Викторовна***
к.э.н., доцент,
ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А. Н. Туполева-КАИ», Казань

Abdurakhmanova Alsu Ildarovna,
student,
Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev-KAI, Kazan
E-mail: abdurahmanovaalsu219@gmail.com
Scientific supervisor: ***Tishkina Tatiana Viktorovna,***
Candidate of Economics, Associate Professor,
Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev-KAI, Kazan

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация. В статье рассматривается актуальность перехода к новой парадигме в отношении развития кадрового потенциала промышленного предприятия. Обосновывается необходимость синхронизации обучения с технологической модернизацией, внедрения гибридных форматов и создания корпоративной образовательной экосистемы в практике развития трудовых ресурсов. Для более глубокого анализа использованы статистические данные и опросы персонала. Доказано, что будущее промышленности зависит от симбиоза традиционных инженерных компетенций с цифровыми навыками, где стратегическое планирование развития персонала становится ключевым конкурентным преимуществом предприятия.
Ключевые слова: цифровизация, обучение, автоматизация, планирование, обучающие системы.

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES BASED ON THE INTRODUCTION OF DIGITAL TECHNOLOGIES

Annotation. The article discusses the relevance of transitioning to a new paradigm in relation to the development of personnel potential of an industrial enterprise. It substantiates the introduction of synchronization of training with technological modernization, the introduction of hybrid formats, and the creation of a corporate educational ecosystem into the practice of workforce development. Statistical data and staff surveys were used for a more in-depth analysis. It has been proven that the future of industry depends on the symbiosis of traditional engineering competencies with digital skills, where strategic planning of personnel development becomes a key competitive advantage for an enterprise.
Key words: digitalization, training, automation, planning, training systems.

Введение. Цифровая трансформация стала реальностью, в которой традиционные производственные модели стремительно устаревают. На фоне повсеместного внедрения интернета вещей, искусственного интеллекта и роботизированных комплексов предприятия сталкиваются с системными вызовами, затрагивающими основу их кадрового потенциала. В этих условиях планирование обучения персонала перестает быть вспомогательной функцией и становится стратегическим ресурсом.

Результаты исследования. В условиях стремительной автоматизации особенно остро встает вопрос о будущем традиционных профессий. В табл. 1 представим данные опроса о том, какие специальности, по мнению людей, сохранят свою актуальность, несмотря на любые технологические перемены [4].

Таблица 1

Профессии, которые будут востребованы в будущем

Профессия	Результат, %
Профессии типа «человек — техника» (62% ответов)	
Строительство/строитель	14
Инженер	14
Водитель/шофер/таксист	7
Рабочие/рабочие профессии	5
Сварщик	5
Электрик/электромонтер	4
Слесарь	4
Сантехник	3
Токарь	2
Авиация/летчик/пилот	2
Техник	2

Данные опроса наглядно продемонстрировали устойчивую веру людей в сохранение ключевых технических профессий, несмотря на цифровую трансформацию. Данный результат демонстрирует, что общество воспринимает цифровизацию не как замену, а как эволюцию традиционных производственных специальностей, что требует пересмотра подходов к планированию программ обучения.

Согласно исследованию hh.ru, обучение и развитие сотрудников стало одним из приоритетов для 41% российских работодателей в 2025 году. В связи с продолжающимся кадровым дефицитом объясняется такое внимание к развитию персонала. Около 40% работодателей отмечают нехватку специалистов с нужными навыками, а 52% сталкиваются с завышенными ожиданиями соискателей по зарплате и условиям работы. Наиболее остро дефицит ощущается в сфере информационных технологий, тяжелой промышленности и логистике. Таким образом, корпоративное обучение — это не панацея, а скорее важный инструмент развития кадрового потенциала работников.

Практическая значимость профессионального обучения персонала для компаний промышленности обусловлена следующими факторами:

— сотрудники предприятия приобретают сигнал к изменению внешней среды, что требует их профессиональной переориентации;
— сотрудники предприятия приобретают знания и навыки для решения более сложных задач, стимулирующих стратегическое развитие бизнеса их работодателя;
— сотрудники предприятия приобретают знания и навыки, которые улучшают качество их жизни, что закрепляет их привязку к месту работы как благодарность за развитие профессиональных качеств [6, с. 88].

В число современных стратегических социально-экономических задач входит активное наращивание кадрового потенциала [8, с. 167]. Это связано с тем, что в современном мире ключевым фактором успеха любой организации является эффективная конкурентоспособность, которая зависит от человеческого ресурса компании [9, с. 34]. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании может негативно сказаться на ее результативности, приводя к снижению качества работы, уменьшению объемов оказываемых услуг и выполняемых работ, а также к ухудшению качества продукции, что может отразиться на выручке и прибыли [5, с. 96]. Определенно важным фактором успеха является то, что в различных трудных ситуациях победу одержит тот, у кого самый компетентный штат сотрудников [3, с. 39].

Карьера сотрудника напрямую зависит от его готовности к постоянному профессиональному развитию. Одновременно она выступает мотивацией профессионального развития других работников, так как мотивация и желание достичь более высокого должностного положения в организации вынуждает работника наращивать его профессиональный потенциал [2, с. 34].

Цифровая трансформация создает потребность в новых подходах к планированию обучения персонала. Автоматизированные обучающие системы обеспечивают персонализированную подготовку сотрудников к работе со сложным промышленным оборудованием, заменяя малоэффективные традиционные методы.

В современных промышленных процессах важным элементом становятся автоматизированные обучающие системы, которые могут обеспечить непрерывное обучение и адаптацию сотрудников к быстро меняющимся требованиям отрасли. В условиях цифровой трансформации их роль заключается в повышении производительности, обеспечении безопасности и снижении человеческого фактора в ошибках.

Рассмотрим технологическую основу автоматизированных обучающих систем:

1. Искусственный интеллект и машинное обучение. Анализируют действия, прогнозируют потребности в обучении и адаптируют учебные программы в реальном времени.
2. Виртуальная и дополненная реальность. При помощи виртуальных технологий есть возможность создать безопасные симуляции сложных производственных сред, а дополнительная реальность предоставляет интерактивные инструкции непосредственно на рабочем месте.
3. Цифровые двойники. Возможность отрабатывать свои навыки, не используя чрезмерную физическую активность, при помощи виртуальных копий оборудования и процессов, используя данные реальных производственных систем.
4. Интернет вещей. Реализация обучения, которое основывается на актуальных производственных показателях, получаемых с оборудования при помощи сенсоров.
5. Большие данные и аналитика. Для того чтобы оптимизация учебных программ носила постоянный характер, происходит обработка информации о производственных процессах и результатах обучения.
6. Облачные технологии. Обеспечивают масштабируемость и доступность обучающих систем.
7. Роботизированные тренажеры. Возможность отрабатывать взаимодействие с реальным промышленным оборудованием в контролируемых условиях [7, с. 84].

Цифровая трансформация инженерного образования требует целостного подхода [1, с. 237].

Ключевые рекомендации развития персонала в условиях цифровизации:

1. Стратегия опережающего обучения. Разработка дорожной карты развития компетенций, синхронизированная с планами технологической модернизации, мониторинг потребностей в навыках с горизонтом 3-5 лет.
2. Гибридная модель обучения. Комбинация онлайн-форматов с практическими занятиями на производстве. Для отработки рабочих навыков со сложным оборудованием использовать тренажеры виртуальной реальности.
3. Система мотивации. Связка обучения с карьерным ростом и системой грейдов. Для этого необходимо внедрить признание достижений сотрудников и финансовых стимулов.
4. Корпоративная образовательная экосистема. Для реализации непрерывного обучения необходимо создать библиотеку микрокурсов в виде цифровой платформы. Развитие партнерства с образовательными учреждениями.
5. Культура непрерывного обучения. В образовательные процессы необходимо внедрять топ-менеджмент. Также следует регулярно проводить различные мероприятия, которые основаны на обмене знаниями и практиками.

Вывод. Проведенный анализ описывает и доказывает, что в условиях цифровой трансформации промышленности, именно стратегическое планирование развития персонала становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятия. Современные вызовы — технологические изменения, кадровый дефицит и меняющиеся ожидания работников — требуют принципиально нового подхода к управлению человеческим капиталом [10, с. 286]. Как показали исследования, будущее промышленности принадлежит не замене людей технологиями, а симбиозу традиционных инженерных компетенций с цифровыми навыками.

Список литературы

1. *Аветисян А.С.* Подходы к цифровизации в обучении электронике и промышленности / А.С. Аветисян. — Текст : непосредственный // Устойчивое развитие национальных экономик, регионов, территориально-производственных комплексов, предприятий в условиях глобализации сборник научных трудов по материалам IV Международной научно-практической конференции / Донецкий государственный университет ; отв. ред. Е.С. Шилец. — Донецк, 2025. — С. 236-240.
2. *Басырова Э.И.* Особенности оценки кадрового потенциала организации / Э. И. Басырова, Т. В. Тишкина. — Текст : непосредственный // Наука, образование: предпринимательская деятельность в поведенческой экономике, формы реализации и механизмы обеспечения : Материалы Национальной научно-практической конференции / Казань: Университет управления «ТИСБИ» ; отв. ред. Н.М. Прусс А.А. Лопатина. — Казань, 2021. — С. 33–35. — EDN VKIAGU.
3. *Бухаров А.А.* Оценка кадрового потенциала организации / А.А. Бухаров. — Текст: электронный // Вестник магистратуры. — 2021. — №6-2 (117). — С. 39-41. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kadrovogo-potentsiala-organizatsii. — Дата публикации: 2021. — Режим доступа: научная электронная библиотека «КиберЛенинка».
4. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) : сайт. — URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/budushchee-professii (дата обращения: 22.11.2025). — Текст: электронный.
5. *Казаева Е.А.* Проблемы и перспективы развития организации системы обучения персонала / Е.А. Казаева, А.С. Вшивцева. — Текст : электронный // УПИРР. — 2023. — №2. — С. 95-99. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-organizatsii-sistemy-obucheniya-personala. — Дата публикации: 25.04.2023. — Режим доступа: научная электронная библиотека «КиберЛенинка».
6. *Кесватера А.Э.* Методы организации непрерывного обучения персонала в промышленности / А.Э. Кесватера. — Текст : электронный // Стратегии бизнеса. — 2022. — №4. — С. 88-89. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-organizatsii-nepreryvnogo-obucheniya-personala-v-promyshlennosti. — Дата публикации: 2022. — Режим доступа: научная электронная библиотека «КиберЛенинка».
7. *Плотников В.П.* Автоматизированные обучающие системы в промышленности: преимущества, технологии и вызовы внедрения / В.П. Плотников, Н.В. Федорова. — Текст : электронный // Волгоградский государственный технический университет. 2024. — №6. — С. 82-89. — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80305860. — Дата публикации: 2024. — Режим доступа: научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
8. *Репринцева Е.В.* Управление кадровым потенциалом страны / Е.В. Репринцева, Е.Н. Фурман. Текст: электронный // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — №5. — С. 166-171. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kadrovym-potentsialom-strany. Дата публикации: 2022. — Режим доступа: научная электронная библиотека «КиберЛенинка».
9. *Савельев А.М.* Кадровый потенциал организации: методы оценки и развития / А.М. Савельев, Н.В. Кузнецова. — Текст : непосредственный // Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции / Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова; отв. ред. Н.В. Кузнецова. — Магнитогорск, 2020. — С. 34-40.
10. *Сюркова С.М.* Современные факторы трансформации отечественного экономического образовательного пространства / С.М. Сюркова, И.Н. Данилина, Т.В. Тишкина. — Текст : непосредственный // Переход от образовательной среды к образовательной экосистеме в интересах устойчивого развития : Материалы Международной научно-практической конференции, приуроченной к 70-летию вхождения СССР (России) в ЮНЕСКО / Казань: Университет управления «ТИСБИ». — Казань, 2024. — С. 281-292. — ISBN 978-5-93593-349-4.

УДК 338.001.36

Аркадьев Владимир Андреевич,
студент,
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», Уфа

Хабибуллина Дания Ильдаровна,
студент,
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», Уфа
E-mail: khab.dan.03@mail.ru

Бикмаева Алия Динмухаматовна,
кандидат экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», Уфа

Arkadyev Vladimir Andreevich,
student,
Ufa University of Science and Technology, Ufa

Khabibullina Dania Ildarovna,
student,
Ufa University of Science and Technology, Ufa
E-mail: khab.dan.03@mail.ru

Bikmaeva Aliya Dinmukhamatovna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Ufa University of Science and Technology, Ufa

НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация. Исследование посвящено изучению влияния цифровизации на управление бизнес-процессами российских организаций. Рассматривается процесс ведения бизнес-процессов до начала трансформации по причине цифровизации. Ведётся разбор положительного влияния цифровизации на бизнес-процессы. Выявляются основные направления и механизмы цифровизации. Для достижения поставленной цели использовался комбинированный подход, включающий анализ специальной литературы, отчетов компаний и лучших практик. Показано, что цифровизация способствует повышению производительности и снижению затрат. Выявлено эффективное внедрение цифровых технологий. Полученные результаты соотносятся с выводами других исследователей, подтверждающих важную роль цифровизации в современном бизнесе. Перспективы исследования предполагают продолжение изучения влияния цифровых технологий на различные отрасли и уровни управления, а также разработку инструментов для оценки эффективности цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровизация бизнеса, трансформация, искусственные технологии, автоматизация процессов, цифровые технологии.

DIRECTIONS OF BUSINESS TRANSFORMATION IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Abstract. The study focuses on the impact of digitalization on the management of business processes in Russian organizations. It examines the process of managing business processes before the transformation due to digitalization. The study explores the positive effects of digitalization on business processes. It identifies the main areas and mechanisms of digitalization. To achieve this goal, a combined approach was used, including the analysis of specialized literature, company reports, and best practices. The study demonstrates that digitalization can lead to increased productivity and reduced costs. It also highlights the effective implementation of digital technologies. The results obtained are consistent with the findings of other researchers, confirming the important role of digitalization in modern business. The research prospects suggest continuing to study the impact of digital technologies on various industries and management levels, as well as developing tools for assessing the effectiveness of digital transformation.

Key words: business digitalization, transformation, artificial technologies, process automation, digital technologies.

Введение. Трансформация процессов управления организациями в условиях цифровизации становится ключевым фактором их конкурентоспособности и устойчивости. Внедрение цифровых технологий оказывает прямое влияние на производительность, себестоимость и качество предоставляемых услуг. На основе использования ИИ и нейросетей малые и средние бизнесы уменьшают издержки на старте бизнеса или уже в действующих проектах. [3, с. 309]. Актуальность исследования заключается в необходимости поиска путей оптимального внедрения цифровизации в бизнес-процессы.

Метод исследования. Для нашего исследования было подготовлен подробный план, в который входит:

— сбор информации существующих методов к автоматизации и цифровизации бизнеса, выявление структуры автоматизации корпораций;
— самостоятельное исследование, включающее изучение успешных кейсов и цифровых технологий в российских компаниях;
— общие выводы и разработка решений для малого и среднего бизнесов с целью увеличения прибыли.

Методы исследования в работе выступает совмещение теории, точных данных и аналитика крупных компаний.

Характеристика бизнеса до начала цифровизации. До наступления эры цифровизации российские компании действовали в классических моделях управления и ведения бизнес-процессов. Выделяются основные черты того периода. Во-первых, в традиционных формах продаж существуют магазины куда посетители приходили и, на основе своего опыта, могли выбрать соответствующий товар по внутренним пожеланиям. С развитием цифровизации начали развивать интернет-продажи, где покупатель может выбрать товар среди сотен компаний и десяток тысяч компаний. Во-вторых, ранние рабочие процессы могли проходить неделями или месяцами теряя важное конкурентное преимущество — оперативность реагирования. В-третьих, транзакционные издержки связаны с задержкой поставок и несовершенством коммуникации в коллективах, что приводило к потерям во времени. В-четвёртых, устаревшие форматы работы взаимодействия с клиентами, оценка спроса, некорректного уникального торгового предложения приводило к увеличению постоянных издержек, что уменьшало рентабельность компании. Подводя итог основных черт, можно сделать вывод, что устаревшие форматы работы малого и среднего бизнеса, в том числе крупного, склоняло к управленческим ошибкам [5, с. 470-472].

Рассмотрим пример использования инструмента маркетинга: старые компании, которые использовали традиционные инструменты маркетинга, а именно, газета и телевидение, в сравнение с компаниями, которые использовали цифровые инструмента маркетинга, шли с меньшим темпом роста на 25-35% продаж. Данное явление обусловлено тем, что благодаря современным видам рекламы, компании могут быстро тестировать спрос, собирать обратную связь у целевой аудитории — это помогает уменьшать издержки и увеличивать доходы компаний [1, с. 740-741].

Направления цифровизации бизнеса. В нынешних реалиях российские компании в полной мере идут в развитие цифровизации на каждом из сегментов бизнес-модели. С развитием технологий внедряется в крупные проекты такой инструмент, как искусственный интеллект, который автоматизирует бизнес-процессы, уменьшает ручной труд и улучшает аналитику спроса и предложения. Помимо этого, прогресс помогает региональным бизнесам, частным бизнесам, фрилансерам работать с большим количеством клиентов по всему миру и держать основную информацию благодаря Big-Data для оценки рисков и контекстной, таргетированной рекламы. Стоит учитывать систему интернет вещей (IoT), которое создаёт цифровое пространство, усиливает индивидуальность бренда и объединяет в единую экосистему, таких как Яндекс, Сбер и так далее. Например, экосистема Яндекса включает в себя таргетированная реклама для малого и среднего бизнеса, доставка еды, вызов такси, участие в ивент-мероприятиях, заказ нужных лекарств из аптек, бронирование отелей и планирование путешествий, личный маркетплейс для пользователя, удобное использование заправок и многое другое [2, с.136-137; 4, с. 953-954].

Объединяя всё вышесказанное, цифровизация позволяет улучшить взаимодействия с потребительским сегментом, логистикой, продажами, автоматизацией рабочих процессов и усовершенствование уже готовых бизнес-моделей.

Последствие цифровизации. Внедрение цифровых технологий в российских компаниях повлекло за собой значительные изменения в подходах к управлению. Рассмотрим такой пример

как Сбер. Ранее он был крупнейшим финансовым банком России и сейчас представляет из себя существенную экосистему, включающая в себя финансовые инструменты (кредитование, финансирование, ипотеки) и создание собственного маркетплейса, офлайн и онлайн сети магазинов и поддержка малого и среднего бизнеса путём грантов, обучение молодых индивидуальных предпринимателей и организацией социально важных некоммерческих мероприятий. Всё это благодаря навыкам ребрендинга и желание совершенствоваться в современных условиях рынка [4, с. 953-954].

Выводы и рекомендации. Проведя общее исследование и собрав аналитику, можно прийти к идеи, что, благодаря развитию технологий и трансформации рынка под современные реалии, положительно повлияло на малый и средний бизнес, а также на крупные корпорации. Уменьшение временных затрат и финансовых издержек, благодаря искусственному интеллекту, усовершенствование взаимодействия с потребителями через Big-Data, через таргетированную рекламу, уменьшение общих издержек, в том числе, временных. Из нашей гипотезы следует, что инвестиции в цифровые инструменты являются грамотной стратегией для каждого сегмента бизнеса. При правильном менеджменте компании использование данного технологического инструмента позволяет решить проблемы на старте бизнеса с тестирования спроса на этапе MVP — малый жизнеспособный продукт, среднему бизнесу использовать грамотную аналитику для масштабирования, а для крупного придерживаться грамотной стратегии развития с постоянным изменением потребительского сегмента. Исходя из исследования, предлагаются следующие рекомендации: поставить приоритет на обучение сотрудников цифровым инструментов и автоматизации их рабочих процессов, повысив им квалификацию, а следовательно, и эффективность в команде. Второй важный аспект — это цифровизация всех устаревших рабочих процессов: открытие собственного сайта, развитие личного бренда в социальных сетях, живое взаимодействие с публикой, расширение ассортимента. Всё это поможет увеличить успех в бизнес-проектах. И последнее, благодаря технологиям ежедневно или еженедельно проводить метрики, собирать обратную связь, строить стратегическое развитие и планировать бюджеты на основе строгой статистики.

Таким образом, на выходе получится улучшенный сервис, качественный уверенный бренд с увеличением дохода компаний.

Список литературы

1. *Габдрахманова А.А.* Влияние цифрового маркетинга на экономику малого бизнеса / А.А. Габдрахманова // Цифровая экономика глазами студентов: материалы V Международной научной конференции, Казань, 16 мая 2025 года /Казань : ИП Сагиев А.Р., 2025. — С. 740-742. — Текст: электронный. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_83017835_97887551.pdf (дата обращения: 13.01.2026).
2. *Константинова О.А.* Цифровизация бизнеса: перспективы развития / О. А. Константинова // Менеджмент в условиях цифровизации: теория и практика : материалы XXIII Международной научно-практической конференции, Орёл, 28–29 ноября 2024 года / Орел : Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2025. — С. 134-139. — Текст: электронный. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_82699038_34637887.pdf (дата обращения: 13.01.2026).
3. *Мбайи М.Б.* Внедрение цифровых технологий в бизнесе / М. Б. Мбайи // Менеджмент в условиях цифровизации: теория и практика : материалы XXIII Международной научно-практической конференции, Орёл, 28–29 ноября 2024 года / Орел : Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2025. — С. 307–310. — Текст: электронный. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_82699417_60917184.pdf (дата обращения: 13.01.2026).
4. *Пустынникова Е.В.* Цифровые экосистемы как новая модель ведения бизнеса: возможности и проблемы / Е.В. Пустынникова, М.А. Никитина, Е.Е. Бердникова // Менеджмент в условиях цифровизации: теория и практика : материалы XXIII Международной научно-практической конференции, Орёл, 28–29 ноября 2024 года / Орел : Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2025. — С. 952-958. — Текст: электронный. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_82699162_23205239.pdf (дата обращения: 13.01.2026).
5. *Чернышов А.Н.* Цифровое преображение: стратегии и инструменты для успешной цифровизации бизнеса / А.Н. Чернышов, М.С. Волнякова // Менеджмент в условиях цифровизации: теория и практика : материалы XXIII Международной научно-практической конференции / Орел : Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2025. — С. 469-474. — Текст: электронный. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_82699087_55661599.pdf (дата обращения: 13.01.2026).

УДК 2964

Болдурец Юрий Андреевич,
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: yuriboldurets@gmail.com

Yuri Andreevich Boldurets,
student
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
email: yuriboldurets@gmail.com

КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ КАК ОСНОВА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ

Аннотация. В научной статье рассматриваются теоретические и методологические аспекты формирования и анализа критических факторов успеха региональной экономики Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявления ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность регионов в условиях усиления межрегиональной конкуренции, глобализации и ограниченности ресурсов. В статье обоснована пространственная обусловленность региональных критических факторов успеха, раскрыта их связь с понятием региональной конкурентоспособности. Особое внимание уделено динамическому характеру критических факторов успеха, их эволюции в зависимости от стадии социально-экономического развития региона и изменения внешней среды. На основе обобщения отечественных и зарубежных исследований предложены классификационные подходы к систематизации КФУ региональной экономики, а также раскрыты ключевые характеристики, определяющие их значимость для стратегического управления и региональной политики.

Ключевые слова: региональная экономика, конкурентоспособность региона, критические факторы успеха, пространственный фактор, региональное развитие, стратегическое управление, социально-экономическая политика.

CRITICAL SUCCESS FACTORS OF REGIONAL DEVELOPMENT AS A BASIS FOR IMPROVING GOVERNANCE UNDER STRATEGIC CHALLENGES

Abstract. The article examines the theoretical and methodological aspects of identifying and analyzing critical success factors of the regional economy of the Russian Federation. The relevance of the study is determined by the need to identify key factors that shape regional competitiveness under conditions of increasing interregional competition, globalization, and limited resources. The paper substantiates the spatial nature of regional critical success factors and reveals their relationship with the concept of regional competitiveness. Particular attention is paid to the dynamic character of critical success factors and their evolution depending on the stage of socio-economic development of a region and changes in the external environment. Based on a synthesis of domestic and foreign research, the article proposes classification approaches to systematize critical success factors of the regional economy and identifies their key characteristics that determine their practical significance for strategic management and regional policy.

Key words: regional economy, regional competitiveness, critical success factors, spatial factors, regional development, strategic management, socio-economic policy.

Актуальность исследования обусловлена важностью определения ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность отдельных региональных экономик Российской Федерации. Их выявление и оценка позволят не только сформировать приоритеты социально-экономической политики, рационально распределить ограниченные ресурсы, повысить инвестиционную привлекательность и устойчивость региона, но и создать условия для инновационного развития и роста качества жизни населения.

Отличительной чертой региональных критических факторов успеха (далее — КФУ) является их пространственная обусловленность. Географическое положение и транспортная связанность региона во многом предопределяют его возможности интеграции в национальную и мировую экономику. Как отмечают Н.Н. Киселева и К.В. Бавина [1], для современной региональной

экономики пространственный фактор проявляется в нескольких аспектах: географическое положение региона по отношению к основным экономическим центрам, транспортная связанность, определяющая доступ к рынкам, логистическим узлам и транзитным маршрутам, встроенность в национальное и глобальное разделение труда, включая участие в цепочках добавленной стоимости и близость к границам и возможность трансграничного сотрудничества. Так, исследования А. Скотта (1998 г.) показали, что формирование «регионов роста» во многом зависит от агломерационных преимуществ и транспортной доступности. В российском контексте аналогичные выводы делал А.И. Татаркин (2007 г.), подчеркивая, что пространственное положение региона может выступать как источником его конкурентных преимуществ, так и барьером для интеграции в национальное хозяйственное пространство[2]. Следовательно, пространственный фактор является уникальной характеристикой региональных КФУ. В отличие от корпоративных систем, где пространство играет ограниченную роль, для регионов именно география и транспортная связанность становятся определяющими условиями их стратегического развития.

Критические факторы успеха в региональной экономике тесно связаны с понятием региональной конкурентоспособности, которое получило широкое распространение в конце XX — начале XXI века. Если в корпоративном менеджменте КФУ используются для обеспечения достижения стратегических целей компании, то в региональной экономике они служат основой для повышения конкурентоспособности территорий в условиях глобализации и межрегиональной конкуренции.

В отличие от корпорации, где критические факторы успеха в первую очередь связаны с внутренними управленческими и производственными процессами, региональная экономика обладает существенно более сложной структурой. Регион следует рассматривать как многокомпонентную систему, включающую в себя ряд взаимосвязанных элементов, каждый из которых формирует основу для выделения критических факторов успеха.

Теоретическую основу понятия «конкурентоспособность региона» заложил М. Портер, определив конкурентоспособность нации через способность ее фирм успешно конкурировать на мировых рынках. В модели «алмаза Портера» факторы производства, спрос, поддерживающие отрасли и стратегия фирм формируют основу конкурентных преимуществ, которые можно интерпретировать как системный набор критических факторов [8]. Позднее эта логика была распространена и на регионы — территориальная конкурентоспособность понимается как способность региона создавать и поддерживать условия для устойчивого роста, привлечения инвестиций, повышения уровня жизни населения.

Современные исследователи связывают конкурентоспособность регионов с наличием ограниченного числа главных условий, которые и формируют КФУ. Так, работы Ф. Каманьи (2002 г.) показывают, что конкурентоспособность территорий определяется сочетанием инновационного потенциала, качества институтов и уровня социального капитала [3]. П. Кук и Л. Лейдесдорфф (2006 г.) акцентируют внимание на региональных инновационных системах как критическом факторе конкурентных преимуществ. Ими подчеркивается, что конкурентоспособность региона опирается на «способность выделять и реализовывать собственные критические факторы успеха, соответствующие этапу его социально-экономического развития» [4]. На основании исследования данной концепции следует заключить, что, на наш взгляд, КФУ выступает методологическим инструментом конкретизации понятия «региональная конкурентоспособность», поскольку если конкурентоспособность региона представляет собой целевую категорию, то критические факторы успеха составляют ее определяющие факторы, обеспечивающие достижение высокого уровня конкурентных позиций.

Еще одной особенностью КФУ в региональной экономике является их динамический характер. В отличие от статичных ресурсных условий, критические факторы не остаются неизменными, а эволюционируют в зависимости от исторического периода, стадии развития региона и изменения внешней среды. Классическая теория стадий роста В. Ростоу (1960 г.) показала, что для каждой стадии экономического развития определяющими факторами выступают разные элементы от аграрного производства и базовой инфраструктуры до инноваций и сферы услуг [10]. В региональном контексте это означает, что критические факторы успеха для промышленного региона XIX в. (например, наличие сырья и транспорта) отличаются от КФУ современного постиндустриального региона (человеческий капитал, инновационные кластеры, цифровая инфраструктура).

Исследования Р.Р. Нельсона и С.Г. Винтера в рамках теории «эволюционной экономики» (1982 г.) также подтверждают, что экономические системы обладают способностью к адаптации и изменению под воздействием внешней среды, что напрямую касается регионов — трансформация технологий, институциональной среды и глобальных рынков изменяет структуру критических факторов [7]. Например, для российских регионов 1990-х гг. определяющими КФУ были выживание предприятий и поддержание занятости, тогда как в 2020-е гг. акцент смещается в сторону инноваций, цифровизации и интеграции в глобальные цепочки добавленной стоимости. В итоге, КФУ в региональной экономике не являются раз и навсегда заданными. Они изменяются под воздействием технологических инноваций, институциональных реформ, глобализационных процессов и социальной динамики, что требует от органов регионального управления постоянной переоценки приоритетов и адаптации стратегий развития к новым условиям. В научной литературе отсутствует единый подход к классификации КФУ, что объясняется их комплексным и многомерным характером. Вместе с тем их систематизация необходима для формирования методологической базы анализа региональной экономики. На основе обобщения трудов отечественных и зарубежных исследователей можно выделить несколько классификационных оснований (таблица 1).

Таблица 1

Классификационные подходы к критическим факторам успеха региональной экономики

Основание классификации	Виды КФУ	Содержание / примеры
По уровню проявления	Макроуровень	Национальная политика, макроэкономическая стабильность, интеграция в мировую экономику (Porter, 1990; Гранберг, 2000)
	Мезоуровень	Региональные институты, инфраструктура, инновационные системы (Cooke, 2001; Татаркин, 2007)
	Микроуровень	Бизнес-среда, человеческий капитал, предпринимательские экосистемы (Becker, 1993; Isenberg, 2010)
По характеру	Ресурсные	Природные, трудовые, финансовые ресурсы (Samuelson & Nordhaus, 2009)
	Институциональные	Качество управления, правовая система, снижение транзакционных издержек (North, 1990)
	Инновационно-технологические	Научно-образовательный потенциал, кластеры, цифровизация (Cooke, 2001; Гохберг, 2003)
	Социальные	Качество жизни, социальный капитал, уровень доверия (Fukuyama, 1995)
По времени проявления	Краткосрочные	Налоговые стимулы, отдельные инвестиционные проекты, временные меры поддержки (Stiglitz, 2010)
	Долгосрочные	Система образования, транспортная инфраструктура, культурный капитал (Lucas, 1988)
По степени универсальности	Общие	Институты, человеческий капитал, базовая инфраструктура (Бухвальд, 2012)
	Специфические	Уникальные особенности региона: промышленная база (Свердловская область), особое геополитическое положение (Калининградская область)

Классификационные подходы позволяют структурировать многообразие критических факторов успеха, выделив их уровни, характер, временной горизонт и универсальность, что, в свою очередь, создает основу для комплексного анализа и практического применения концепции КФУ в региональной политике.

Также нельзя не отметить, что отличие от прочих условий и предпосылок социально-экономического роста, КФУ обладают рядом специфических характеристик, которые и определяют

их значение для стратегического управления регионом. Рассмотрим каждую из них более подробно:

1. Селективность. Одной из ключевых черт КФУ является их ограниченность, связанная с тем, что речь идет не о множестве факторов, а о небольшом наборе наиболее значимых, без которых достижение целей невозможно. Еще Р. Дэниел указывал на то, что внимание руководства должно концентрироваться лишь на «критических областях», а Дж. Рокарт развил эту идею, подчеркнув, что именно селективный характер позволяет обеспечить управляемость системы. В региональной экономике данный аспект проявляется в том, что при стратегическом планировании выделяется небольшой перечень приоритетов (например, инновации, инфраструктура, человеческий капитал), способных определить долгосрочную динамику развития [5].
2. Системность. КФУ не действуют изолированно, а образуют взаимосвязанную систему. Влияние отдельных факторов усиливается при их взаимодействии — так, наличие человеческого капитала повышает отдачу от инновационной инфраструктуры, а институциональная среда обеспечивает условия для притока инвестиций. Уже упомянутые в настоящем исследовании идеи П. Кругмана и М. Сторпера подтверждают, что пространственная и институциональная интеграция факторов позволяет формировать кумулятивные эффекты регионального развития [6].
3. Релевантность. Критичность факторов определяется их способностью влиять на достижение стратегических целей региона. В терминах стратегического менеджмента это означает соответствие между КФУ и долгосрочными приоритетами социально-экономической политики, как было отмечено М. Портером применительно к конкурентоспособности нации [9]. Так, например, для индустриально развитых регионов России релевантными КФУ являются модернизация промышленности и технологическое обновление, а для аграрных — поддержка сельского хозяйства и развитие агробизнеса.
4. Измеримость. Для того чтобы КФУ могли использоваться в управленческой практике, необходимо их количественное измерение. В мировой практике применяются индексные методы (например, Regional Competitiveness Index Европейской комиссии), а также статистические индикаторы, среди которых уровень ВРП на душу населения, производительность труда, инновационная активность, инвестиции в основной капитал и др. В российской науке активно используется индекс социально-экономического положения регионов (Рейтинг РЭУ им. Плеханова, РИА Рейтинг и др.), позволяющий оценивать реализацию КФУ на основе статистических данных.

Применение концепции КФУ в региональной политике и стратегическом управлении обусловлено ее способностью конкретизировать цели и приоритеты развития. Так, выявление КФУ позволяет региональным властям выделить основные направления, требующие первоочередной поддержки, служит инструментом для повышения эффективности использования финансовых, административных и человеческих ресурсов, а определение и реализация КФУ формируют условия для привлечения внешних инвестиций и создают условия для инновационного развития и повышения качества жизни населения. В совокупности перечисленные направления определяют практическую значимость КФУ как инструмента стратегического управления. Они позволяют не только выявлять конкурентные преимущества региона, но и формировать устойчивую модель его социально-экономического развития.

Список литературы

1. *Киселева Н.Н., Бавина К.В.* Анализ пространственных факторов в современных концепциях регионального развития // Социально-гуманитарные знания. — 2016. — № 12 (1). — С. 80–82.
2. *Татаркин А.И.* Региональная направленность экономической политики Российской Федерации как института пространственного обустройства территорий // Экономика региона. — 2016. — Т. 12, № 1. — С. 15–18.
3. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15, №2 (43). — С. 68-74.

4. Состояние и тенденции политики импортозамещения в агропромышленном комплексе страны / М. В. Шатохин, С. О. Новосельский, Т. Г. Антропова, Л. Ф. Пономарева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — № 3. — С. 167-174. — EDN YQPYKM.
5. Управление продовольственной безопасностью на региональном уровне / М. В. Шатохин, О. В. Телегина, С. О. Новосельский [и др.]. — Курск : Региональный открытый социальный институт, 2015. — 106 с. — ISBN 978-5-88995-136-0. — EDN THNRJH.
6. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
7. *Слуцкий Л.Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
8. *Слоботчиков О.Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? / О. Н. Слоботчиков // Феномен роста популярности радикальных политических движений в европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 2. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 396-402. — EDN YMUYBV.
9. *Слоботчиков О.Н.* О структуре демографической политики государства / О. Н. Слоботчиков // Социально-гуманитарные знания. — 2001. — № 1. — С. 276-280. — EDN WNCVYH.
10. *Camagni R.* On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading? // Urban Studies. — 2002. — Vol. 39, no. 13. — P. 2395–2411.
11. *Cooke P., Leydesdorff L.* Regional development in the knowledge-based economy: the construction of advantage // Journal of Technology Transfer. — 2006. — Vol. 31, no. 1. — P. 5–15.
12. *Daniel D.R.* Management information crisis // Harvard Business Review. — 1961. — Vol. 39, no. 5. — P. 111–121.
13. *Krugman P.* Geography and trade. — Cambridge: MIT Press, 1991. — 156 p.
14. *Nelson R.R., Winter S.G.* An evolutionary theory of economic change. — Cambridge: Harvard University Press, 1982. — 454 p.
15. *Porter M.E.* The competitive advantage of nations. — New York: Free Press, 1990. — P. 73–93.
16. *Porter M.E.* The competitive advantage of nations. — New York: Free Press, 1990. — P. 75.
17. *Rostow W.W.* The stages of economic growth: a non-communist manifesto. — Cambridge: Cambridge University Press, 1960. — 180 p.

УДК 331.1:658.3

Буракова Диана Александровна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: dianaburakova07@gmail.com

Беляева Ксения Сергеевна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: dochuska8@gmail.com

Безушко Олег Яковлевич,
кандидат психологических наук, доцент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: ob080962@mail.ru

Diana Aleksandrovna Burakova,
student, ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations» Moscow
Email: dianaburakova07@gmail.com

Ksenia Sergeevna Belyaeva,
student, ANO VO «V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations» Moscow
Email: dochuska8@gmail.com

Oleg Yakovlevich Bezushko,
Candidate of Psychology, Associate Professor, ANO VO
«V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations» Moscow
Email: ob080962@mail.ru

БИЗНЕС-МОДЕЛИ «С ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМ БАЛАНСОМ»: КАК РЕГЕНЕРАТИВНЫЕ ПРАКТИКИ В БЖД СОЗДАЮТ НОВУЮ СТОИМОСТЬ

Аннотация. В статье рассматривается ситуация в условиях роста профессиональных заболеваний, выгорания и снижения вовлеченности персонала -традиционные подходы к безопасности жизнедеятельности (БЖД) не обеспечивают долгосрочного конкурентного преимущества. Необходим переход от профилактики ущерба к проактивному восстановлению человеческого потенциала. В исследовании использованы методы теоретического анализа литературы (2018–2024 гг.), case-study корпоративных wellness-программ и экономико-математическое моделирование причинно-следственных связей между инвестициями в регенеративные практики и финансовыми показателями компаний. Разработана классификация регенеративных практик БЖД, нацеленных на физическое, ментальное и социальное здоровье сотрудников, и доказана их экономическая эффективность. На примерах из IT-сферы и производства показано, что такие практики снижают текучесть кадров, абсентеизм и профессиональную заболеваемость, одновременно повышая производительность, инновационность и лояльность персонала. Предложена модель оценки возврата на инвестиции (ROI). Полученные результаты позволяют рассматривать регенеративную БЖД как стратегическую инвестицию, а не как затратную функцию. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку отраслевых стандартов и интеграцию метрик благополучия в систему корпоративной отчетности.

Ключевые слова: регенеративные практики, безопасность жизнедеятельности, человеческий капитал, производительность труда, экономическая эффективность, профессиональные заболевания, возврат на инвестиции (ROI), wellness-программы, управление здоровьем персонала.

«NET POSITIVE» BUSINESS MODELS: HOW REGENERATIVE PRACTICES IN HEALTH AND SAFETY CREATE NEW VALUE

Abstract. In the context of the growing professional burnout, occupational diseases and declining employee engagement, traditional approaches to health and safety are no longer sufficient to ensure long-term competitive advantage. There is a need to shift from damage prevention to proactive regeneration of human potential. The study uses theoretical analysis of literature (2018–2024),

case-study analysis of corporate wellness programmes and economic-mathematical modelling of cause-and-effect relationships between investments in regenerative practices and companies' financial performance. A classification of regenerative health and safety practices aimed at physical, mental and social health of employees has been developed, and their economic efficiency has been proven. Using examples from the IT sector and manufacturing, it is shown that such practices reduce staff turnover, absenteeism and occupational morbidity, while increasing productivity, innovation and employee loyalty. A model for evaluating return on investment (ROI) is proposed. The results obtained allow us to consider regenerative health and safety as a strategic investment rather than a cost function. Further research may focus on the development of industry standards and the integration of well-being metrics into corporate reporting systems.
Key words: regenerative practices, health and safety, human capital, labour productivity, economic efficiency, occupational diseases, return on investment (ROI), wellness programmes, workforce health management.

Введение. Современная экономическая парадигма ставит перед бизнесом сложную дилемму: необходимость достижения краткосрочных финансовых результатов в условиях обострения долгосрочных системных рисков. К последним относятся глобальные вызовы, напрямую влияющие на человеческий капитал — ключевой актив компании XXI века: «пандемия выгорания» (burnout), рост психосоматических заболеваний, цифровая перегрузка и общее снижение уровня вовлеченности сотрудников [1, с. 15]. В этом контексте традиционные подходы к безопасности жизнедеятельности (БЖД), сфокусированные преимущественно на предотвращении травматизма и соблюдении нормативных требований, становятся недостаточными. Они все чаще воспринимаются бизнесом как обязательные, но непроизводительные расходы (compliance-costs), а не как стратегические инвестиции.

Однако формируется новая управленческая логика, основанная на концепции регенеративного капитализма и бизнес-моделей с положительным балансом (Net Positive). Её суть заключается в том, что компания должна возвращать обществу и экосистемам больше, чем забирает, создавая тем самым устойчивую основу для собственного роста. Применительно к сфере труда и БЖД это означает переход от парадигмы «предотвращения ущерба» к парадигме «регенерации человеческого потенциала». Актуальность такого перехода подтверждается данными исследований: компании, системно вкладывающиеся в физическое, ментальное, социальное и духовное здоровье сотрудников, демонстрируют рост инновационности и значительное снижение текучести кадров [2, 5].

Таким образом, возникает научная проблема, заключающаяся в недостаточной изученности и слабой экономической аргументации прямой причинно- следственной связи между внедрением проактивных, регенеративных практик в области БЖД и ключевыми финансово-экономическими показателями компании (производительность, прибыль, рыночная стоимость).

Целью данного исследования является разработка и экономическое обоснование модели, демонстрирующей, как регенеративные практики БЖД, направленные на развитие человеческого капитала, формируют долгосрочное конкурентное преимущество и повышают прибыльность компании.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

— уточнить и операционализировать понятия «регенеративные практики в БЖД» и «бизнес-модель с положительным балансом» применительно к управлению человеческим капиталом [2];
— классифицировать и детально описать ключевые регенеративные практики в сферах физического, ментального и социального здоровья сотрудников, включая целевые меры по предотвращению профессиональных заболеваний;
— выявить и формализовать каналы влияния данных практик на производительность труда, текучесть кадров, инновационность и итоговые финансовые результаты;
— на основании анализа практического кейса предложить подход к качественной и количественной оценке возврата на инвестиции (ROI) в регенеративные программы БЖД.

Основная часть. Теоретическая база: от охраны труда к регенерации потенциала

1.1. Концепция «человеческого капитала» как ключевого актива компании.

1.2. Эволюция парадигмы БЖД: Компенсация ущерба → Профилактика ущерба → Улучшение среды → Регенерация потенциала.

1.3. Авторское определение: Регенеративные практики в БЖД (в контексте человеческого капитала) — это системный, проактивный набор мер, выходящий за рамки предотвращения вреда. Их цель — активно восстанавливать и наращивать физические, когнитивные и эмоцио-

нальные ресурсы сотрудника, создавая среду для устойчивой высокой производительности, креативности и личностного роста [4].

1.4. Связь с теориями мотивации (Деси и Райан — теория самодетерминации), управления качеством (качество трудовой жизни) и стратегическим HR.

Регенерация физического капитала и устранение профессиональных рисков. Данное направление выходит за рамки простого соблюдения нормативов по охране труда. Речь идет о проактивном выявлении и нейтрализации специфических профессиональных заболеваний через улучшение среды, внедрение технологий и изменение поведения.

Практики общего характера: Биодинамический дизайн рабочих мест (эргономичная мебель с регулировкой, антистатические коврики), программы корпоративного фитнеса, [2] обеспечение здоровым нутритивным питанием, программы по улучшению гигиены сна, расширенные ежегодные профилактические чекапы (углубленная диспансеризация).

Целевые практики по устранению профессиональных заболеваний:

1. Борьба с офис-синдромом и профессиональными заболеваниями «белых воротничков» (ИТ-специалисты, офис-менеджеры):

   Проблемы: Компьютерный зрительный синдром (риск развития спазма аккомодации, синдрома сухого глаза, прогрессирования миопии), синдром запястного канала (туннельный синдром), хронические боли в спине и шее (остеохондроз), гиподинамия.

Регенеративные решения:

Для зрения: Обязательная установка программного обеспечения, контролирующего режим работы (например, правило 20-20-20: каждые 20 минут взгляд на 20 футов/6 метров на 20 секунд). Оснащение рабочих мест мониторами с высоким разрешением, фильтрами синего света [8]. Организация «зрительной гимнастики», оплата консультаций офтальмолога и специальных очков для работы за компьютером.

Для опорно-двигательного аппарата: Индивидуальный подбор и настройка эргономичных кресел, рабочих столов с электроприводом (сидя-стоя), вертикальные компьютерные мыши, эргономичные клавиатуры. Внедрение корпоративной ЛФК и приглашение кинезиотерапевтов для обучения правильным паттернам движений.

Профилактика гиподинамии: Стимулирование активности — конкурсы на количество шагов, велопарковки и душевые для велосипедистов, договоренности с фитнес-клубами.

Предупреждение заболеваний в «синих воротничках» (производственный сектор, строительство):

Пример: Сварщики.

Проблемы: Профессиональная катаракта и электроофтальмия («ожог глаз»), поражения органов дыхания от аэрозолей, нейросенсорная тугоухость из-за шума.

Регенеративные решения:

Для зрения: Переход на современные сварочные маски с автоматическим затемнением (хамелеоны), которые исключают момент ослепления. Организация регулярной (раз в полгода) углубленной проверки зрения с акцентом на состояние хрусталика и сетчатки [6].Установка специальных защитных экранов на постах для защиты окружающих.

Для дыхания: Внедрение систем местной вытяжной вентиляции с автоматическим включением, переход на сварочные материалы с пониженным образованием вредных аэрозолей. Обеспечение не просто респираторами, а удобными, индивидуально подобранными моделями с высоким классом защиты и обучение их правильному использованию.

Для слуха: Обязательное использование индивидуальных берушей или наушников с активным шумоподавлением. Зонирование производственных площадок для минимизации шумового воздействия.

2. Профилактика психосоматических и ментальных расстройств в высокострессовых профессиях (менеджмент, врачи, педагоги):

   Проблемы: Синдром эмоционального выгорания, тревожные расстройства, гипертония, болезни ЖКТ.

   Регенеративные решения: Внедрение обязательных программ супервизии и менторства для разбора сложных случаев. Создание комнат психологической разгрузки. Тренинги по когнитивно-поведенческим техникам и тайм-менеджменту.

Ключевой момент: создание культуры, где обращение к психологу или временное снижение нагрузки для профилактики выгорания не порицается, а поощряется как ответственное отношение к своему профессиональному ресурсу.

Прямой экономический эффект от целевых практик:

3. Снижение прямых издержек: Кардинальное сокращение случаев профессиональных заболеваний (уход на больничный, выплаты по профзаболеванию, стоимость лечения).

Сохранение опыта: Удержание высококвалифицированных специалистов, чья ценность растет с опытом, а не снижается из-за ухудшения здоровья.

4. Снижение микротравм и простоев: Предотвращение ситуаций, когда из-за боли в спине или усталости глаз сотрудник работает медленнее или допускает ошибки.
5. Рост производительности: Здоровый, не испытывающий хронической боли или дискомфорта сотрудник работает эффективнее.

Регенерация ментального и когнитивного капитала:

Практики: Обучение управлению стрессом и эмоциональным интеллектом, программы по предотвращению выгорания (burnout), доступ к психологическому консультированию (EAP — Employee Assistance Program), создание «тихих зон» и зон для релаксации, digital-detox инициативы [7].

Прямой экономический эффект: Снижение презентеизма (работы в болезни), повышение концентрации и качества принимаемых решений, рост креативности и способности к решению сложных задач.

Регенерация социального капитала и вовлеченности:

Практики: Формирование психологической безопасности в командах, программы наставничества и buddy-системы, развитие корпоративной культуры признания (не материальной), командообразование, ориентированное на взаимоподдержку.

Прямой экономический эффект: Рост лояльности и снижение текучести кадров [1] (снижение затрат на подбор и адаптацию), улучшение коммуникации и скорости решения проблем, усиление приверженности целям компании.

Экономический механизм: от практик к прибыли (финансовая модель)

Каналы формирования стоимости:

1. Производительность: Рост выработки на сотрудника за счет улучшения здоровья и фокуса.

Удержание талантов: Сокращение затрат на найм и адаптацию (может составлять 50-200% годового оклада сотрудника) [3].

2. Инновации: Создание среды, где сотрудники психологически безопасно высказывают идеи.
3. Репутация работодателя: Снижение затрат на рекрутинг, приток более мотивированных кандидатов.

Модель расчета ROI (возврата на инвестиции):

- Затраты (С): Прямые инвестиции в программы, пространство, обучение.
- Выгоды (В): [Расчетная формула] В = (Снижение абсентеизма + Снижение текучести + Рост производительности) в денежном выражении.
- Качественные выгоды: Улучшение климата, усиление бренда.

Пример практической реализации (Кейс-стади)

Анализ конкретной компании (можно взять публичный кейс, например, «Сбер» с его программами wellness, или «Яндекс»; или смоделировать обобщенный пример из производственного сектора) [5]. Разбор: какие практики внедрили → какие метрики отслеживали (текучесть, engagement survey, данные по больничным) → какой экономический эффект получили (оценка).

Теоретическая база: от охраны труда к регенерации потенциала

1.1. Концепция «человеческого капитала» как ключевого актива компании.

1.2. Эволюция парадигмы БЖД: Компенсация ущерба → Профилактика ущерба → Улучшение среды → Регенерация потенциала.

1.3. Авторское определение: Регенеративные практики в БЖД (в контексте человеческого капитала) — это системный, проактивный набор мер, выходящий за рамки предотвращения

вреда. Их цель — активно восстанавливать и наращивать физические, когнитивные и эмоциональные ресурсы сотрудника, создавая среду для устойчивой высокой производительности, креативности и личностного роста.

1.4. Связь с теориями мотивации (Деси и Райан — теория самодетерминации), управления качеством (качество трудовой жизни) и стратегическим HR.

Пример практической реализации (Кейс-стади)

Анализ конкретной компании (можно взять публичный кейс, например, «Сбер» с его программами wellness, или «Яндекс»; или смоделировать обобщенный пример из производственного сектора) [1].

Разбор: какие практики внедрили → какие метрики отслеживали (текучесть, engagement survey, данные по больничным) → какой экономический эффект получили (оценка).

Заключение, выводы и рекомендации. Выводы:

— современная БЖД — это стратегическая инвестиционная, а не затратная функция;
— регенеративный подход смещает фокус с «сохранения» сотрудника на «усиление» его потенциала, что напрямую влияет на производительность;
— прибыльность формируется через комплексное снижение операционных издержек и создание новых нематериальных активов (лояльность, инновационная культура).

Рекомендации для менеджмента:

— интегрировать цели по благополучию в KPI руководителей;
— внедрять практики системно, а не точечно;
— измерять и оценивать ROI в терминах человеческого и финансового капитала.

Список литературы

1. *Беккер Г.С.* Человеческий капитал (главы из книги) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика. — 2019. — № 2. — С. 14–35.
2. *Дятлов С.А.* Основы теории человеческого капитала: учеб. пособие. — Санкт-Петербург: СПбУЭФ, — 2019. — 186 с.
3. Институт статистики ЮНЕСКО. Классификация областей науки и технологий. 2021. — URL: http:// uis.unesco.org (дата обращения: 17.05.2024).
4. *Коротков Э.М.* Управление безопасностью и здоровьем персонала: от охраны труда к wellbeing-стратегии // Экономика и управление. — 2022. — № 5 (187). — С. 30–38.
5. *Полетаев В.Э., Смирнова Е.В.* Регенеративный менеджмент как основа устойчивого развития организации // Российское предпринимательство. — 2021. — Т. 22, № 4. — С. 815–830.
6. *Pronk N.P.* Physical activity promotion in business: How to change the way we work // American Journal of Preventive Medicine. — 2022. — Vol. 62, No. 3. — P. 123–130.
7. *Садриев Р.М.* Оценка экономической эффективности инвестиций в программы здоровья персонала: методы и показатели // Финансы и кредит. 2020. — Т. 26, № 6 (798). — С. 1407–1425.
8. *Спивак В.А.* Корпоративная культура и безопасность труда: синергетический эффект // Безопасность труда в промышленности. — 2021. — № 4. — С. 44–50.
9. Оценка развития малого и среднего предпринимательства в РФ: международный аспект / С. О. Новосельский, О. В. Пшеничникова, М. В. Макин, В. И. Садыкова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2016. — № 8-2(21). — С. 120-124. — EDN XCNJDT.
10. Управление продовольственной безопасностью на региональном уровне / М. В. Шатохин, О. В. Телегина, С. О. Новосельский [и др.]. — Курск : Региональный открытый социальный институт, 2015. — 106 с. — ISBN 978-5-88995-136-0. — EDN THNRJH.
11. Состояние и тенденции политики импортозамещения в агропромышленном комплексе страны / М. В. Шатохин, С. О. Новосельский, Т. Г. Антропова, Л. Ф. Пономарева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — № 3. — С. 167-174. — EDN YQPYKM.
12. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
13. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.

14. *Слуцкий Л.Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
15. *Слоботчиков О.Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? / О. Н. Слоботчиков // Феномен роста популярности радикальных политических движений в европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 2. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 396-402. — EDN YMUYBV.
16. *Фуллертон Дж.* Регенеративный капитализм: как универсальные принципы здоровья смогут обратить вспять системный кризис. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 298 с.
17. *Хазин М.Л.* Новые риски для человеческого капитала в цифровой экономике и методы их управления // Управление риском. — 2023. — № 1. — С. 22–31.
18. *Шапиро С.А.* Мотивация и стимулирование персонала в системе охраны труда. — Москва: Юрайт, 2021. — 213 с.
19. World Health Organization. Mental health at work: policy brief. — Geneva: WHO, 2022. — 18 p.

УДК 69.003.13

Грахов Валерий Павлович,
доктор экономических наук, профессор,
Ижевский государственный технический университет
имени М.Т. Калашникова, Ижевск

Кислякова Юлия Геннадьевна,
кандидат педагогических наук, доцент,
Ижевский государственный технический университет
имени М.Т. Калашникова, Ижевск

Мохначев Сергей Анатольевич,
кандидат экономических наук, доцент,
Ижевский государственный технический университет
имени М.Т. Калашникова, Ижевск

Бяков Евгений Сергеевич,
магистрант,
Ижевский государственный технический университет
имени М.Т. Калашникова, Ижевск

Valeriy Pavlovich Grakhov,
Doctor of Economics, Professor,
Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov, Izhevsk
E-mail: pgs@istu.ru

Yulia Gennadievna Kislyakova,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov, Izhevsk
E-mail: pgs@istu.ru

Sergey Anatolyevich Mokhnachev,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov, Izhevsk
E-mail: sa195909@yandex.ru

Evgeny Sergeevich Byakov,
Master's student,
Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov, Izhevsk
E-mail: pgs@istu.ru

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ

Аннотация. В исследовании раскрываются аспекты механизма управления инвестиционно-строительным проектом благоустройства общественного пространства. **Эмпирическое исследование механизма управления проектом благоустройства** сквера имени М.Т. Калашникова позволило авторам определить особенности предметной области данного проекта, связанной с созданием комфортной и безопасной среды, а так же специфику механизма управления инвестиционно-строительным проектом благоустройства, основанного на системном подходе, который включает планирование использования территории, разработку проектов, контроль за работами и поддержание качества общественных пространств. Апробирована методика оценки эффективности управления инвестиционно-строительными проектами благоустройства при помощи системы ключевых показателей исполнения — KPI.

Ключевые слова: инвестиционно-строительный проект, благоустройство, механизм управления проектом, общественное пространство, эффективность проекта.

AN EMPIRICAL STUDY OF THE MANAGEMENT MECHANISM OF AN INVESTMENT AND CONSTRUCTION PROJECT

Annotation. The study reveals aspects of the management mechanism of an investment and construction project for the improvement of public space. An empirical study of the management mechanism of the landscaping project of the M.T. Park Kalashnikov allowed the authors to identify the specifics of the subject area of this project related to the creation of a comfortable and safe environment, as well as the specifics of the management mechanism for an investment and construction landscaping project based on a systematic approach that includes planning the use of the territory, project development, work control and maintaining the quality of public spaces. A methodology for evaluating the effectiveness of management of investment and construction improvement projects using a system of key performance indicators — KPIs has been tested.

Key words: investment and construction project, landscaping, project management mechanism, public space, project efficiency.

Введение. Предметная область проектов благоустройства современных городов многообразна, опосредована деятельностью по реализации мероприятий, направленных на обеспечение и повышение комфортности условий проживания граждан, по поддержанию и улучшению санитарного и эстетического состояния территории муниципального образования, по содержанию территорий населенных пунктов и расположенных на таких территориях объектов [1; 2, 3].

Реализация проектов благоустройства общественных территорий приводит к формированию общественных пространств [4, 5], среди которых следует выделить креативные пространства и отметить, что креативные пространства в современных городах представлены в различных видах, занимать от самых малых площадей до целых промышленных кварталов и университетских кампусов.

Результаты исследования. Под механизмом управления проектом благоустройства понимается совокупность мер, нацеленных на сохранение качественного состояния объекта управления и/или его целенаправленное развитие. В систему таких мер входят: работы по исследованию и инвентаризации (обеспечение информационными ресурсами, в том числе, мониторинг); регламентацию и контроль различных субъектов деятельности (правовое обеспечение и организация охраны); планирование действий по сохранению или изменению его качественных параметров (разработка концепций, стратегий, проектов, программ, планов, схем) и проведение намеченных работ, включая их материально-техническое, финансовое и кадровое обеспечение (реализация управленческих инициатив и достижение поставленных целей).

Эмпирическое исследование механизма управления проектом благоустройства сквера имени М.Т. Калашникова позволило определить его направленность на создание комфортной и безопасной среды через системный подход, который включает планирование использования территории, разработку проектов, контроль за работами и поддержание качества общественных пространств.

По результатам анализа этапов реализации **проекта благоустройства** сквера имени М.Т. Калашникова (проект стартовал в августе 2017 года, первый этап завершен в сентябре 2019 года: ко Дню оружейника открыт сквер имени М.Т. Калашникова, в котором установлен памятник легендарному оружейнику; второй этап осуществлен в 2020 году, согласно утверждённому проекту благоустройства проезда Студенческий; третий этап завершен в ноябре 2021 года) можно выделить ряд основных направлений **механизма управления проектом благоустройства.**

Разработка планов и проектов. Решения по созданию общественных пространств принимаются при активном участии ректора университета и его взаимодействии с внешними по отношению к Ижевскому государственному техническому университету имени М.Т. Калашникова властными структурами муниципального, регионального и федерального уровня.

На предынвестиционной стадии проекта [6], при разработке и реализации проекта благоустройства территории зачастую преследуется не одна, а несколько или даже несколько групп целей. Для визуализации целей, а также для декомпозиции и дальнейшего разбиения иерархии целей по уровням управления применяется метод кластерного анализа. Это задача многомерной классификации данных. Одним из методов кластеризации данных является логический подход. В логическом методе построение дендрограммы осуществляется с помощью дерева целей.

План управления разрабатывается с учетом: результатов исследования и инвентаризации ресурсов объекта, развития инфраструктуры, концепции по реконструкции и сохранению ландшафта в границах зон охраны, выявленных рисков для объекта, интересов земельных собствен-

ников в зонах охраны объекта (буферной зоне) и др. заинтересованных лиц, имеющихся планов развития административных территорий.

Подготовка плана является частью динамического процесса, включающего в себя анализ и определение целей и задач управления, применения разработанных решений и методов контроля за происходящими изменениями относительно формирования общественного пространства.

В целях адекватности разрабатываемых мероприятий задачам плана необходимо:

— проведение рабочих встреч с представителями исполнительной и законодательной власти, местного самоуправления, специалистами Росреестра, представителями местного сообщества, крупного и малого бизнеса и других заинтересованных сторон.
— организация семинаров по вопросам методологии ПУ формированием общественного пространства с учетом правовых особенностей и индивидуальных черт объекта благоустройства, результатов SWOT-анализа по выявлению и оценке проблем и угроз;
— организация совещаний рабочей группы;
— организация семинаров и экскурсий в кампусы ведущих университетов с целью изучения опыта разработки плана формирования проекта благоустройства территории;
— апробация результатов (методических подходов и методики разработки плана) и презентация плана управления реализацией проекта благоустройства на форумах, научно-практических конференциях;
— публикация научно-исследовательских результатов, полученных в ходе проекта, и информационно-популярных материалов о плане управления реализацией проекта благоустройства в средствах массовой информации.

Обеспечение прозрачности и открытости процесса. На всех этапах реализации **проекта благоустройства** сквера имени М.Т. Калашникова осуществляется контроль за ходом реализации этапов проекта благоустройства, результаты реализации проекта освещались в средствах массовой информации.

Разработка эффективных механизмов управления финансовыми ресурсами. При реализации **проекта благоустройства** сквера имени М.Т. Калашникова велось проектирование бюджета, учёт расходов и доходов, контроль за эффективностью осуществления затрат по проекту.

На первом этапе работы по благоустройству сквера велись, в том числе, за счет средств городского бюджета (16,4 млн. рублей, 36,4%) в рамках реализации федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» национального проекта «Жилье и городская среда».

На втором этапе реализации **проекта благоустройства** сквера имени М.Т. Калашникова 70% средств выделены по национальному проекту «Безопасные и качественные автомобильные дороги».

Поддержка и развитие инфраструктуры. При реализации **проекта благоустройства** сквера имени М.Т. Калашникова кроме общестроительных работ по обустройству сквера реализованы проекты по созданию арт-объектов и памятников, которые можно рассматривать как культурное наследие: памятник конструктору и почётному профессору ИжГТУ М.Т. Калашникову, памятник оружейникам Удмуртии — героям трудового фронта Великой Отечественной войны, памятник студенческим отрядам ИМИ-ИжГТУ, арт-объект «Трон магистра».

Авторами статьи апробирована (таблица 1) методика оценки эффективности управления инвестиционно-строительными проектами благоустройства при помощи системы ключевых показателей исполнения — KPI (Key Performance Indicator), использование которой применительно к строительству предложено Голубовой О.С. [7-10].

Таблица 1

Показатели результативности реализации проекта благоустройства сквера М.Т. Калашникова KPI результата

	Этапы реализации проекта благоустройства		
	Первый	**Второй**	**Третий**
KPI 1. Количество объектов, построенных (запроектированных)	1	1	1
KPI 2. Процент объектов, построенных (запроектированных) без замечаний по качеству	100	100	100

Окончание табл. 1

	Этапы реализации проекта благоустройства		
	Первый	**Второй**	**Третий**
KPI 3. Процент объектов, построенных (запроектированных) в срок	100	100	100
KPI 4. Процент объектов, построенных (запроектированных) без увеличения стоимости	100	100	100

Основной экономический эффект на стадии эксплуатации сквера выразится в снижении эксплуатационных расходов, направляемых на текущее содержание и капитальный ремонт элементов благоустройства территории сквера имени М.Т. Калашникова.

Вывод. По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что последовательно реализованные за последние годы этапы благоустройства сквера имени М.Т. Калашникова привели к тому, что Студенческий городок технического университета преобразился, интегрирован в городскую среду и его можно определять не только как «общественное городское пространство», а реализация этапов благоустройства сквера имени М.Т. Калашникова позволила сформировать креативное пространство технического университета, которое вносит позитивный вклад в формирование имиджа города Ижевска и региона в целом.

Список литературы

1. Благоустройство: история, культура, экология, право: монография / М.Н. Козюк, А.Ю. Чикильдина; Волгоградский институт управления — филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы». — Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления — филиала РАНХиГС, 2019.
2. *Агапитова Л.Г.* Проекты в области благоустройства территорий: экономический аспект / Л.Г. Агапитова, Д.А. Асадчая // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 4 (165). — С. 1275-1279.
3. *Беляткина К.А.* Отдельные проблемы при осуществлении закупки работ по благоустройству территории // Актуальные проблемы развития антимонопольного законодательства. Сборник научных докладов по итогам IV Всероссийской научно-практической конференции. — Ханты-Мансийск, 2024. — С. 120-125.
4. *Божаренко Д.Ю.* Система индикаторов обеспечения устойчивого развития общественных пространств региональных социально-экономических систем // Финансовые исследования. — 2024. — Т. 25, № 3 (84). — С. 122-132.
5. *Мохначев С.А.* Сервисно-инфраструктурный подход к развитию городов с высоким научно-технологическим потенциалом / С.А. Мохначев, Г.А. Фролов // Актуальные проблемы развития городов: Электронный сборник статей по материалам открытой IX международной очно-заочной научно-практической конференции молодых ученых и студентов / Редкол.: Н.М. Зайченко, В.Г. Севка, В.Ф. Мущанов и др. — Макеевка, ФГБОУ ВО «ДОННАСА», 2025. — С. 67-70.
6. *Грахов В.П.* Анализ методик разработки предынвестиционной фазы управления проектами / В.П. Грахов, Б.В. Рязанов // Горизонты экономики. — 2025. — № 2 (89). — С. 73-78.
7. *Голубова О.С.* Показатели эффективности управления проектами в строительстве // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. — 2017. — № 2 (202). — С. 37-43.
8. *Голубова О.С.* Показатели экономической эффективности строительных работ // Экономическая наука сегодня. — 2018. — № 8. — С. 130-138.
9. *Голубова О.С.* Подходы к оценке экономической эффективности в инвестиционно-строительной сфере деятельности // Социально-экономическое управление: теория и практика. — 2019. — № 3 (38). — С. 7-10.
10. *Голубова О.С.* Методологические основы оценки эффективности деятельности строительной организации / О.С. Голубова, С.Н. Костюкова. — Минск: Изд-во: Белорусский национальный технический университет, 2019. — 226 с.

УДК 004.891

Васильева Анна Александровна
студентка
ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет», Москва.
E-mail: va2004@yandex.ru

Фомичева Наталья Сергеевна,
старший преподаватель
ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет», Москва.
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва.
E-mail: fomicheva_79@mail.ru

Anna Aleksandrovna Vasilyeva,
student,
Moscow Automobile and Road Construction State Technical University, Moscow.
Email: va2004@yandex.ru

Natalya Sergeevna Fomicheva,
Senior Lecturer,
Moscow Automobile and Road Construction State Technical University, Moscow.
Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow.
Email: fomicheva_79@mail.ru

ВНЕДРЕНИЕ ПЕРЕДОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

Аннотация. В данной статье представлены лидирующие торговые площадки грузоперевозок, активно используемые в логистике и позволяющие осуществить информационный обмен, связанный с вопросами поиска грузов или транспорта, посредством проведения тендеров с целью выбора наиболее конкурентноспособных транспортных компаний.

Ключевые слова: транспортная логистика, программные продукты, ИТ-системы, биржи грузоперевозок, Transport Management System (TMS).

IMPLEMENTATION OF ADVANCED INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR

Annotation. This article presents the leading cargo transportation marketplaces, which are actively used in logistics, allowing for the exchange of information related to the search for cargo or transportation, through the holding of tenders in order to select the most competitive transport companies.

Key words: transport logistics, software products, IT systems, cargo transportation exchanges, Transport Management System (TMS).

Введение. Транспортная логистика — это неотъемлемая составляющая цепи поставок любого производственного предприятия или торговой компании. В рамках организации перевозки материальных ценностей логисты должны осуществлять полноценную интеграцию транспортировки в цепь поставок не только за счет постоянного контроля, мониторинга грузовых мест и перевозчика, но и тщательного планирования наиболее подходящих транспортных процессов, учитывая специфику предъявляемого к перевозке груза. Своевременная отгрузка транспортного средства у поставщика и выгрузка точно в срок необходимых товарно-материальных ценностей на складе грузополучателя во многом зависит от четко выстроенных коммуникационных отношений между департаментами логистики, закупок и материально-технического снабжения. Следовательно, в современном мире, в условиях высокой конкуренции, стоимость набора транспортно-логистических услуг будет складываться не только от транспортных тарифов на выбранном логистическом маршруте, километража, весогабаритных характеристик груза, способа доставки при полной загрузке автопоезда (FTL) или при сборной перевозке груза (LTL),

но и от предлагаемого уровня сервиса: выполнение срочной перевозки, наличие дополнительных услуг по упаковке груза, осуществление погрузо-разгрузочных работ.

Таким образом, возвращаясь к основной задаче специалистов в области транспортной логистики, которая заключается в поиске контрагента, готовым выполнить перевозку ТМЦ с наилучшим соотношением цены и качества, достаточно трудно спрогнозировать окончательную стоимость рейса. Единственное, на что можно акцентировать внимание — это тариф. По данным Координационного совета по логистике на июль 2025 года, перевозка 20-тонного тентованного груза в среднем составляет 60,9 руб./км по России и 72,3 руб./км по Москве. Стоит отметить, что в текущем году в связи с повышением заработной платы персонала и роста себестоимости перевозок Комитет по транспортной логистике «Деловой России» и ассоциации «АвтоГрузЭкс» прогнозируют увеличение тарифа на автомобильные грузоперевозки практически на 20% [2; 3].

Исходя из представленного выше, возникает проблема выбора наиболее конкурентноспособных транспортных компаний с минимальной стоимостью рейса без переплаты за необоснованные операции и элементы цепи поставки, способных предоставить необходимый уровень сервиса при условии неравномерной частоты отгрузки ТМЦ. Учитывая стремительное развитие уровня и качества информационных технологий, наличие системы управления транспортом TMS, например, Axelot TMS, различных бирж грузоперевозок для поиска транспортных компаний или инструментов отслеживания состояния перевозимого груза будет недостаточно. Для решения сложившейся проблемы в условиях постоянно меняющегося рынка грузоперевозок — замораживании большого объёма финансовых ресурсов грузоотправителя, необходимо прибегнуть к применению передовых информационных технологий в области компьютерных наук. Стоит рассматривать не только операционные программные продукты, но и IT -решения, позволяющие подключить модуль искусственного интеллекта в транспортно-логистическую сферу. Согласно исследованиям корпорации VK и бизнес-консалтинг агентства Prognosis в 2025 году более 70% российских компаний, представители среднего и крупного бизнеса — уверенные пользователи искусственного интеллекта в рабочих процессах. Из 200 респондентов 14% компаний используют собственные разработки искусственного интеллекта, 44% отдают предпочтение сторонним продуктам, а 42% сочетают свои и рыночные решения [4; 5].

По данным, представленным экспертами российской консалтинговой компании Strategy Partners в результате анализа области цифровизации в сфере транспорта и логистики, 45% компаний рассматривают возможность применения искусственного интеллекта в ближайшие два-три года. 16% компаний РФ находятся на стадии планирования и индивидуальной разработки наиболее подходящего ИИ, а 6% компаний уже являются уверенными пользователями данной технологии [6].

Результаты исследования. Основными трендами 2025 года рассматриваемой отрасли являются цифровизация всех процессов, внедрение в работу платформ дата-аналитики, а также расширение платформ до экосистем, объединяющих множество решений одновременно. В настоящее время наиболее конкурентоспособными информационными технологиями на рынке «IT – решений для транспортной логистики» для грузовладельцев являются такие программные обеспечения как: «Roolz», «TorgTrans», «Умная логистика», «Ati.Su» и »S2B Tender». Программное обеспечение «Ati.Su» занимает лидирующие позиции на рынке «IT – решений для транспортной логистики». В таблице 1 представлены финансовые показатели 5 ведущих по выручке IT -продуктов в этой отрасли. Таким образом, общий объём лидеров рынка, согласно данным 2024 г., составил 2023 млн. руб. На рисунке 1 представлена гистограмма, на которой визуализированы показатели выручки лидирующих программных обеспечений за 2023-2024 г., а на рисунке 2 показана круговая диаграмма, которая отражает рыночную долю рассматриваемых IT – решений за 2024 г.

Таблица 1

Финансовые показатели ведущих программных продуктов на рынке «IT– решений для транспортной логистики»

Программные продукты	Выручка, млн. руб.		Рыночная доля, %		Темп роста рыночной доли, %
	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.	
«Roolz»	120	140	8,68	6,92	-20,32
«TorgTrans»	25	67	1,78	3,33	87,44

Окончание табл. 1

Программные продукты	Выручка, млн. руб.		Рыночная доля, %		Темп роста рыночной доли, %
	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.	
«Умная логистика»	150	170	10,85	8,40	-22,60
«Ati.Su»	1059	1604	76,63	79,26	3,43
«S2B Tender»	28	42	2,06	2,09	1,73

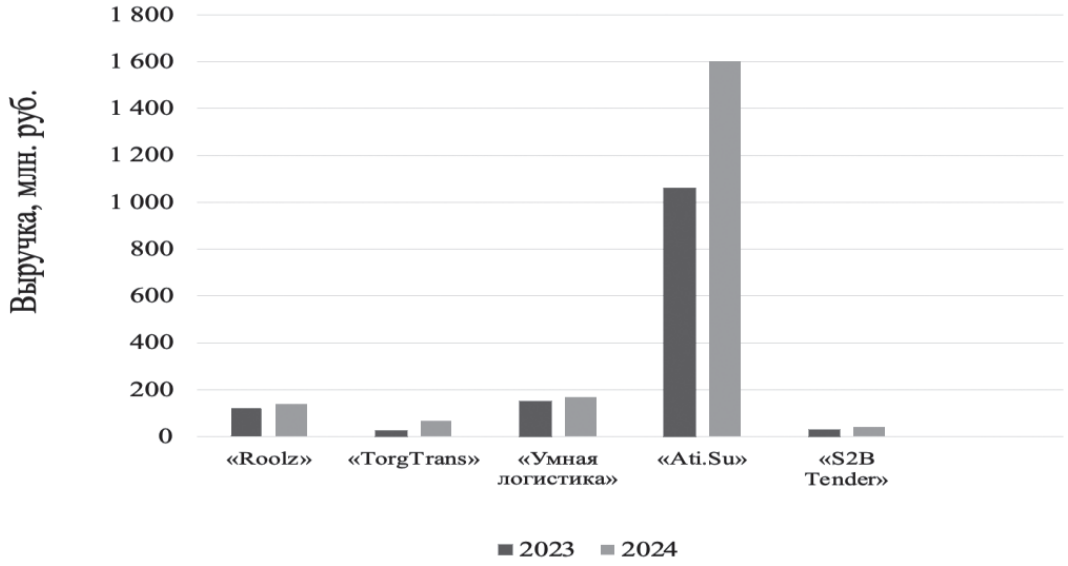


Рис. 1. Анализ выручки лидирующих программных продуктов в сфере транспортной логистики за 2023–2024 г.

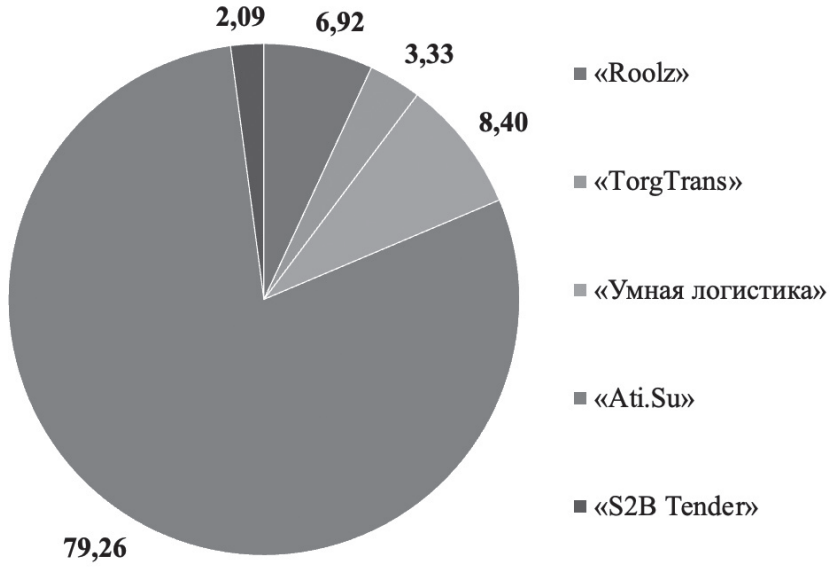


Рис. 2. Рыночная доля лидирующих программных продуктов в сфере транспортной логистики за 2024 г.%

Анализ показал, что в настоящее время большинство участников рыночных отношений делают выбор в пользу экосистемы «Ati.Su». Кроме того видно, что пользователи данных программных продуктов пренебрегают использованием электронной торговой площадки «S2B Tender».

Для более четкого понимания основной сути рассматриваемых программных продуктов в таблице 2 приведены основные корпоративные определения.

Таблица 2

Сущность лидирующих программных продуктов на рынке «IT- решений для транспортной логистики»

Программные продукты	Сущность программного продукта
«Roolz»	Цифровая логистическая платформа, нацеленная на то, чтобы упростить взаимодействие между грузовладельцами и перевозчиками за счет объединения модулей поиска грузов, поиска транспорта, проведения торгов и организации перевозок [7]
«TorgTrans»	Система цифрового управления перевозками, позволяющая оптимизировать транспортную логистику посредством автоматизации заявок, маршрутов, документооборота и контроля перевозок [8]
«Умная логистика»	Комплексное программное решение, интеллектуальные алгоритмы которого позволяют анализировать транспортные потоки, оптимизировать маршруты и минимизировать затраты на перевозку, обеспечивая максимальную эффективность логистического процесса [9]
«Ati.Su»	Экосистема сервисов, основанная на бирже грузоперевозок, позволяющая контрагентам поддерживать взаимоотношения в области обеспечения загрузки транспортного средства ТМЦ [10]
«S2B Tender»	Специализированная электронная торговая площадка, предлагающая возможность работать с проверенными грузоперевозчиками, используя ценовые и не ценовые критерии [11]

Принцип использования данных торговых площадок заключается в том, что участник сервиса создает заявку и отправляет её транспортным компаниям на торги. Заявку можно распределить на партнеров, электронных экспедиторов или на всех зарегистрированных перевозчиков. Торги проходят от начальной цены грузовладельца или первой цены перевозчика в пределах шага торгов. После согласуются предлагаемые машины перевозчиком и автоматически формируется заявка, которая подписывается в электронном виде, а для удобства к ней прикрепляются любые документы (сканы, счет-фактуры, транспортные накладные) [1].

Системы интегрируются с различными IT – решениями, позволяя внедрить дополнительные модули в CRM, TMS, ERP системы. Это значит, что клиенты иных информационных систем способны размещать грузы или свободный транспорт на публичную или приватную биржу напрямую из использующих программных обеспечений в компании.

Программные продукты предлагают в пользование собственный электронный документооборот. Именно он позволяет участникам рынка грузоперевозок обмениваться документами по защищенному каналу на основе уже существующих в системах шаблонов договоров, заявок, заказов и других документов.

Говоря о стоимости использования программных продуктов, то существуют индивидуальные тарифы. Цена тарифа рассчитывается конкретно для каждой компании в зависимости от объёмов грузоперевозок. В случае, если у организации мало постоянных партнеров и редкие перевозки – сервисы предлагают бесплатное пользование.

Более подробно стоит рассмотреть отличительные характеристики лидирующих экосистем в области бирж грузоперевозок. Таким образом, онлайн-сервис «Roolz» единственный из предложенных, который предоставляет в пользование собственный бизнес-мессенджер. Работа происходит только с проверенными контрагентами, следовательно мессенджер заметно упрощает и упорядочивает такую коммуникацию, гарантируя в первую очередь безопасность и конфиденциальность совместных чатов.

Главной отличительной особенностью «TorgTrans» является автоматическое копирование заявок на площадку экспедитора на »ATI.SU» Такая интеграция помогает грузовладельцам получать предложения о перевозке по цене, максимально близкой к рыночной стоимости, а перевозчикам — экономить время за счет того, что он может сразу выставить желаемую цену на свои услуги.

«TorgTrans» — единственный из выбранных сервисов, практикующий работу с электронными экспедиторами, которые помогают устранить сложности с закрытием рейсов или нехваткой текущих перевозчиков. через интеграцию интеграция с »Fura.ru», «Deliver.ru» и »Monopoly. online» [1].

«Умная логистика» — это универсальный инструмент, подходящий для крупных корпораций, малых и средних предприятий, стремящихся расширить свой бизнес и улучшить качество услуг. В сервисе можно создавать заявки на перевозки, контролировать работу менеджеров-логистов, отслеживать рентабельность компании.

«Умная логистика», в отличие от остальных бирж грузоперевозок, разработала специальный раздел в заявке на перевозку — «Совместные документы». Он позволяет подкрепить документы на водителя из ранее созданной карточки водителя (водительское удостоверение, паспорт, доверенность на водителя, путевой лист на водителя) и документы на транспорт (ПТС, СТС). Согласованную заявку на перевозку логист отправляет транспортной компании внутри системы без использования электронной почты или мессенджеров, а печать и подпись прикрепляются в заявку автоматически. [1]

Рассматривая отличительные особенности «Ati.Su», стоит акцентировать внимание на предлагаемое IT – решение, а именно дополнительный модуль онлайн-страхования грузов и ответственности. Это значит, что появляется возможность застраховать груз от потери или повреждения сразу при оформлении заявки.

«S2B Tender» не имеет особых отличительных факторов, но можно выделить особые требования к созданию аккаунта. При регистрации перевозчики в обязательном порядке проходят тест или заполняют онлайн-форму, что называется анкетированием перевозчиков.

Вывод. В настоящее время искусственный интеллект является самым востребованным производственном ресурсом и продуктом на рынке, который определяет не только конкурентоспособность бизнеса, но и эффективность операций, скорость принятия решений, устойчивость к достаточно динамичной внешней среде. Таким образом, рассмотренные транспортно-логистические решения подойдут для крупных компаний, нацеленных на расширение постоянного взаимодействия с контрагентами, предлагающими наиболее выгодные условия по осуществлению грузоперевозки. В случае, если компания заинтересована в возможности отслеживания груза в реальном времени именно в системе торгов, без использования сторонних сервисов, то рекомендуется рассмотреть такие программные продукты как: «ATI.SU» и «TorgTrans».

В заключении, видно, что внедрение любого из выбранных программных продуктов будет выгодным решением для компаний, которые стремятся решить проблему выбора наиболее конкурентноспособных транспортных компаний с минимальной стоимостью рейса и необходимым уровнем сервиса.

Список литературы

1. *Васильева А.А.* Инновационные программные решения для грузоперевозок на короткие расстояния / А.А. Васильева, Н.С. Фомичева // Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки Великой Победы и новое мироустройство: Сборник трудов молодых ученых и студентов XV международной научно-практической конференции. В двух частях, Москва, 02–03 апреля 2025 года. — Москва: НАНО ВПО «Институт мировых цивилизаций», 2025. — С. 165-169.
2. Логистический чек-лист: три показателя для быстрой диагностики [Электронный ресурс] URL: https://logirus.ru/news/transport/logisticheskiy_chek-list_tri_pokazatelya_dlya_bystroy_diagnostiki.html (дата обращения 03.01.2026).
3. Эксперты спрогнозировали резкий рост тарифов на грузоперевозки в 2025 году [Электронный ресурс] URL: https://www.forbes.ru/biznes/526924-eksperty-sprognozirovali-rezkij-rost-tarifov-na-gruzoperevozki-v-2025-godu?ysclid=me3b8x0zh3504363370 (дата обращения 03.01.2026).
4. Генеративный искусственный интеллект используют 70% российских компаний [Электронный ресурс] URL: https://www.forbes.ru/tekhnologii/535047-generativnyj-iskusstvennyj-intellekt-ispolzuut-70-rossijskih-kompanij (дата обращения 05.01.2026).
5. Цифровая идентичность бизнеса: как и почему она меняется с развитием искусственного интеллекта [Электронный ресурс] URL: https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6895b7ff9a794773d1cc35dc (дата обращения 05.01.2026).
6. Strategy Partners: в РФ 45% компаний отрасли транспорта и логистики внедрят искусственный интеллект [Электронный ресурс] URL: https://tass.ru/ekonomika/22969845?ysclid=mebtshjphv151513429 (дата обращения 06.01.2026).
7. «Roolz» [Электронный ресурс] URL: https://startpack.ru/application/roolz?ysclid=mim2o449w8102216819#description (дата обращения 05.01.2026).
8. «TorgTrans» [Электронный ресурс] URL: https://torgtrans.com (дата обращения 06.01.2026).

9. «Умная логистика» [Электронный ресурс] URL: https://ul.su/?ysclid=mkbkeipn2157813825 (дата обращения 08.01.2026).
10. «Ati.Su» [Электронный ресурс] URL: https://ati.su (дата обращения 08.01.2026).
11. «S2B Tender» [Электронный ресурс] URL: https://s2b-group.net/tender/?ysclid=mkbh0uf4cw923329787# (дата обращения 08.01.2026).
12. Оценка развития малого и среднего предпринимательства в РФ: международный аспект / С. О. Новосельский, О. В. Пшеничникова, М. В. Макин, В. И. Садыкова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2016. — № 8-2(21). — С. 120-124. — EDN XCNJDT.
13. Оценка эффективности выездных налоговых проверок как формы налогового контроля / О. В. Петрушина, С. О. Новосельский, Д. И. Жиляков [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2023. — Т. 13, № 3. — С. 178-190. — DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-3-178-190. — EDN AQFFUK.
14. Состояние и тенденции политики импортозамещения в агропромышленном комплексе страны / М. В. Шатохин, С. О. Новосельский, Т. Г. Антропова, Л. Ф. Пономарева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — № 3. — С. 167-174. — EDN YQPYKM.
15. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
16. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
17. *Слуцкий Л.Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
18. *Слоботчиков О.Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? / О. Н. Слоботчиков // Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 2. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 396-402. — EDN YMUYBV.

УДК 351.742

Данилина Олеся Александровна
Помощник Депутата Совета депутатов городского округа Лыткарино, г. Лыткарино
Помощник Депутата Совета депутатов городского округа Люберцы, г. Люберцы
Контрактный управляющий, заместитель председателя и секретарь Совета молодых ученых и специалистов,
Всероссийский научно-исследовательский институт крахмала и переработки крахмалсодержащего сырья —
филиал ФГБНУ «Федеральный исследовательский центр картофеля имени А.Г. Лорха», г. Люберцы
Студент
АНО ВО «Московский международный университет», г. Москва
oleseada@yandex.ru

Бураев Федор Владимирович
кандидат экономических наук, доцент
АНО ВО «Московский международный университет», ФГБОУ
ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»,
Москва
fbr.bur@mail.ru

Olesya Alexandrovna Danilina
Assistant to the Deputy of the Council of Deputies of the Lytkarino Urban District, Lytkarino
Assistant to the Deputy of the Council of Deputies of the Lyubertsy Urban District, Lyubertsy
Contract Manager, Deputy Chairman and Secretary of the Council of Young Scientists and Specialists,
All-Russian Research Institute of Starch and Processing of Starch-Containing Raw Materials — Branch of the Federal State
Budgetary Scientific Institution «Federal Research Center of Potatoes named after A.G. Lorch», Lyubertsy
1st year Master's student in State and Municipal Administration,
Moscow International University, Moscow
oleseada@yandex.ru

Fyodor Vladimirovich Buraev
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Jurisprudence of the
Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education
Moscow International University,
Associate Professor of the Department of Theory of Management and Business Technologies, Federal State Budgetary
Educational Institution
Plekhanov Russian University of Economics,
Associate Professor of the Department of Management, World University
of Civilizations named after V.V. Zhirinovsky»,
fbr.bur@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Аннотация. В статье исследуются проблемы правового контроля реализации муниципальных градостроительных проектов в Российской Федерации, с акцентом на закупочную и инвестиционную составляющие. Рассматривается многоуровневая природа проектов, включающая планирование, строительство и развитие территорий, а также роль органов местного самоуправления как публичного регулятора и заказчика. Выявлены типичные проблемы правового контроля: формализация проверок, несогласованность норм градостроительного, муниципального, закупочного и инвестиционного законодательства, недостаточная определенность инвестиционных обязательств и ограничение конкуренции при проведении закупок. Подчеркивается, что успешность проектов во многом зависит от качества муниципального управления, согласованности действий участников и эффективного применения контрольных механизмов. В статье предлагаются направления совершенствования правового регулирования и процедур контроля для повышения эффективности, прозрачности и устойчивости реализации муниципальных градостроительных проектов.

Ключевые слова: муниципальные проекты, градостроительство, правовой контроль, закупки, инвестиции, государственно-частное партнерство, органы местного самоуправления, юридическая регламентация.

PROBLEMS OF LEGAL CONTROL OF THE IMPLEMENTATION OF MUNICIPAL URBAN PLANNING PROJECTS

Abstract. The article examines the problems of legal control over the implementation of municipal urban development projects in the Russian Federation, with an emphasis on the procurement and investment components. The multi-level nature of projects, including planning, construction and development of territories, as well as the role of local self-government bodies as a public regulator and customer, is considered urban planning, municipal, procurement and investment legislation, insufficient certainty of investment obligations and restriction of competition in procurement. It is emphasized that the success of projects largely depends on the quality of municipal management, the coordination of actions of participants and the effective use of control mechanisms. The article proposes directions for improving legal regulation and control procedures to increase the efficiency, transparency and sustainability of the implementation of municipal urban development projects.

Key words: municipal projects, urban planning, legal control, procurement, investments, public-private partnership, local governments, legal regulation.

Введение. В последние годы в Российской Федерации наблюдается устойчивая тенденция к увеличению объемов муниципального строительства и реализации программ реновации, что обусловлено необходимостью обновления застроенных территорий, модернизации инженерной инфраструктуры и улучшения качества городской среды в целом [1]. Муниципальные образования все чаще выступают заказчиками и координаторами градостроительных проектов, реализуемых как за счет бюджетных средств, так и с использованием механизмов привлечения внебюджетного финансирования.

Одновременно с этим отмечается рост конфликтности в сфере реализации муниципальных градостроительных проектов, особенно в части закупочных и инвестиционных отношений. Это выражается в нарушении установленных сроков выполнения работ, оспаривании закупочных процедур, увеличении количества жалоб в контрольные органы и судебных споров между муниципалитетами, подрядчиками и инвесторами.

Значительная часть конфликтов связана с недостаточной согласованностью действующего правового регулирования, формальным характером контроля закупочных процедур и наличием правовой неопределенности инвестиционных обязательств [2]. Указанные обстоятельства оказывают негативное влияние на эффективность реализации муниципальных проектов и обусловливают необходимость комплексного анализа проблем правового контроля в данной сфере.

Муниципальные градостроительные проекты реализуются на пересечении норм градостроительного законодательства, законодательства о контрактной системе, инвестиционного регулирования и механизмов муниципального управления, что объективно усложняет процессы их правового сопровождения и контроля. Каждая из указанных сфер регулируется самостоятельными нормативными массивами, ориентированными на различные цели и правовые конструкции, в результате чего на практике формируется фрагментарная и недостаточно согласованная система правового регулирования. Отсутствие единых подходов к координации градостроительных, закупочных и инвестиционных процедур приводит к возникновению правовой неопределенности, усложняет контроль за реализацией проектов и повышает вероятность нарушения сроков, бюджетной дисциплины и баланса публичных и частных интересов [3].

Муниципальные градостроительные проекты в Российской Федерации реализуются в условиях сложного, многоуровневого правового регулирования, охватывающего нормы градостроительного, муниципального, закупочного и инвестиционного законодательства. Такое переплетение правовых режимов объективно осложняет осуществление эффективного правового контроля на всех стадиях реализации проектов — от планирования и размещения муниципальных заказов до исполнения контрактов и инвестиционных обязательств.

Целью научной статьи является анализ актуальных проблем правового контроля реализации муниципальных градостроительных проектов в закупочной и инвестиционной плоскости.

Задачи научной статьи: выявить и проанализировать основные проблемы функционирования правовых механизмов контроля муниципальных градостроительных проектов, а также сформулировать возможные направления совершенствования правового регулирования и контрольных процедур, направленные на повышение их эффективности.

Результаты исследования. Муниципальный градостроительный проект представляет собой совокупность взаимосвязанных организационных и правовых мероприятий по планированию,

застройке и развитию территорий в границах муниципального образования, реализуемых в целях обеспечения устойчивого развития, формирования комфортной городской среды и удовлетворения публичных потребностей населения. Такие проекты могут включать разработку и реализацию документации по планировке территории, строительство и реконструкцию объектов капитального строительства, развитие транспортной и инженерной инфраструктуры, а также проведение мероприятий по благоустройству общественных пространств. Специфика муниципальных градостроительных проектов заключается в их выраженном публично-правовом характере и необходимости согласования интересов муниципального образования, населения и хозяйствующих субъектов.

Органы местного самоуправления занимают центральное место в инициировании, организации и реализации муниципальных градостроительных проектов, выступая одновременно в качестве публичного регулятора и заказчика. В их компетенцию входит утверждение градостроительной документации, формирование и реализация муниципальных программ, проведение закупочных процедур, а также осуществление контроля за исполнением муниципальных контрактов и инвестиционных обязательств [4]. Эффективность деятельности органов местного самоуправления во многом предопределяет правовую устойчивость и результативность градостроительных проектов, поскольку именно на муниципальном уровне обеспечивается практическое применение норм градостроительного и закупочного законодательства и формируется необходимый баланс публичных и частных интересов.

В сфере закупок при реализации муниципальных градостроительных проектов правовой контроль в значительной степени ориентирован на формальное соблюдение процедур, установленных законодательством о контрактной системе. Основное внимание контрольных органов уделяется корректности проведения закупочных процедур, срокам размещения информации и соблюдению формальных требований документации, в то время как содержательные аспекты реализации градостроительных проектов зачастую остаются вне поля комплексной правовой оценки.

На практике это приводит к возникновению ряда типичных проблем, среди которых наиболее распространенными являются некорректное формирование технических заданий, не в полной мере учитывающее сложность и многоэтапность градостроительных работ, а также установление начальной (максимальной) цены контракта без достаточного экономического обоснования. Указанные недостатки создают предпосылки для ограничения конкуренции, участия в закупках формально соответствующих, но фактически неподготовленных подрядчиков, а также необходимости последующего изменения условий исполнения контрактов [5].

Существенную роль в системе правового контроля закупок играют антимонопольные органы и органы финансового контроля, деятельность которых направлена прежде всего на выявление нарушений законодательства о закупках и предотвращение нецелевого использования бюджетных средств. Вместе с тем контрольная практика нередко фиксирует нарушения уже на стадии реализации контрактов, когда устранение допущенных ошибок становится затруднительным и сопровождается дополнительными финансовыми и временными издержками.

Указанные проблемы способствуют увеличению количества жалоб участников закупок и судебных споров, а также создают существенные риски срыва сроков реализации муниципальных градостроительных проектов и программ развития территорий.

Муниципальные градостроительные проекты в Российской Федерации достаточно часто реализуются с привлечением частных инвестиций, в том числе в рамках механизмов государственно-частного партнерства и концессионных соглашений. Использование инвестиционных моделей позволяет частично снизить нагрузку на местные бюджеты и ускорить развитие территорий, однако одновременно приводит к усложнению правового регулирования и контроля за реализацией таких проектов [6, 7].

Одной из ключевых проблем правового контроля инвестиционной стадии является недостаточная правовая определенность условий привлечения и использования инвестиций. На практике это выражается в нечеткости формулировок инвестиционных обязательств сторон, отсутствии эффективных механизмов контроля за их исполнением, а также в наличии рисков одностороннего изменения градостроительных параметров в ходе реализации проекта [8].

Дополнительной проблемой является отсутствие унифицированных стандартов правового контроля инвестиционной стадии муниципальных градостроительных проектов. Контроль-

ные полномочия распределены между различными органами и реализуются фрагментарно, что снижает их общую эффективность. В результате успешность реализации инвестиционных градостроительных проектов в значительной степени зависит от качества муниципального управления, уровня правовой подготовки должностных лиц и способности органов местного самоуправления обеспечить согласованность публичных и частных интересов.

Вывод. Муниципальные градостроительные проекты в Российской Федерации представляют собой сложные, комплексные и многоэтапные мероприятия, требующие координации интересов муниципалитета, населения и частных участников. Их эффективность напрямую обусловлена качеством правового сопровождения и управления на всех стадиях реализации.

Органы местного самоуправления играют ключевую роль как публичные регуляторы и заказчики, обеспечивая утверждение градостроительной документации, проведение закупок и контроль исполнения контрактов. Недостаточный уровень правовой подготовки, а также фрагментарный характер контрольной деятельности существенно повышают риски нарушения сроков, бюджетных ограничений и баланса публичных и частных интересов.

Правовой контроль реализации муниципальных проектов носит предварительный, текущий и последующий характер. В реальной практике контроль зачастую носит формализованный характер, ориентирован на соблюдение процедур и не всегда учитывает специфику градостроительных проектов, что снижает его превентивную и управленческую значимость.

В сфере закупок наблюдается несоответствие между жесткими требованиями контрактной системы и фактическими потребностями градостроительных проектов: некорректное формирование технических заданий, необоснованное определение начальной цены контракта и ограничение конкуренции формируют предпосылки для судебных споров и срывов сроков реализации.

Инвестиционная составляющая муниципальных проектов, включая механизмы государственно-частного партнерства, дополнительно усложняет правовое регулирование и контроль. Основные проблемы связаны с неопределенностью инвестиционных обязательств, отсутствием единых стандартов контроля и несогласованностью действий различных органов, что повышает вероятность конфликтов между публичными и частными партнерами.

Для повышения эффективности реализации муниципальных градостроительных проектов целесообразно принятие мер по унификации и координации правового контроля на всех стадиях, учету специфики градостроительных и инвестиционных процессов, а также повышению уровня квалификации органов местного самоуправления. Комплексный подход к совершенствованию законодательства и контрольных процедур позволит снизить уровень правовых рисков, повысить качество реализации проектов и обеспечить баланс публичных и частных интересов.

Список литературы

1. *Никитенко С.Н.* О программе реновации жилья в России // Московский экономический журнал. — 2023. — № 4. — С. 434–445.
2. *Горлова Е.А., Романченко А.И., Маргарян Г.Л., Жеребко Д.А.* Современные проблемы и перспективы осуществления государственных закупок в Российской Федерации // Вестник Академии знаний. — 2024. — № 6 (65). — С. 1106–1109.
3. *Смирнов И.В.* Проблемы реализации крупных строительных проектов с государственным финансированием в РФ // Прогрессивная экономика. — 2025. — № 11. — С. 104–127.
4. *Светлова А.И.* Реализация полномочий органов местного самоуправления в области градостроительной деятельности (на примере муниципальных образований Волгоградской области) // Вестник науки. — 2024. — № 1 (70). — С. 548–557.
5. *Данилина О.А., Бураев Ф.В.* Пробелы в юридической подготовке контрактных управляющих: влияние на качество закупочных процессов // Вестник Московского Международного Университета. — 2025. — № 1 (5). — С. 115–122.
6. Ассоциация инфраструктурных инвесторов и кредиторов. Государственно-частное партнёрство в России: итоги и тренды (дайджест). — 2024. — Аналитический дайджест/обзор рынка ГЧП. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: файл дайджеста (дата обращения: 15.01.2026).
7. *Воробьёва О.А., Дьяконова Н.А., Лапшина О.С.* Практика реализации концессий в Российской Федерации, анализ рисков при наступлении особых обстоятельств // Вестник ВУиТ. — 2023. — №4 (106). — С. 26–34.
8. *Дружинина Е.О.* Оценка эффективности инвестиционных проектов и ответственности их инициаторов // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. — 2024. — № 4 (69). — С. 24–28.

УДК 658

Енгибарян Маргарита Мартуниковна,
студент 4-го курса
Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону

Бармута Каринэ Александровна,
доктор экономических наук, профессор,
Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону

Margarita Martunikovna Engibaryan,
4th-year Student,
Don State Technical University, Rostov-on-Don

Karine Alexandrovna Barmuta,
professor, Doctor of Economics,
Don State Technical University, Rostov-on-Don
E-mail: leemar2115@gmail.com

ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ПО КАТЕГОРИЯМ И ПРОФЕССИЯМ С УЧЕТОМ ПОТРЕБНОСТИ РЕГИОНА

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме формирования цифровых компетенций персонала предприятий и организаций с учётом потребностей региона. В работе рассматриваются основные направления цифровизации управления персоналом, выявляются ключевые группы цифровых навыков — общие, комплементарные и профессиональные, а также оценивается значимость их развития для повышения эффективности деятельности организаций. Особое внимание уделено региональной специфике Ростовской области и необходимости адаптации системы управления цифровыми трудовыми ресурсами к локальной экономической среде. Работа выполнена при поддержке Российского научного фонда, грант № 24-28-00848, https://rscf.ru/project/24-28-00848/.

Ключевые слова: цифровые компетенции, персонал, управление человеческими ресурсами, цифровизация, региональные особенности, Ростовская область.

DEVELOPING DIGITAL COMPETENCIES FOR PERSONNEL ACROSS CATEGORIES AND PROFESSIONS, TAKING INTO ACCOUNT REGIONAL NEEDS

Abstract. This article addresses the current issue of developing digital competencies of personnel in enterprises and organizations, taking into account regional needs. The study examines the main directions of digitalization in human resource management, identifies key groups of digital skills — general, complementary, and professional — and assesses the importance of their development for improving organizational efficiency. Special attention is given to the regional specifics of the Rostov region and the need to adapt the management system of digital labor resources to the local economic environment. This work was supported by the Russian Science Foundation, grant No. 24-28-00848, https://rscf.ru/project/24-28-00848/

Key words: digital competencies, personnel, human resource management, digitalization, regional characteristics, Rostov region.

Введение. Современная экономика переживает период интенсивной цифровой трансформации, который существенно изменяет организационные процессы и требования к профессиональным навыкам сотрудников. Цифровизация управления персоналом становится одним из ключевых факторов повышения эффективности организаций, обеспечивая возможность оперативного принятия решений, автоматизации рутинных процессов и более точного анализа результатов труда. Развитие цифровых компетенций сотрудников приобретает особое значение в условиях региональных особенностей экономики. Ростовская область, являясь крупным промышленным и логистическим центром юга России, предъявляет высокие требования к квалификации персонала в таких сферах, как производство, сельское хозяйство, образование и сфера услуг. Формирование у работников навыков работы с цифровыми инструментами и платформами способствует не только повышению продуктивности, но и устойчивости организаций к внешним изменениям и цифровым вызовам.

Основная часть. В условиях стремительной цифровизации актуальной задачей становится разработка системного подхода к оценке и развитию цифровых компетенций персонала, включая общие навыки работы с информацией, комплементарные способности для решения профессиональных задач и профессиональные умения по разработке цифровых продуктов. Учет региональной специфики позволяет выстраивать адаптивные модели развития персонала, соответствующие потребностям локального рынка труда.

Цифровизация системы управления персоналом представляет собой комплексное явление, затрагивающее не только автоматизацию бизнес-процессов, но и фундаментальные изменения в подходах к оценке, развитию и мотивации сотрудников. Современные организации вынуждены адаптироваться к новым цифровым условиям, которые предполагают не просто владение базовыми компьютерными навыками, но и способность эффективно использовать цифровые инструменты для решения стратегических задач. Это особенно важно в условиях высоко конкурентной среды и постоянного ускорения процессов в экономике.

Одним из ключевых элементов цифровизации HR-менеджмента является оценка глубины внедрения цифровых технологий и их влияния на эффективность персонала. Цифровизация позволяет организациям получать объективные данные о производительности, оптимизировать процессы планирования и распределения задач, а также снижать риски человеческого фактора при принятии управленческих решений. При этом важно учитывать, что уровень цифровой зрелости персонала напрямую влияет на успешность внедрения новых технологий: даже самое современное программное обеспечение будет малоэффективным, если сотрудники не обладают необходимыми навыками его использования [1, с. 6].

Цифровые компетенции персонала формируются на трёх уровнях:

1. Общие компетенции включают базовые навыки работы с интернетом, корпоративной электронной почтой и стандартными офисными программами (Word, Excel, PowerPoint), а также умение создавать и обрабатывать документы, проводить расчёты и формировать презентации [2, с. 4]. В современных условиях важность этих навыков возрастает, поскольку большинство корпоративных процессов постепенно переходят в цифровой формат, а способность быстро и корректно работать с информацией становится критическим фактором эффективности.
2. Комплементарные компетенции ориентированы на решение профессиональных задач с использованием цифровых инструментов. Это включает владение платформами для онлайн-коммуникаций (Zoom, Skype, Teams), работу с Big Data, настройку и доработку конфигураций в 1С, создание мультимедийного контента, ведение корпоративных блогов и социальных сетей [3, с. 4]. Для отдельных категорий сотрудников требования могут существенно различаться: бухгалтеры должны быть уверены в работе с последними версиями бухгалтерского ПО, рекрутеры — владеть специализированными сервисами поиска и оценки персонала, а маркетологи — навыками цифрового маркетинга, включая SEO, SMM, работу с электронной почтой и персонализированные кампании. Комплементарные навыки позволяют сотрудникам не только выполнять текущие задачи, но и адаптироваться к новым требованиям, обеспечивая устойчивость организации к изменениям внешней среды [4, с. 2].
3. Профессиональные компетенции представляют собой способность создавать новые цифровые продукты и решения, включая разработку программного обеспечения, мобильных приложений и сложных веб-сайтов. Такие навыки характерны для штатных программистов, разработчиков и ИТ-специалистов, привлекаемых по контракту. В малых и средних предприятиях профессиональные компетенции часто обеспечиваются через аутсорсинг, что требует продуманной системы управления проектами и взаимодействия с внешними специалистами [5, с. 8].

Оценка цифровых компетенций персонала предполагает использование комплексных показателей. В частности, это доля сотрудников, обладающих базовыми навыками работы с информацией; доля работников с комплементарными компетенциями, позволяющими адаптироваться к специфическим профессиональным задачам; а также доля профессионалов, способных создавать цифровые продукты. Такой подход позволяет организациям объективно оценивать эффективность текущих HR-процессов и выявлять направления для развития. Особое значение приобретает учет региональной специфики при формировании цифровых компетенций [6, с. 15].

Ростовская область характеризуется разнообразием отраслевой структуры: промышленность, сельское хозяйство, логистика, образование и сфера услуг требуют разных наборов навыков и уровней цифровой зрелости персонала. Например, для производственных предприятий важны навыки работы с цифровыми системами управления производством и анализа данных, в то время как для маркетологов и специалистов по продажам критически важны умения работать с цифровыми коммуникациями и платформами электронной коммерции [7, с. 7].

Таким образом, формирование цифровых компетенций должно носить системный характер, включать диагностику текущего уровня навыков, обеспечение современными инструментами и платформами, а также учитывать профессиональные группы и отраслевую принадлежность работников. Такой подход позволяет выстраивать адаптивные модели управления персоналом, обеспечивающие не только эффективное функционирование организации в цифровой среде, но и соответствие потребностям локальной экономики Ростовской области.

Результаты исследования. Формирование цифровых компетенций персонала требует системного подхода, учитывающего категории работников, их профессиональные функции и региональные особенности. Для предприятий Ростовской области важно дифференцированно подходить к развитию цифровых навыков, учитывая реальный уровень цифровой подготовки сотрудников и требования к профессиональным компетенциям [8, с. 4]. Прежде всего, организациям необходимо определить текущий уровень цифровой подготовки сотрудников. На основе анализа различных категорий персонала выделяются три уровня компетенций [9, с. 3]:

— общие компетенции — базовые навыки работы с офисным ПО, интернетом, электронной почтой и средствами коммуникации;
— комплементарные компетенции — способность использовать цифровые инструменты для решения профессиональных задач (аналитика, платформы для подбора персонала, маркетинговые инструменты);
— профессиональные компетенции — узкоспециализированные навыки, требующие глубокого владения цифровыми технологиями (программирование, аналитика данных, управление ИТ-проектами).

На основе опросов и наблюдений по регионам составлена Таблица 1, отражающая долю сотрудников с различными уровнями цифровых компетенций по категориям работников (согласно проведенного анкетного опроса среди 105 ведущих специалистов и руководителей организаций и предприятий региона — филиала АО «АЭМ-технологии «Атоммаш» в г. Волгодонске, ООО Комбайновый завод «Ростсельмаш», АО «НПП «Нефтегазовая техника», АО «Азовский оптико-механический завод», филиала ООО «Газпром трансгаз Волгоград» Сохрановское ЛПУМГ, АО «Горизонт», ООО «Нефтемашстрой», ООО «Маслоэстракционный завод Юг Руси» и другие) на предмет удовлетворения результатами труда сотрудников, выявления потребностей в новых навыках и компетенциях работников, перспектив внедрения цифровых технологий, перспектив изменения количества рабочих мест).

Таблица 1

Уровень цифровых компетенций персонала по категориям работников в Ростовской области

Категория персонала	Общие компетенции, %	Комплементарные компетенции, %	Профессиональные компетенции, %
Бухгалтеры	95	70	15
HR-специалисты	90	65	5
Маркетологи	92	75	10
Логистика/ SCM	88	70	8
Программисты/ ИТ-специалисты	85	80	50

Данные показывают, что базовые цифровые компетенции развиты у большинства сотрудников, однако комплементарные и профессиональные навыки требуют дополнительного развития. Особенно актуально это для узких категорий специалистов (программисты, аналитики, маркетологи), что подтверждает необходимость системного обучения и развития [10, с. 3].

На основе анализа потребностей и существующего уровня подготовки разработаны организационные меры. Они направлены на повышение компетенций на всех трёх уровнях с учетом специфики профессий.

Таблица 2

Рекомендованные меры по развитию цифровых компетенций

Мера	Описание	Целевая категория персонала
Диагностика компетенций	Тестирование, опросы, формирование групп по уровню навыков	Все категории
Обучение и развитие	Онлайн-курсы, вебинары, тренинги, практика на рабочих местах	Все категории
Мотивация и стимулирование	Включение цифровых навыков в KPI, бонусы за освоение новых компетенций	Все категории
Оснащение рабочих мест	ПК, ПО, доступ к корпоративным платформам	Все категории
Специализированное обучение	ERP/CRM, аналитические системы, маркетинговые инструменты, HR-платформы	HR, бухгалтеры, маркетологи, логистика
Профессиональное развитие	Программирование, аналитика данных, управление цифровыми проектами	Программисты, аналитики, ИТ-менеджеры

Меры должны быть комплексными: сочетать диагностику, обучение, мотивацию и оснащение рабочих мест. Особое внимание следует уделять специализированному обучению, закрывающему разрыв между комплементарными и профессиональными компетенциями [11, с. 3].

Для эффективного формирования и развития цифровых компетенций персонала в организациях Ростовской области целесообразно применять комплексный подход, включающий следующие направления:

1. Регулярная диагностика компетенций. Необходимо периодически оценивать уровень цифровых навыков сотрудников, выявлять слабые зоны и формировать индивидуальные или групповые планы развития. Такой подход позволяет своевременно корректировать образовательные программы и повышать эффективность обучения.
2. Непрерывное обучение и профессиональное развитие. Развитие цифровых компетенций должно быть интегрировано в ежедневные рабочие процессы. Использование онлайн-курсов, вебинаров, практических заданий и проектной деятельности способствует закреплению навыков и их актуализации в реальной профессиональной деятельности.
3. Мотивация и стимулирование. Включение освоения цифровых навыков в систему оценки эффективности (KPI) и премирования сотрудников повышает заинтересованность персонала в профессиональном росте и освоении современных цифровых инструментов.
4. Обеспечение инструментами и платформами. Сотрудники должны иметь доступ к современным компьютерам, специализированному программному обеспечению и корпоративным платформам, что позволяет реализовывать и совершенствовать полученные навыки на практике.
5. Учет специализации и регионального контекста. Программы обучения и развития цифровых компетенций должны учитывать отраслевую направленность и профессиональные особенности персонала Ростовской области. Такой подход обеспечивает соответствие навыков требованиям конкретного сектора экономики и повышает конкурентоспособность организаций.

Вывод. Таким образом, внедрение системного подхода к развитию цифровых компетенций обеспечивает гибкость, адаптивность и готовность организации к современным экономическим вызовам

В условиях цифровой трансформации экономики Ростовской области формирование цифровых компетенций персонала становится стратегически важной задачей для предприятий и

организаций всех отраслей. Теоретический анализ показал, что цифровые компетенции подразделяются на общие, комплементарные и профессиональные, и их развитие требует системного подхода с учетом специфики профессий и категорий работников.

Практическая часть исследования продемонстрировала, что базовые цифровые навыки развиты у большинства сотрудников, однако значительный разрыв наблюдается в уровне комплементарных и профессиональных компетенций. Анализ таблиц показал, что узкие категории специалистов, такие как программисты, аналитики, маркетологи и бухгалтеры, нуждаются в специализированном обучении и развитии, а для HR и логистики важно усилить навыки работы с цифровыми платформами и аналитикой.

Для эффективного формирования цифровых компетенций необходимо внедрять комплекс мер: регулярная диагностика уровня навыков, системное обучение, мотивация и стимулирование освоения новых компетенций, оснащение рабочих мест современными цифровыми инструментами, а также учет отраслевых и региональных особенностей. Такой подход обеспечивает повышение эффективности работы персонала, улучшение качества управления и конкурентоспособность предприятий региона.

В целом, внедрение предложенной системы развития цифровых компетенций позволяет организациям Ростовской области не только повысить профессиональный уровень сотрудников, но и сформировать гибкую и адаптивную цифровую среду, готовую к вызовам современной экономики.

Список литературы

1. *Чурсин А.А., Ефремов А.Ал., Назюта С.В.* Оптимальное управление формированием цифровых компетенций персонала организаций в целях обеспечения национального технологического суверенитета // Вестник РУДН. Серия: Экономика. — 2024. — №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/optimalnoe-upravlenie-formirovaniem-tsifrovyh-kompetentsiy-personala-organizatsiy-v-tselyah-obespecheniya-natsionalnogo (дата обращения: 01.12.2025).
2. *Фаталина А.А.* Цифровые компетенции рекрутеров // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-kompetentsii-rekruterov (дата обращения: 01.12.2025).
3. *Козлов А.В., Каньковская А.Р., Тесля А.Б.* Проблемы формирования цифровых компетенций персонала промышленных предприятий в условиях перехода к индустрии 4.0 / А.В. Козлов, А.Р. Каньковская, А.Б. Тесля // Вектор экономики. — 2018. — №12 (30). — С. 86.
4. *Козлов А.В., Каньковская А.Р., Тесля А.Б.* Инструменты формирования цифровых компетенций персонала предприятий малого бизнеса / А.В. Козлов, А.Р. Каньковская, А.Б. Тесля // Управление устойчивым развитием. — 2020. — №1 (26). — С. 5–11.
5. *Глущенко Г.И.* Развитие виртуальной миграции в контексте цифровизации // ДЕМИС. Демографические исследования. — 2021. — Т. 1, № 2. — С. 57-64. DOI 10.19181/demis.2021.1.2.4. EDN: GDMVRE
6. *Сизова И.Л., Орлова Н.С., Елагина Е.Д.* Цифровая компетентность сотрудников: современные реалии и запросы работодателей // Семиотические исследования. — 2023. — Т. 3, № 3. — С. 96-106.
7. *Закалюжная Н.В.* Новая концепция занятости и развитие трудовых отношений в цифровую эпоху // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2023. — №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-kontseptsiya-zanyatosti-i-razvitie-trudovyh-otnosheniy-v-tsifrovuyu-epohu (дата обращения: 01.12.2025).
8. *Чесалина О.В.* Вызовы цифровой экономики для систем социального страхования и права социального обеспечения // Пермский юридический альманах. — 2019. — №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vyzovy-tsifrovoy-ekonomiki-dlya-sistem-sotsialnogo-strahovaniya-i-prava-sotsialnogo-obespecheniya (дата обращения: 0.12.2025).
9. *Ежков Д.О.* Цифровая компетентность специалиста по управлению персоналом // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. — 2023. — №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-kompetentnost-spetsialista-po-upravleniyu-personalom (дата обращения: 01.12.2025).
10. *Малыхина Е.А.,* др. Проблемы внедрения цифровых технологий в управлении персоналом на примере российских компаний // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. — 2024.
11. *Цапенко И.П., Гришин И.В.* Виртуализация трансграничной трудовой миграции // Вестник Российской академии наук.— 2022. — Т. 92, № 9. — С. 849-859. DOI 10.31857/S0869587322090109. EDN: KLAJEJ.

УДК 004.891

Зелинская Виктория Васильевна,
студентка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва.
E-mail: viktoriyabalda063@gmail.com

Фомичева Наталья Сергеевна,
старший преподаватель
ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет», Москва.
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва.
E-mail: fomicheva_79@mail.ru

Victoria Vasilievna Zelinskaya,
student at the V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow.
Email: viktoriyabalda063@gmail.com

Natalya Sergeevna Fomicheva,
Senior Lecturer,
Moscow Automobile and Road Construction State Technical University, Moscow.
Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow.
Email: fomicheva_79@mail.ru

ВЛИЯНИЕ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ТРАНСФОРМАЦИЮ ТРУДОВЫХ РОЛЕЙ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация. В данной статье исследуется влияние генеративного искусственного интеллекта (ИИ) на трансформацию трудовых ролей и моделей управления в современном бизнесе. Рассмотрены ключевые направления изменений: автоматизация креативных и аналитических задач, перепрофилирование человеческих компетенций, внедрение гибридных систем управления. Выявлены риски и возможности, связанные с интеграцией генеративного ИИ в бизнес-процессы, а также предложены рекомендации по адаптации организационных структур и управленческих практик.

Ключевые слова: генеративный искусственный интеллект, трансформация труда, управление, автоматизация, цифровая трансформация, компетенции.

THE IMPACT OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE TRANSFORMATION OF LABOR ROLES AND MANAGEMENT MODELS IN MODERN BUSINESS

Annotation. This article examines the impact of generative artificial intelligence (AI) on the transformation of labor roles and management models in modern business. Key areas of change are considered: automation of creative and analytical tasks, repurposing of human competencies, implementation of hybrid management systems. Risks and opportunities associated with the integration of generative AI into business processes are identified, and recommendations for adapting organizational structures and management practices are proposed.

Key words: generative artificial intelligence, labor transformation, management, automation, digital transformation, competencies.

Введение. Современный бизнес находится в состоянии непрерывной цифровой трансформации, движимой стремительным развитием технологий искусственного интеллекта (ИИ). Генеративный ИИ, способный создавать новый контент — тексты, изображения, код, музыкальные произведения, — перестал быть исключительно технологической диковинкой и превратился в мощный инструмент реструктуризации бизнес-процессов. Его проникновение в различные сферы экономической деятельности ставит перед компаниями новые вызовы и открывает ранее недоступные возможности. «Цифровая трансформация перестала быть выбором; она стала необходимостью для выживания в конкурентной среде» [3, с. 78]. Влияние генеративного ИИ выходит

за рамки простой автоматизации рутинных операций, затрагивая самые сложные и креативные аспекты труда, что влечет за собой фундаментальные изменения в структуре трудовых ролей и принципах управления. Экономико-управленческий анализ воздействия генеративного ИИ представляет собой комплексное исследование, направленное на оценку трансформации человеческого капитала, реорганизации рабочих мест и эволюции управленческих парадигм. Данный анализ фокусируется не только на операционной эффективности, но и на стратегических аспектах: перераспределении компетенций, изменении организационной культуры, этических и социальных последствиях внедрения ИИ. Основная цель — разработать модель адаптации, позволяющую бизнесу максимизировать преимущества технологий, минимизировать риски и сохранить человеко-ориентированный подход. Объектом анализа выступают трудовые роли и управленческие модели в компаниях, внедряющих генеративный ИИ. Субъектом — топ-менеджмент, HR-департаменты и сами сотрудники. Предметом — характер и глубина трансформации, вызванной интеграцией генеративного ИИ.

Результаты исследования. Проведение анализа требует рассмотрения нескольких взаимосвязанных аспектов, каждый из которых раскрывает специфическое измерение трансформации. Прежде всего, необходимо остановиться на трансформации трудовых ролей и компетенций. Генеративный ИИ берет на себя выполнение задач, которые традиционно считались прерогативой человека: написание аналитических отчетов, генерация идей, дизайн, составление юридических документов, программирование. Это приводит не к полному исчезновению профессий, а к их глубокой трансформации. Роль сотрудника смещается от исполнителя к редактору, куратору и стратегу, который ставит задачи ИИ, проверяет и дорабатывает результаты, принимает ответственные решения. «Будущее труда — не в конкуренции с машиной, а в синергии с ней» [5, с. 215]. Востребованными становятся надпрофессиональные навыки (soft skills): критическое мышление, эмоциональный интеллект, креативность высокого порядка, управление сложными проектами, способность к междисциплинарной коммуникации. Компании сталкиваются с необходимостью масштабных программ переобучения и построения индивидуальных карьерных траекторий. Следующим ключевым аспектом являются изменения в операционной деятельности и бизнес-процессах. Интеграция генеративного ИИ ведет к радикальному повышению скорости и масштабируемости процессов. В маркетинге это персонализированная генерация контента в реальном времени, в R&D — ускорение циклов разработки за счет предложения гипотез и прототипирования, в customer service — создание интеллектуальных чат-ботов, способных решать нестандартные проблемы. Ключевой вопрос заключается не в том, «можно ли автоматизировать процесс», а в том, «как перепроектировать процесс вокруг возможностей человека и ИИ». Оптимизация затрат достигается не только за счет сокращения штата, но и за счет увеличения выпуска продукции, улучшения ее качества и снижения времени выхода на рынок.

Параллельно происходит эволюция моделей управления и организационной структуры. Традиционные иерархические модели управления, основанные на вертикальных потоках информации и контроля, становятся неэффективными в условиях, когда ИИ предоставляет аналитику на всех уровнях организации. Происходит сдвиг в сторону сетевых, гибких и платформенных структур. Управление все больше строится на данных, а роль руководителя трансформируется из контролера в фасилитатора, наставника и архитектора экосистемы. Генеративный ИИ позволяет делегировать часть стратегического анализа и сценарного планирования интеллектуальным системам, оставляя за человеком окончательный выбор и ответственность. При этом возникают новые вызовы: обеспечение прозрачности и объяснимости решений ИИ, управление гибридными коллективами, поддержание инновационного климата. Не менее важен этический, социальный и нормативный блок рассмотрения. Внедрение генеративного ИИ сопряжено с серьезными рисками: усиление предвзятости на основе обучающих данных, нарушения конфиденциальности, проблемы с авторским правом на сгенерированный контент, рост цифрового неравенства. Социальные последствия включают потенциальную поляризацию рынка труда, где высокооплачиваемые «симбиотические» роли сосуществуют с вытесненными профессиями. Это требует от компаний разработки политик-этического ИИ, активного диалога с регуляторами и инвестиций в социальную адаптацию персонала. «Технологический прогресс должен измеряться не только экономической эффективностью, но и социальной устойчивостью» [1, с. 189].

Основными проблемами, выявляемыми в ходе такого анализа, часто являются сопротивление изменениям и недостаточная цифровая грамотность сотрудников и менеджеров, интеграционные сложности и высокая стоимость внедрения ИИ в устаревшие системы, стратегическая

неопределенность относительно целевой бизнес-модели, растущие киберриски и зависимость от технологических поставщиков, а также дезориентация организационной культуры в условиях быстрых изменений. Результатом экономико-стратегического анализа должна стать комплексная дорожная карта трансформации. Она должна содержать выводы и рекомендации, такие как проведение аудита компетенций и перепроектирование трудовых ролей, разработка и реализация программ непрерывного обучения, поэтапная гибридизация управленческих моделей через пилотные проекты и кросс-функциональные команды, формирование этического и правового использования ИИ, а также инвестиции в человеко-центричный дизайн систем, где ИИ выступает интуитивно понятным ассистентом.

Вывод. Таким образом, влияние генеративного ИИ на трудовые роли и управление является глубоким и многогранным. Успех компаний в новой технологической эре будет определяться не скоростью закупки софта, а способностью к организационному обучению, гибкости и сохранению человеческого капитала как ключевого актива. Стратегический подход к интеграции генеративного ИИ, балансирующий между эффективностью и этикой, автоматизацией и развитием людей, позволит не только адаптироваться к изменениям, но и создать устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. *Бухвалов А.В.* Цифровая трансформация: стратегия и управление человеческим капиталом / А.В. Бухвалов. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 310 с.
2. *Григорьев Л.Е., Семенова О.А.* Искусственный интеллект в бизнесе: от автоматизации к трансформации // Российское предпринимательство. — 2024. — № 3. — С. 34–50.
3. *Друкер П.Ф.* Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / П.Ф. Друкер; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2022. — 298 с.
4. *Каплан А., Хейнлейн М.* Сотворчество человека и ИИ: будущее работы // Harvard Business Review Россия. — 2023. — № 7–8. — С. 102–111.
5. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15, №2 (43). — С. 68-74.
6. *Новосельский С.О.* Состояние и перспективы кредитования предприятий малого бизнеса в условиях существующей рыночной конъюнктуры / С. О. Новосельский, И. Н. Щедрина, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. — 2016. — № 1(2). — С. 16-24. — EDN VSDIXB.
7. Управление продовольственной безопасностью на региональном уровне / М. В. Шатохин, О. В. Телегина, С. О. Новосельский [и др.]. — Курск : Региональный открытый социальный институт, 2015. — 106 с. — ISBN 978-5-88995-136-0. — EDN THNRJH.
8. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
9. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
10. *Слуцкий Л.Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
11. *Слоботчиков О.Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? / О. Н. Слоботчиков // Феномен роста популярности радикальных политических движений в европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 2. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 396-402. — EDN YMUYBV.
12. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент в цифровую эпоху / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2024. — 850 с.
13. *Фрей К., Осборн М.* Будущее профессий: насколько технологии подвержены автоматизации? // Технологическое прогнозирование и социальные изменения. — 2023. — Т. 185. — С. 122–135.
14. *Яшин С.Н.* Управление инновациями в условиях развития искусственного интеллекта / С.Н. Яшин // Экономика и управление. — 2024. — № 1. — С. 88–97.

УДК 338.242.2

Зубко Антонина Дмитриевна,
студентка 4 курса
НИУ «БелГУ», Белгород

Глотова Анастасия Сергеевна
Кандидат экономических наук., доцент кафедры Прикладной экономики и экономической безопасности
НИУ «БелГУ», Белгород

Zubko Antonina Dmitrievna,
4th year student
NRU BelSU, Belgorod
E-mail: anthoninazubko@yandex.ru

Glotova Anastasia Sergeevna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department
of Applied Economics and Economic Security
NRU BelSU, Belgorod
E-mail: glotova@bsuedu.ru

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В рамках данной статьи авторы рассматривают понятие «риск» и «риск-менеджмент», их субъективно-объективную природу, виды рисков на предприятиях, принципы риск-менеджмента, особенности управления рисками и т.д. По мнению авторов, эффективное управление рисками требует планирования мер по их предотвращению и снижению последствий до наступления кризисных ситуаций. Авторами представлены и описаны альтернативные методы управления рисками. Дана характеристика следующих методов: избегание, трансфер, распределение, принятие, мониторинг, оптимизация, хеджирование, самострахование (резервирование), диверсификация.
Ключевые слова: риск-менеджмент, методы управления, риск, управление рисками, альтернативные методы.

ALTERNATIVE METHODS OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Abstract. In this article, the authors examine the concept of «risk» and «risk management», their subjective and objective nature, types of risks at enterprises, principles of risk management, features of risk management, etc. According to the authors, effective risk management requires planning measures to prevent and mitigate risks before a crisis occurs. The authors present and describe alternative risk management methods. The following methods are characterized: avoidance, transfer, distribution, acceptance, monitoring, optimization, hedging, self-insurance (reservation), diversification.
Key words: risk management, management methods, risk, risk management, alternative methods.

Введение. В современных условиях предприятия постоянно сталкиваются с различными видами рисков: нестабильность финансового состояния, внешние факторы и недостаток квалификации у персонала. Финансовые риски оказывают значительное влияние на устойчивость организаций независимо от их размера. Они могут привести к потерям и даже банкротству, поэтому своевременная их оценка является одной из основных задач финансового руководства. Проблема финансовых рисков остается актуальной, поскольку компании ежедневно сталкиваются с факторами неопределенности, способными вызвать кризисные ситуации. В данных условиях необходимо своевременно выявлять и оценивать риски, а также разрабатывать меры по их минимизации.

Большинство предприятий недостаточно готовы к появлению рискам, что часто приводит к финансовым трудностям. В связи с этим особое значение приобретает определение вероятности возникновения рисков и выбор эффективных методов управления ими.

Основная часть. Понятие «риск» трактуется по-разному, но в целом обозначает возможность наступления неблагоприятных событий, приводящих к потерям ресурсов, снижению доходов или появлению дополнительных затрат. В предпринимательской деятельности риск сопрово-

ждает любые процессы — финансовые, производственные, коммерческие, экологические и другие, возникая как под воздействием внешней среды, так и в результате внутренних управленческих решений. Управление рисками включает их идентификацию, анализ и принятие решений, направленных на минимизацию отрицательных и максимизацию положительных последствий.

Риски предприятия делятся на внешние (политические, социально-экономические, экологические, научно-технические) и внутренние, связанные с производственной, управленческой и сбытовой деятельностью. Внутренние риски — это риски основной, вспомогательной и обеспечивающей деятельности (от аварий оборудования и перебоев энергоснабжения до утечек информации).

К внешним рискам также относятся налоговые, связанные с изменением налоговой политики и ставок, и риски форс-мажорных обстоятельств — стихийных бедствий, войн, забастовок, которые делают невозможным выполнение обязательств. Потери от форс-мажора обычно возмещаются через страхование. В отличие от внешних, внутренние риски обусловлены ошибками самой организации: низкой квалификацией руководства, неэффективной организацией труда, утечкой информации, отсутствием адаптации к рыночным изменениям и слабой маркетинговой политикой.

К внутренним рискам относят организационный, ресурсный, портфельный, кредитный и инновационный. Организационный риск связан с недостатками планирования и управления, ресурсный — с нехваткой рабочей силы, материалов и запасов при изменении рыночной конъюнктуры. Портфельный риск возникает при инвестировании в ценные бумаги и зависит от колебаний их курсов, снижая степень предсказуемости доходности; он делится на систематический и несистематический. Кредитный риск отражает вероятность невозврата долга заемщиком, а его минимизация достигается анализом платежеспособности и предоставлением залога. Инновационный риск связан с внедрением новых технологий и высок, но при этом является неотъемлемой частью научно-технического прогресса и предпринимательского развития.

В условиях неопределенности и возможных финансовых потерь необходим эффективный механизм, позволяющий учитывать и минимизировать риски при принятии управленческих решений. Таким механизмом является риск-менеджмент — процесс прогнозирования, оценки и снижения негативных последствий рисковых событий. Он включает две подсистемы: управляемую (риск, рискованные вложения и экономические отношения) и управляющую (специалисты, воздействующие на объект управления). Следовательно, процесс управления риском основан на целенаправленном поиске и организации мероприятий по снижению неопределенности и повышению эффективности деятельности предприятия в изменчивых экономических условиях.

Анализ результатов. Анализ научных источников показывает, что «основные методы управления экономическими рисками — это избегание, трансфер, распределение, принятие, мониторинг и оптимизация.

Избегание риска предполагает отказ от решений, способных привести к возникновению факторов риска, что особенно актуально в условиях высокой неопределенности» [3, с. 8].

Трансфер риска, например, страхование, позволяет переложить финансовые последствия на сторонние организации, однако его эффективность снижается в условиях санкционного давления.

Метод распределения риска применяется в крупных инфраструктурных проектах и совместных предприятиях, снижая уязвимость отдельных участников.

Принятие риска используется при высокой вероятности выгоды, превышающей возможные потери, и особенно важно для инновационных компаний, стремящихся к технологическим прорывам и конкурентным преимуществам.

Мониторинг и контроль рисков обеспечивают своевременное выявление угроз и адаптацию к изменениям бизнес-среды, особенно с развитием цифровых технологий и аналитики данных. Методы, основанные на моделировании и предиктивной аналитике, позволяют более точно оценивать вероятность и последствия рисковых событий. Мониторинг рисков — важная часть системы риск-менеджмента, которая состоит из постоянного контроля, периодических проверок и оценки эффективности применяемых мер. Он охватывает все этапы управления рисками: от определения риск-аппетита и оценки угроз до разработки мер реагирования и внедрения контроля. Основная цель мониторинга — своевременное выявление и минимизация рисков, анализ факторов их возникновения и оптимизация затрат на управление ими. Создание специальной службы риск-менеджмента, подчиненной руководству, обеспечивает

комплексный и гибкий подход к управлению рисками, повышая устойчивость и адаптивность организации.

Процесс оптимизации риска направлен на поиск баланса между уровнем риска и доходностью. Оптимизация в риск-менеджменте — это сложный процесс, направленный на минимизацию рисков и обеспечение устойчивости предприятия с помощью научно обоснованной стратегии, которая состоит из классификации и мониторинга рисков, прогнозирования, оценки эффективности мер и использования различных инструментов страхования. Она предполагает постоянный анализ внешних условий, корректировку оценок и внедрение превентивных действий (установление лимитов расходов и вложений, поддержание доходности и формирование резервных фондов для покрытия непредвиденных затрат).

Выбор конкретного метода зависит от масштаба предприятия и условий его функционирования: малые компании чаще избегают рисков, крупные применяют трансфер и распределение, а инновационные и диверсифицированные организации уделяют особое внимание на оптимизации и принятии рисков.

«Средние и крупные предприятия, обладающие стратегическими активами, применяют трансфер риска, главным инструментом которого является страхование. Этот метод позволяет передать финансовые последствия рисковых событий третьим сторонам, что особенно актуально при наличии внешних угроз: санкций, политической или экономической нестабильности. Малые предприятия также могут использовать данный подход для снижения потенциальных убытков. Метод распределения рисков наиболее эффективен для совместных предприятий и консорциумов, реализующих крупные инвестиционные проекты, а инновационные и высокотехнологичные компании чаще прибегают к осознанному принятию рисков, рассчитывая на рост и конкурентные преимущества. Диверсифицированные организации активно применяют методы оптимизации рисков, направленные на балансировку риска и доходности посредством стратегического планирования» [4, с. 218].

Мониторинг рисков становится универсальным инструментом риск-менеджмента для предприятий любого масштаба. Современные аналитические системы «Контур Фокус» и «Ситурум» позволяют собирать и анализировать большие объемы данных, своевременно выявлять угрозы и повышать эффективность решений по снижению рисков. Использование данных систем способствует росту устойчивости бизнеса и снижению потерь у предприятий.

Анализ современных исследований показал, что выбор метода управления рисками зависит от масштаба и специфики предприятия: малые компании чаще применяют избегание, средние и крупные — трансфер, совместные предприятия — распределение, инновационные — принятие, а диверсифицированные — оптимизацию рисков. Мониторинг и контроль остаются универсальными инструментами для всех типов организаций. «Трансформация систем риск-менеджмента и развитие культуры управления рисками позволяют не только минимизировать угрозы, но и использовать возникающие возможности как источник роста и конкурентных преимуществ. Следовательно, дальнейшие исследования целесообразно направить на выявление наиболее эффективных методов управления рисками для малых и средних предприятий в современных экономических условиях» [2, с. 4].

К альтернативным методам управления рисками относят хеджирование, самострахование (резервирование), диверсификацию.

Хеджирование — это способ защиты от финансовых рисков, схожий по эффекту со страхованием, но отличающийся по механизму действия. Оно характеризуется переносом возможных потерь с одного участника сделки на другого на заранее оговоренных условиях и чаще всего применяется в срочных (фьючерсных или форвардных) операциях. Основная цель хеджирования — снижение неопределенности результатов и минимизация отклонений от запланированных финансовых показателей. Эффективность стратегии определяется тем, насколько она уменьшает риск потерь или колебаний прибыли, даже если это сопровождается отказом от части потенциальной выгоды. Хеджирование используется для защиты цен на товары, валюту, акции, облигации и другие активы, особенно при риске колебаний валютных курсов и товарных цен. Различают хеджирование покупок и продаж: в первом случае оно защищает от роста цен, во втором — от их падения. Однако этот инструмент не исключает риск полностью. Ограничения связаны с неполной синхронностью движения спотовых и фьючерсных цен, фиксированными объемами контрактов и комиссионными издержками. Кроме того, хеджирование не способно

защитить от роста затрат, не связанных с ценой сырья, например, повышения заработной платы или производственных расходов.

Самострахование — это один из самых ранних и простых способов страховой защиты, при котором организация самостоятельно формирует страховые (резервные) фонды за счет регулярных отчислений. Этот метод позволяет обеспечить бесперебойность деятельности без привлечения внешних страховщиков. Средства резервов формируются в денежной или натуральной форме, чаще — в денежной, что делает их удобными для хозяйствующих субъектов. Самострахование обеспечивает контроль над рисками и сохранение доходов от инвестирования фонда у самого страхователя, однако требует высокой финансовой дисциплины и отвлечения значительных средств из оборота, что снижает ликвидность и может ограничить развитие компании. Несмотря на простоту и относительную экономичность, самострахование имеет ряд существенных недостатков: невозможность полностью защититься от катастрофических убытков, необходимость поддержания ликвидных резервов, низкая доходность инвестиций и отсутствие профессиональной экспертизы страховщиков. Кроме того, формирование резервов не дает налоговых преимуществ, а при финансовых трудностях возможен риск их нецелевого использования.

Диверсификация — это система распределения финансовых средств между различными активами или направлениями деятельности. Она позволяет предприятиям снижать уровень риска за счет вложений в активы с разной доходностью и степенью риска. Основная цель диверсификации — минимизация возможных убытков и повышение устойчивости финансовых результатов при изменении рыночных условий. При этом риск полностью не устраняется, но его влияние на общий результат значительно снижается. К методам диверсификации относят распределение средств по различным видам деятельности, рынкам, проектам и временным периодам вложений. Диверсификация способствует также минимизации рисков и расходов, повышению эффективности системы страхования финансовых рисков и выбору наиболее перспективных проектов. Правильно проведенная диверсификация подтверждается ростом прибыльности, рентабельности и финансовой устойчивости предприятия.

В настоящее время также выделают следующие методы минимизации риска предприятия: «приобретение новой информации для прогнозирования возможных рисков, лимитирование рисков, осуществление учета и оценки размера использующихся специфических фондов предприятия в его общих фондах, прочие методы минимизации рисков» [1, с. 19].

Одним из важнейших элементов риск-менеджмента является получение новой и достоверной информации для прогнозирования возможных рисков. Чем полнее и точнее информация, тем выше вероятность принятия обоснованных решений и снижения непредвиденных убытков. Информация становится ценным товаром, поскольку её наличие позволяет предпринимателю точнее оценить ситуацию и минимизировать воздействие рисков. Цена информации определяется разницей в ожидаемой стоимости вложений при наличии полной и неполной информации.

Другим эффективным методом снижения риска является лимитирование — установление предельных сумм расходов, кредитов, инвестиций или продаж. Этот инструмент особенно важен при управлении финансовыми рисками, которые могут достигать критического уровня. На предприятии лимитирование реализуется через систему внутренних финансовых нормативов: ограничения на заемные средства, сроки дебиторской задолженности, размеры депозитов и кредитов, а также предельные суммы вложений в ценные бумаги. Такие меры позволяют контролировать уровень финансовой нагрузки и обеспечивать устойчивость предприятия в условиях неопределенности. «Для снижения предпринимательских рисков и обеспечения финансовой устойчивости компании создают резервные (рисковые) фонды в размере не менее 15% уставного капитала. Формирование таких фондов осуществляется за счет ежегодных отчислений не менее 5% от чистой прибыли» [5, с. 39]. Современная система распределения прибыли основывается не на фиксированных процентах, а на целевом назначении средств, что позволяет гибко управлять финансами. Прибыль направляется на расширение производства, накопление, а также на поощрительные фонды, стимулирующие работников и повышающие их заинтересованность в результатах деятельности предприятия.

Выводы. При выборе методов минимизации рисков важно соблюдать принципы рационального управления капиталом: не допускать рисков, превышающих собственные ресурсы, учитывать возможные последствия их реализации и избегать чрезмерного риска ради незначительных выгод.

Эффективное функционирование системы риск-менеджмента обеспечивается выполнением управленческих функций — организации, регулирования, координации, стимулирования и контроля. Эти функции направлены на формирование структуры управления, устранение отклонений, согласование действий подразделений, мотивацию сотрудников и оценку эффективности принятых мер. Процесс управления рисками включает планирование, выявление, анализ, оценку и мониторинг угроз. К основным методам относятся избегание, трансфер, распределение, принятие, мониторинг и оптимизация рисков. Выбор подхода зависит от масштаба предприятия и специфики его деятельности: малые компании склонны избегать рисков, крупные применяют трансфер и распределение, инновационные — принятие и оптимизацию. Мониторинг рисков с использованием современных аналитических систем обеспечивает своевременное выявление угроз и адаптацию к изменениям бизнес-среды, а формирование корпоративной культуры риск-менеджмента делает управление рисками частью стратегического развития предприятия. К альтернативным методам управления рисками относятся хеджирование, самострахование и диверсификация. Хеджирование способствует снижению финансовых рисков за счёт переноса возможных потерь на другие стороны сделки, самострахование основано на формировании собственных резервных фондов, а диверсификация предполагает распределение капитала между активами и направлениями деятельности. Оптимальное сочетание методов зависит от отрасли, внешней среды и специфики бизнеса, что позволяет компаниям поддерживать финансовую устойчивость и минимизировать потери.

Список литературы

1. *Байербах А.Г.* Некоторые подходы к определению сущности и классификации экономических рисков // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — С. 17-21.
2. *Батова И.Б.* Классификация рисков и причины их возникновения // Международный студенческий научный вестник. — 2015. — С. 4.
3. *Васильева Я.А.* Управление рисками: классификация и методы управления // Общество: политика, экономика, право. — 2020. — С. 6-11.
4. *Кузьмина М.В.* Риски организации: угроза или возможность? // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. — 2019. — С. 215-221.
5. *Четыркина Н.Ю.* Генезис и соотношение понятий риска и неопределенности // Петербургский экономический журнал. — 2020. — С. 37-45.

УДК 332.85

Клещева Полина Романовна
Студент
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»
университет, Белгород

Глотова Анастасия Сергеевна
Доктор экономических наук, доцент
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород

Kleshcheva Polina Romanovna
Student
Belgorod State National Research University, Belgorod
E-mail: polina.kleshcheva.04@mail.ru

Glotova Anastasia Sergeevna
Doctor of Economics, Associate Professor
Belgorod State National Research University, Belgorod
E-mail :glotova@bsuedu.ry

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК: САНКЦИОННЫЕ РИСКИ И НОРМАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

Аннотация. Данная исследовательская работа направлена на рассмотрение и изучение управление цепочками поставок современных экономических санкций и нормативных барьеров. Определим особенности привыкания основных логистических процессов организации к постоянно изменяющемуся рынку. Во время работы также появляется возможность обнаружить слабые и сильные стороны, впоследствии разработать способы сокращения количества возможных рисков. Основным фактором для их создания становится анализ внешней среды рынка. Рассмотрим и то, что тщательный подход к разработке быстрых и универсальных инструментов оценки влияния санкционных мер устойчивости бизнес- процессов, а также формированию механизмов контроля качества производимой продукции и понижению уровня неопределенности в сфере управления поставками.

Ключевые слова: цепочки поставок, рынок, экономические санкции, риски, логистические процессы.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: SANCTIONS RISKS AND REGULATORY BARRIERS

Annotation. This research work aims to examine and study the management of supply chains in the context of modern economic sanctions and regulatory barriers. We will identify the specific features of adapting the organization's main logistics processes to the ever-changing market. This research will also provide an opportunity to identify strengths and weaknesses and develop strategies to mitigate potential risks. The main factor for their creation is the analysis of the external market environment. Let's also consider the fact that a thorough approach to developing quick and universal tools for assessing the impact of sanctions on the sustainability of business processes, as well as creating mechanisms for controlling the quality of manufactured products and reducing uncertainty in the field of supply management.

Key words: supply chains, market, economic sanctions, risks, and logistics processes.

Введение. В настоящее время, рассматривая экономику на мировом уровне, можно охарактеризовать ее как систему сложных взаимосвязей. Экономика разных стран, регионов городов, которая в свою очереди будет характеризоваться большой степенью зависимости друг от друга. Рассматривая этот вопрос с точки зрения глобализации, можно сказать, что именно такой к рассмотрению данных может гарантировать всем сторонам качественные товарообмен, расширение инвестиционного рынка и так далее. Однако, такой вид взаимодействия между субъектами может предполагать под собой множество рисков, которые чаще всего связаны с экономической нестабильностью.

Результаты исследования. Рассматривая нынешнюю обстановку как экономического рынка, так и приближенных к нему. Стоит отметить, что глобализация повлияла на происхождение большого количества, санкции и различных нормативных барьеров, которые ставят перед друг другом, различные страны. Чаще всего они появляются на основе политических разногласий или же конкуренции связаны с экономическими аспектами, что порождает за собой активную борьбу за лидерство на различных мировых рынках. Что, в свою очередь, приводит к большому количеству торговых и инвестиционных ограничений, которые могут либо негативно влияет, либо полностью приостанавливать перемещение различных капиталов, товаров и услуг. Особенно ярко, именно в нынешнее время можно рассмотреть прерывание, управление цепочками поставок. Которая и становится на данный момент основным путем исследования при управлении бизнесом. Возникающие санкции впоследствии различных ситуаций чаще всего представляют собой неизменный фактор, который, в свою очередь оказывает негативное воздействие на деятельность компаний, вовлеченных в работу международного рынка, но для начала разберём основные виды цепочек поставок:

Рис. 1. Основные виды цепочек поставок

Каждый из высшей представленных цепочек отвечает неким критериям. Например, таким как надежность, точность, экономичность, своевременность и так далее, а основной функцией её является приведение к минимуму издержек и рисков, при этом с максимальной полезностью для покупателя и компании.

Инструменты, влияющие на цепочки поставок, очень переменчивы и разнообразны. Проведем небольшой анализ для общего понимания структуры и управления ими и начнем с внешних факторов. Чаще всего это государственная политика, различные валютные курсы, цены на энергоресурсы и так далее. изменения в этих показателях влияют на стоимость логистики сырья и условия введения цепочек поставок.

Также немаловажным фактором является организационный, экономически от него зависит объем продаж, численность рабочих кадров на предприятии, капитализация компании и ее кредитоспособность. Они, в свою очередь помогают определить возможны источники поддержания и развития цепочек.

Существует и технические факторы к ним относятся технология управления логистикой, запасами и коммуникации. Если говорить обобщенно, то это уровень некой автоматизации процессов и качества ну, чтобы вышеперечисленные факторы работали. Необходима и социальная поддержка на предприятии, грамотно выстроенная корпоративная культура на предприятии поможет мотивировать сотрудников и избегать проблем, основанных человеческом факторе на предприятии.

Но не стоит забывать о том, что нас окружает, а именно об экологии и последний фактором становится экологический фактор. Под ним подразумевается нормативные акты, направленные на охрану окружающей среды. Экологические стандарты и отношения общества к экологии. Соблюдение этих норм важно для устойчивости бизнеса, а также для снижения отдельной группы рисков.

Подводя итог вышесказанному, стоит сказать, что грамотное управление цепочками поставок требует грамотного и неординарного подхода. Анализировать нынешнее состояние организации и рынка с помощью чего избегать рисков, основанных на ошибках.

Санитарные и юридические ограничения устанавливаются государственными органами для обеспечения безопасности охраны окружающей среды и граждан. Экономические барьеры включают в себя законодательные акты, нормативы. Их основной задачей становится контроль качества товаров и защита национальных рынков. Чаще всего такого рода меры применяются в качестве рычагов торговой политики, создавая препятствия для импорта продукции. Практика указывает, что такие ограничения оказывают внушительное влияние на скорость товарооборота и снижают рентабельность экспортных операций для предприятий.

Санкции можно поделить на несколько видов, например, такие как: коллективные режимные односторонние санкции. Под каждым видом санкций имеется своя установленная причина, которая может повлиять либо на одну, либо на обе стороны конфликта. В нынешнее время можно привести пример следующего характера, санкции Европейского союза, наложенные на Россию, носят коллективный характер, Соединенные Штаты Америки ввели санкции против доступа.

Постоянное совершенствование мировой экономики приводит новым возможностям в торговле на международном рынке и инвестициях. Но при повышении «комфорта» на рынке, растет и уровень возникновения рисков. При регулярном появлении международных конфликтов усугубляется и положение санкционной среды, при этом возводятся барьеры. Которые в свою очередь подрывают эффективность бизнеса и ставят под угрозу существование многих организаций.

Также стоит рассмотреть основные международные санкции, которые разделяются по типу, последствиям и целям для участников рынка. Определим основные из них:

Рис. 2. Виды международных санкций

Выше представленные виды санкций имеют трудности в процессе реализации хозяйственной деятельности компаний. Эти проблемы относятся как вопросов закупок и поставок, так и финансовых потоков и операционной активности фирм.

Разберем основные стратегии противодействия санкциям и одной из них является создание параллельных путей логистики. В этом случае большая часть внимания направлена на развитие транспортной инфраструктуры.

Оно предполагает под собой совершенствование уже имеющихся путей сообщения, автоматизация которых позволит наблюдать в режиме реального времени за перемещением товара и за ростом его стоимости на рынке. Что, в свою очередь, минимизирует убытки и избавляет компанию от лишних затрат и неэффективного использования транспорта.

Например, использование специализированных CRM и ERP-систем, связанных с финансами и службами таможни. Они помогают обеспечивать учет материальных ценностей и финансовых средств, при этом важно соблюдать международные правила хранения и перевозки продукции. И соблюдать актуальные, санитарные и технические регламенты, это, в свою очередь, снижает риск получения штрафов и задержек грузов.

Стоит уточнить, что на цепочки поставок также повлияло и импортозамещение, и создание местными компаниями своих товаров. В этом случае качественное сотрудничество между компаниями оберегает их от возможных негативных воздействий санкций. При таком подходе появляется возможность выпускать товары, конкурирующие во всех областях с иностранными товарами.

При этом создаются научно-исследовательские центры под руководством обоих компаний. В которых появляется возможность совместить и грамотных специалистов и разработки обеих сторон, в итоге получить качественный продукт. Именно такой подход к бизнесу помогает развиваться малым и средним предприятиям, которые предлагают продукцию высокого качества и по низкой цене. При таком ведении деятельности снижается риск потери клиентов на рынке, а также замещение всех иностранных товаров на собственные.

С недавних времен российские компании находятся под влияние иностранных санкций, что создает проблемы в финансовой сфере. Поэтому необходимо развивать различные механизмы по выявлению привлекательных инвестиционных продуктов и их финансированию. Стоит уделить особое внимание выпуску облигаций федерального займа, также размещение различных акций на фондовом рынке для привлечения капитала.

Финансовая независимость в данном случае послужит инструментом ослабления влияние на российские компании. Поможет снизить риски и давление западных рынков на устойчивость нашего рынка. Что приведет в дальнейшем к полной независимости российского рынка от геополитической повестки.

Вывод. Качественное управление цепочками поставок требует полноценного подхода исходя из современных технологий и гибкости системы. Также важно отслеживать изменения на международном рынке и вовремя подстраиваться под нововведение, санкции или торговые барьеры.

Внедрение различных инструментов, с помощью которых повышается качество и эффективность исполнения рабочих договоренностей. Снижает уровень возникновение рисков, но при этом деятельность должна строго регламентироваться Международными стандартами. Именно при таком подходе к работе минимизируются возможный риски и стабилизируется процесс работы и рынок.

Список литературы

1. *Пасько А.В.* Мировые рынки товаров и услуг : Учебник для обучающихся высших учебных заведений по направлениям подготовки бакалавриата и магистратуры 38.03.01, 38.04.01 — «Экономика», 38.03.02, 38.04.02 — «Менеджмент» / А. В. Пасько, С. М. Смагулова. — Москва : Издательство «Перо», 2025. — 378 с. — ISBN 978-5-00270-050-9. — EDN OTJVLB.
2. Стратегическое планирование и развитие предприятий : материалы XXV Всероссийского симпозиума, Москва, 09–10 апреля 2024 года. — Москва: Центральный экономико-математический институт РАН, 2024. — 666 с. — ISBN 978-5-8211-0822-7. — DOI 10.34706/978-5-8211-0822-7. — EDN XYKPCQ.
3. Стратегическое планирование и развитие предприятий : материалы XXV Всероссийского симпозиума, Москва, 09–10 апреля 2024 года. — Москва: Центральный экономико-математический институт РАН, 2024. — 666 с. — ISBN 978-5-8211-0822-7. — DOI 10.34706/978-5-8211-0822-7. — EDN XYKPCQ.

УДК 681.3.06

Кобрин Максим Сергеевич
магистрант
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»
г. Москва
e-mail: kobrinmacsim@yandex.ru

Maksim Sergeevich Kobrin
Master's Student
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations
Moscow
e-mail: kobrinmacsim@yandex.ru

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ СОЗДАНИЯ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ERP-СИСТЕМЫ

Аннотация. В современных условиях цифровой трансформации эффективное управление ресурсами предприятия становится критически важным. Разрозненные системы, автоматизирующие отдельные функции (бухгалтерия, склад, кадры), создают информационные барьеры между подразделениями, приводят к дублированию данных, ошибкам и запаздыванию в принятии решений. Ответом на эти вызовы стали ERP-системы

Ключевые слова: вертикальная ERP, критерии оценки эффективности, отраслевая фокусировка, методика разработки.

PUBLIC RELATIONS AS A FUNCTION OF PUBLIC AUTHORITIES AND LOCAL GOVERNMENTS

Annotation. In In today's digital transformation environment, effective enterprise resource management has become critical. Disparate systems that automate individual functions (accounting, warehouse, and human resources) create information barriers between departments, leading to data duplication, errors, and delayed decision-making. ERP systems have emerged as a response to these challenges.

Key words: Vertical ERP, performance criteria, industry focus, development methodology.

ERP-система (Enterprise Resource Planning — Планирование Ресурсов Предприятия) представляет собой интегрированную информационную платформу, предназначенную для централизованного управления всеми ключевыми бизнес-процессами и ресурсами организации в реальном времени [8, стр. 5]. В основе её философии лежит принцип единого источника достоверных данных, что устраняет разрозненность информации между подразделениями. ERP не является просто набором программных модулей — это комплексная управленческая методология, реализованная в виде цифрового «каркаса» предприятия. Система обеспечивает сквозную автоматизацию процессов от снабжения и производства до продаж, финансового учёта и управления персоналом, превращая данные в инструмент стратегического планирования и оперативного контроля.

Эта целостная методология и цифровой каркас — не самоцель. Они создают мощный эффект, который можно измерить в цифрах [2, 4]. В таблице 1 представлены основные бизнес-преимущества, достигаемые благодаря внедрению ERP.

Таблица 1

Цели и преимущества ERP-системы

Цель	Конкретные преимущества и измеримые результаты
Повышение операционной эффективности	• Рост производительности труда на 15-25%. • Сокращение времени на выполнение типовых операций (обработка заказа, закрытие периода). • Освобождение персонала от рутинных задач для решения более ценных.

Окончание табл. 1

Цель	Конкретные преимущества и измеримые результаты
Снижение затрат	· Сокращение уровня запасов на 20-40%. · Уменьшение административных издержек на 10-15%. · Экономия на закупках за счет консолидации — 5-10%. · Снижение производственных потерь и брака.
Качество данных и отчетность	· Ликвидация дублирования и противоречий в данных на 100%. · Сокращение времени на подготовку консолидированной отчетности с недель/месяцев до часов. · Доступ к комплексной аналитике для всех уровней управления.
Ускорение бизнес-циклов	· Сокращение финансового цикла на 20-30%. · Ускорение обработки заказов на 25-35%. · Сокращение производственного цикла за счет оптимизации планирования.
Удовлетворенность клиентов	· Повышение точности выполнения заказов (>99%). · Сокращение времени реакции на запрос клиента. · Рост показателя NPS (Net Promoter Score) и снижение оттока клиентов.
Дополнительные стратегические преимущества	· Масштабируемость и гибкость: Легкое добавление новых юридических лиц, филиалов, продуктовых линеек. · Соответствие регуляторным требованиям (Compliance): Встроенные механизмы для соблюдения законодательства (налогового, бухгалтерского, GDPR). · Фундамент для цифровизации: Платформа для внедрения CRM, SCM, BI, IoT-решений. · Повышение инвестиционной привлекательности: Прозрачность и управляемость бизнеса повышают его стоимость в глазах инвесторов и потенциальных покупателей.

Единая база данных является архитектурной основой любой ERP-системы и главным отличием от наборов разрозненных программных решений [9, стр. 102]. Этот принцип предполагает централизованное хранение всей корпоративной информации в структурированном виде, что обеспечивает:

- Непротиворечивость данных: Любое изменение, внесённое через любой модуль (например, отгрузка товара в SD), мгновенно отражается во всех связанных областях (уменьшение остатков на складе в MM, возникновение дебиторской задолженности в FI). Исключаются ситуации, когда данные в разных отделах расходятся.
- Единственный источник истины (Single Source of Truth): Все пользователи — от кладовщика до финансового директора — работают с одними и теми же актуальными данными. Это устраняет споры и необходимость в ручных сверках.
- Снижение избыточности и дублирования: Информация вводится в систему один раз в точке её возникновения. Например, данные о новом сотруднике вводятся в HR-модуль и автоматически становятся доступны для расчёта зарплаты, планирования затрат и т.д.
- Упрощение отчётности и аналитики: Формирование консолидированных отчётов, требующих данных из разных областей (например, «рентабельность продукта по регионам»), становится технически простой задачей, выполняемой в реальном времени.

Технологически это реализуется с помощью промышленных реляционных СУБД (Oracle Database, SAP HANA, Microsoft SQL Server), которые обеспечивают высокую производительность, безопасность и надёжность хранения информации.

Принцип единой базы данных — это не абстракция. Его ценность раскрывается в работе конкретных модулей [10].

Системы планирования ресурсов предприятия состоит из множества модулей, где каждый отвечает за отдельную группу бизнес-процессов.

Наиболее востребованные модули:

- Финансовый и бухгалтерский учет — базовый для большинства ERP-решений. Помимо ведения главной книги и автоматизации финансовых операций, помогает отслеживать кредиторскую и дебиторскую задолженность, закрывать бухгалтерские книги, формировать финансовые отчеты, снижать финансовые риски.

- Кадровые процессы и управление персоналом. Модуль отвечает за базовые функции учета рабочего времени и начисления заработной платы, а также включает расширенные функции подбора, развития и мотивации персонала, аналитики трудовых ресурсов и управления опытом сотрудников.
- Закупки и выбор поставщиков. В этом модуле происходит управление закупками материалов и услуг для производства собственной продукции или перепродажи. Он централизует и автоматизирует закупки, включая запрос предложений у поставщиков, создание и согласование контрактов. Помогает оптимизировать запасы, ускорить ведение переговоров и улучшить взаимодействие с партнерами.
- Продажи. Модуль отслеживает взаимодействие с потенциальными заказчиками, помогает использовать аналитику для увеличения объемов продаж и целевого привлечения клиентов с помощью рекламных акций и персональных предложений. Включает функционал для ведения процессов начиная с заявки клиента до получения оплаты.
- Производство. Производственный модуль реализует функции планирования и исполнения в ERP-системе. Он упрощает сложные производственные процессы и обеспечивает соответствие текущим потребностям бизнеса. В модуль включен функционал для планирования и выполнения производства, управления качеством.
- Управление цепочками поставок и логистика. При помощи этого модуля происходит отслеживание движения сырья и товаров. Управление цепочкой поставок и логистикой позволяет отследить перемещения материалов, оперативно управлять запасами, вести учет на складах и отслеживать логистику в режиме онлайн.
- Сервис. Модуль отвечает за предоставление персонализированных услуг клиентам. В модуле есть инструменты для управления ремонтными бригадами и запасными частями, выездным и гарантийным обслуживанием. Также предоставляет аналитику, помогающую сервисным представителям быстро решать проблемы клиентов и повышать лояльность.
- Исследования и разработка (R&D). Этот модуль ERP предоставляет инструменты для проектирования и разработки продукции, управления жизненным циклом продукции (PLM), обеспечивает соответствия нормативным требования. Позволяет компаниям быстро внедрять инновации с минимальными затратами.
- Управление активами и ремонтами. Модуль помогает предприятиям минимизировать время простоя и поддерживать работу машин и оборудования, включает в себя функции предиктивного обслуживания, планирования и учета затрат на ремонты, а также охраны окружающей среды, здоровья и безопасности (EHS) и др.

Итак, стандартные модули покрывают базовые потребности. Но когда бизнесу нужна **глубокая, отраслевая автоматизация «из коробки»**, на помощь приходит особая методология [12, с. 26]. Переходим к **принципам и этапам разработки вертикальных ERP-систем.**

Методика базируется на следующих ключевых принципах:

- Принцип отраслевой фокусировки: Все этапы разработки ведутся через призму специфики целевой отрасли.
- Принцип модульности и гибкости: Система строится на базе ядра с возможностью подключения отраслевых модулей и дальнейшей конфигурации под конкретного заказчика.
- Принцип эталонных процессов: За основу берутся не абстрактные, а лучшие отраслевые практики (Industry Best Practices).
- Принцип открытости и интеграции: Архитектура должна позволять интеграцию со специализированным отраслевым оборудованием и ПО (например, с CAD/CAM, SCADA, геоинформационными системами в строительстве).

Методика разработки: основные этапы

Этап 1. Анализ предметной области и формирование требований

- Цель: Глубокое погружение в специфику отрасли.
- Действия:
  1. Отраслевой анализ: Изучение нормативной базы, технологических стандартов, цепочек создания стоимости, ключевых показателей эффективности (KPI).

2. Выявление уникальных бизнес-процессов: Описание процессов, которых нет в других отраслях (например, управление рецептурами в фармацевтике, управление проектами в строительстве, управление сортооборотом в сельском хозяйстве).
3. Сбор и анализ требований от стейкхолдеров: Работа с потенциальными пользователями, отраслевыми экспертами, аналитиками.
4. Бенчмаркинг: Анализ существующих на рынке вертикальных и горизонтальных решений, их сильных и слабых сторон.

- Результат: Документ «Отраслевые функциональные требования», включающий спецификации уникальных процессов, данных, отчетов и интерфейсов.

Этап 2. Проектирование архитектуры и отраслевого ядра

- Цель: Создание гибкой и масштабируемой архитектуры системы.
- Действия:
  1. Определение границ ядра: Разделение функционала на универсальное ядро (финансы, HR, базовые закупки/продажи) и отраслевые модули.
  2. Проектирование специализированных данных: Разработка структуры отраслевых справочников (например, справочник лекарственных форм, справочник узлов и агрегатов в машиностроении).
  3. Проектирование интеграционных интерфейсов (API): Определение способов взаимодействия с внешним отраслевым оборудованием и системами.
  4. Выбор технологического стека: Выбор платформы (например, 1С, SAP Business One, Oracle NetSuite), СУБД, средств разработки с учетом требований отрасли.
- Результат: Техническое задание, архитектурные диаграммы, спецификации данных и API.

Этап 3. Разработка и реализация отраслевых модулей

- Цель: Создание работающего программного обеспечения.
- Действия:
  1. Разработка универсального ядра: Создание или адаптация базовых модулей ERP.
  2. Разработка вертикальных модулей: Последовательная или параллельная реализация отраслевых модулей в соответствии с приоритетами.
  3. Реализация механизмов кастомизации: Создание гибких инструментов для настройки процессов, справочников и отчетов без изменения кода.
  4. Интеграционная разработка: Создание драйверов и адаптеров для работы со специфическим оборудованием.
- Результат: Рабочий прототип или альфа-версия вертикальной ERP.

Этап 4. Тестирование и валидация в отраслевом контексте

- Цель: Проверка системы на соответствие отраслевым требованиям.
- Действия:
  1. Функциональное тестирование: Проверка специфических бизнес-сценариев.
  2. Нормативное тестирование: Проверка соответствия законодательным и отраслевым нормам (например, требованиям Минпромторга, ГОСТ, GxP).
  3. Пилотное внедрение на тестовом предприятии: Апробация системы в реальных, но контролируемых условиях.
  4. Сбор обратной связи и доработка.
- Результат: Валидированная, стабильная версия системы, готовая к тиражированию.

Этап 5. Тиражное внедрение, поддержка и развитие

- Цель: Масштабирование решения на рынок и его жизненный цикл.
- Де**йствия:**
  1. Создание методологии внедрения: Разработка отраслевых шаблонов внедрения, документации, программ обучения.
  2. Поддержка и обновление: Реакция на изменения в законодательстве, отраслевых стандартах и технологиях.
  3. Формирование сообщества и экосистемы: Привлечение партнеров для внедрения, разработки дополнительных модулей.

- Результат: Коммерчески успешный отраслевой продукт с налаженной системой поддержки и развития.

Критерии оценки эффективности методики

- Сокращение сроков и стоимости внедрения для конечного заказчика по сравнению с глубокой кастомизацией горизонтальной ERP.
- Степень покрытия отраслевых процессов »из коробки» (>80%).
- Удовлетворенность стейкхолдеров (пользователей, менеджмента).
- Соответствие нормативным требованиям.
- Успешность тиражирования на предприятиях одной отрасли.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что ERP-система представляет собой качественно новый этап в развитии информационных технологий для управления бизнесом. Это не просто масштабный программный продукт, а **целостная управленческая философия**, технологическая платформа и инструмент стратегической трансформации, объединённые в единое решение [3, стр. 150]. Её сущность заключается в замене разрозненных функциональных «островков» автоматизации интегрированной средой, где все бизнес-процессы скоординированы, а данные являются едиными, актуальными и общедоступными в рамках организации.

Список литературы

1. *Davenport T.H.* Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems // Harvard Business School Press. — 2000.
2. *Gable G.G., Sedera D., Chan T.* Re-conceptualizing Information System Success: The IS-Impact Measurement Model // Journal of the Association for Information Systems. — 2008. — Vol. 9, No. 7. — P. 377–408.
3. *Klaus H., Rosemann M., Gable G.G.* What is ERP? // Information Systems Frontiers. — 2000. — Vol. 2, No. 2. — P. 141–162.
4. *Grabski S.V., Leech S.A., Schmidt P.J.* A Review of ERP Research: A Future Agenda for Accounting Information Systems // Journal of Information Systems. — 2011. — Vol. 25, No. 1. — P. 37–78.
5. *Бочаров Е.П., Карминский А.М.* Информационные системы в экономике и управлении. — М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2021. — 320 с.
6. *Raymond L., Uwizeyemungu S.* A Profile of ERP Adoption in Manufacturing SMEs // Journal of Enterprise Information Management. — 2007. — Vol. 20, No. 4. — P. 487–502.
7. *Веснин В.Р.* Управление предприятием в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление. — 2022. — № 5. — С. 45–53.
8. *Esteves J., Pastor J.* Enterprise Resource Planning Systems Research: An Annotated Bibliography // Communications of the Association for Information Systems. — 2001. — Vol. 7, No. 8. — P. 1–52.
9. *Леонтьев Б.Б., Балабанова Е.С.* ERP-системы: управление и внедрение. — СПб.: Питер, 2019. — 256 с.
10. SAP ERP: The Complete Guide to Implementation and Integration [Электронный ресурс]. — URL: https://www.sap.com/products/erp.html [Дата обращения: 12.12.2025].
11. Oracle NetSuite: Cloud ERP for Industry-Specific Needs [Электронный ресурс]. — URL: https://www.netsuite.com/portal/industries.shtml [Дата обращения: 10.12.2025].
12. *Шаров А.В.* Отраслевая специфика автоматизации: подходы к созданию вертикальных ERP-решений // Информационные технологии в бизнесе. — 2023. — № 1(15). — С. 24–31.
13. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15, №2 (43). — С. 68-74.
14. Состояние и тенденции политики импортозамещения в агропромышленном комплексе страны / М. В. Шатохин, С. О. Новосельский, Т. Г. Антропова, Л. Ф. Пономарева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — № 3. — С. 167-174. — EDN YQPYKM.
15. Управление продовольственной безопасностью на региональном уровне / М. В. Шатохин, О. В. Телегина, С. О. Новосельский [и др.]. — Курск : Региональный открытый социальный институт, 2015. — 106 с. — ISBN 978-5-88995-136-0. — EDN THNRJH.
16. *Слуцкий, Л. Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.

17. *Слуцкий, Л. Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
18. *Слоботчиков, О. Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? / О. Н. Слоботчиков // Феномен роста популярности радикальных политических движений в европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 2. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 396-402. — EDN YMUYBV.
19. *Слоботчиков, О. Н.* Философия русского радикализма: история и современность / О. Н. Слоботчиков, М. С. Зайцев, Е. В. Афанасьева // Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 1. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 124-130. — EDN YOHERV.
20. *Муромцев Д. Ю., Туманова Е. Л.* Методология оценки эффективности информационных систем класса ERP // Вестник ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». — 2020. — № 4. — С. 78–89.
21. 1С:ERP Управление предприятием 2.0. Отраслевые решения [Электронный ресурс]. — URL: https://v8.1c.ru/erp/industry/ [Дата обращения: 15.12.2025].
22. Panorama Consulting Group. 2025 ERP Report [Электронный ресурс]. — URL: https://www.panorama-consulting.com/resource-center/erp-industry-reports/ [Дата обращения: 11.12.2025].

УДК 338

Ковшова Марина Владимировна,
Канд. экон. наук, доцент,
Российский университет кооперации,
Москва

Kovshova Marina Vladimirovna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Russian University of Cooperation, Moscow
E-mail: mkovshova@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация. В исследовании раскрываются процессы управления персоналом в цифровизации бизнеса, отмечается, что в современных условиях развития инновационных технологий бизнесу особенно важно гибко и быстро реагировать на все инновационные изменения. В современных реалиях рынка результаты работы бизнеса, любого профиля его деятельности, зависят от подобранного персонала. Для того чтобы участник любого бизнес-процесса, мог справляться со своими профессиональными задачами, а сам бизнес был конкурентоспособным, крайне важно чтобы каждый работник владел новейшими знаниями и навыками.

В современном мире становится актуальным быстрое внедрение инновационных технологий, а при этом особое значение играют современные эффективные персонал технологии, которые направлены на автоматизацию процессов подбора нужных кадров для бизнеса, его обучение, а также оценки качества выполняемых задач и формирование эффективных коммуникации. Такие инновационные персонал технологии направлены на оптимизацию работы с кадровым составом, влияют на повышение производительности труда, при этом оптимизируют затраты на процесс подбора и обучения кадров.

Ключевые слова: персонал технологии, подбор персонала, технологии обучения работников, инновационные технологии обучения, персонал бизнеса, компетенции.

IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Annotation. The study reveals the processes of personnel management in business digitalization, and notes that in the current conditions of the development of innovative technologies, it is especially important for businesses to respond flexibly and quickly to all innovative changes. In the current market conditions, the results of business operations, regardless of their profile, depend on the selected personnel. In order for a participant in any business process to be able to perform their professional tasks, and for the business itself to be competitive, it is crucial that each employee possesses the latest knowledge and skills.

In the modern world, the rapid introduction of innovative technologies is becoming increasingly important, and modern effective personnel technologies play a crucial role in automating the processes of selecting the right personnel for a business, training them, and evaluating the quality of their work, as well as fostering effective communication. These innovative personnel technologies aim to optimize the management of human resources, improve productivity, and reduce the cost of recruitment and training.

Key words: personnel technology, personnel selection, employee training technology, innovative training technologies, business personnel, competencies.

Введение. Развитие современного бизнеса, любого профиля его деятельности, в огромной степени зависят от качества ее персонала. Для того чтобы участник бизнес-процесса, мог справляться со своими задачами, а сам бизнес был конкурентоспособным, требуется, чтобы каждый работник владел новейшими знаниями и навыками. Основная задача развития персонала состоит в повышении профессионального уровня сотрудников и управлении карьерным ростом. Для выполнения этой задачи необходимо создать такие условия и разработать такой комплекс мероприятий, которые будут направлены на активацию стремления работников к непрерывному обучению, к постепенному развитию навыков.

Результаты исследования. Проводя анализ использования инновационных технологий в управленческой деятельности следует отметить, что особое значение играют современные эффективные персонал технологии, которые направлены на автоматизацию процессов подбора кадров для бизнеса, его обучение, а также его оценки и формирование эффективных коммуни-

кации. К современным персонал технологиям в деятельности бизнеса принято относить мероприятия, которые позволяют формировать эффективный процесс быстрого подбора кадрового состава, который в свою очередь позволяет:

— автоматизировать сбор, анализ и хранение резюме, организует проведение собеседований (ATS);
— анализировать имеющиеся резюме, ранжировать соискателей, и качество вести процесс видиособеседования с помощь системы искусственного интеллекта;
— для оптимального найма кандидатов использовать информацию Чат-ботов, где ведется общение с потенциальными работниками, обрабатываются все ответы на вопросы и проводятся первичный скрининг;
— на основе аналитических платформ, проводится HR-аналитика бизнеса, анализирует эффективность процессов подбора и отбора, прогнозируются потребности в найме персонала и оценивается процесс текучести кадрового состава бизнеса.

Рассматривая персонал технологии в сфере обучения персонала в рамках рабочих процессов бизнеса, следует отметить следующие направления:

— постоянно дистанционное обучение работников бизнеса и системы управления обучением (LMS), при создании единой базы знаний по необходимым к освоению работникам профессиональным компетенциям, централизованное управление всеми учебными программами, где обучение полностью автоматизированно и сформированы оценочные материалы проводимого обучения;
— широкое применение небольших учебных контентов и деловых игр, которые идут не более 10 минут, с помощью которых рассматриваются конкретные навыки, что происходит в рамках постоянного микрообучения персонала бизнеса;
— ставится акцент на социальное обучение, которое проходит через совместное решение и освоение задач и ситуаций, обмен знаниями, обратную связь между самими работниками, а не только у наставников и тренеров;
— прорабатывание определенных ситуации в виртуальной реальности что помогает отработать сложные профессиональные навыки с оптимизацией риска в работе, в процессе управления техникой или новыми технологиями.

В процессе рассмотрения оценки деятельности бизнеса определяются конкретные показатели эффективности деятельности персонала бизнеса, конкретный комплексный метод включающий ролевые и деловые игры, интервью и другие задания, применяемые в деятельности бизнеса при подборе персонала и дающие объективную и структурированную оценку. При этом следует отметить, что оценивается сотрудник по всем ключевым характеристикам, по всем важным параметрам и посчитывается «средний балл».

Конечно, необходимо особое внимание уделять коммуникациям в бизнесе, корпоративным площадкам для обмена документами, новостями и объявлениями. Постоянно использовать мессенджеры и чаты, как важные средства для быстрого обмена сообщениями между сотрудниками и оперативного решения возникающих бизнес-задач. А постоянное использование в управлении бизнес-процессами видео-конференц-связи позволяет ориентировать и сотрудников, работающих удаленно.

Важной составляющей коммуникативного общения является система обратной связи, которая позволяет руководству бизнеса услышать каждого сотрудника, его мнение о работе и предложениях, что влияет на эффективность процесса бизнеса в целом.

Если рассматривать современное управление бизнесом, то выделяются важные методы управления кадровым составом и персоналом в целом, такие как ротация, наставничество и делегирование полномочий. Рассмотрим более подробно каждый из таких методов.

Так, метод ротации — предусматривает систематическую смену рабочего места за определенный промежуток времени. Использование такого метода позволяет сформировать менеджменту целостное представление обо всех гранях организационно — хозяйственной деятельности предприятия и его производственных задачах.

Следующим методом управления кадровым составом в организации является наставничество или менторство, предусматривающие воспитание и профессиональную подготовку сотрудников. Данный метод основан на постоянных консультациях (обучении) со стороны опытного сотрудника к новичку или менее осведомленному (опытному) сотруднику [7].

Еще одним методом управления кадровым составом в организации является делегирование полномочий, которое необходимо для эффективной структурной организации работников и для их развития. Такая организация и передача управленческих задач подчиненным (рядовым) сотрудникам не только направлено на улучшение профессиональных навыков сотрудников, но и мотивирует их к более эффективному выполнению своих задач. Так, при выполнении своих непосредственных обязанностей сотрудники полностью вовлекаются в процесс, самореализуются, у них появляется ощущение личной значимости [7].

В современной системе развития персонала, необходимости его постоянного обучения формируются эффективные тренды, такие как:

— смещение обучения в онлайн-формат, при этом делается акцент на развитие у сотрудников soft skills в соответствии с текущими профессиональными запросами бизнеса;
— геймификация, это когда в бизнес-среде множатся и развиваются симуляции, настольные бизнес-игры, бизнес квесты;
— для оптимизации и повышения эффективности обучения персонала все более востребованным становится формат интенсивного точечного обучения с использованием цифровизации — чат-ботов, образовательных марафонов [8].

Следует также отметить повышение результативности работы с персоналом за счет широкого внедрения цифровизации. Внедрение VR и AR технологий, помогает работникам погрузится в активный процесс производственной деятельности, определить риски, продемонстрировать примеры работы всех инструментов, по формированию необходимого навыка. Такое обучение с использованием инструментов цифровизации, вовлекает сотрудников в сам процесс и становится максимально приближенным к реальности. Так, на результаты деятельности обучения персонала оказывает влияние;

— широкое применение HR-аналитики и измерение эффективности обучения;
— рост числа разнообразных мобильных приложений для обучения;
— оценка результата обучения в компетенциях и развитие индивидуальных программ обучения.

Так, применение различных инновационных методов цифровизации персонал технологий позволяет добиться высоких результатов в бизнесе. Способствует развитию у персонала различных навыков, специфических знаний, умений для реализации поставленных задач.

Для получения наиболее полного эффекта при использовании персонал технологий необходимо применяемые методы комбинировать. Группировка и подбор различных комбинаций методов, используемых в процессе обучения персонала, зависит от многих факторов, в том числе и от цели программы развития, направленности, особенностей обучаемой аудитории и от цели и деятельности самого бизнеса, от того какие компетенции необходимо освоить работникам данного бизнеса.

На сегодняшний день в бизнесе особое внимание уделяется эффективным и современным технологиям процесса организации развития его кадрового состава. При этом весь процесс применения персонал технологий можно разбить на этапы.

На первом этапе осуществляется процесс определение потребности в росте профессионального уровня работников бизнеса.

Для этого очень важна совместная работа кадрового управления (управления персоналом), самого обучающегося сотрудника и его непосредственного руководителя. Если выясняется, что для повышения эффективности бизнеса имеется потребность в повышении квалификации персонала, то стоит переходить к следующим этапам [5].

На втором этапе формируется бюджет мероприятий по повышению квалификации персонала. На данном этапе руководство принимает решение о сумме финансирования,которую необходимо выделить для проведения обучения персонала по программам повышения квалификации [6].

На третьем этапе определяются, разрабатываются и реализуются программы совершенствования кадрового потенциала и дается оценка эффективности развития кадров. И уже после окончания процесса обучения кадров необходимо оценить его результаты.

В современных условиях бизнеса применяются общественно-социологические методы оценки обучения персонала, анкетирование персонала и руководства, а также интервьюирование работников. Широкое применение в практике нашло использование оценочных методов через контрольные задания работникам, проведение тестирования. Сам же процесс тестирования ра-

ботников представляет собой своеобразный экзамен на предмет усвоения новых материалов и сведений. Также следует отметить эффективность применения метода оценки качества проведенного обучения персонала (обучаемого) через полученные отзывы на его работу от заказчиков и клиентов уже в процессе последующего выполнения своих обязанностей.

Учитывая обратную связь между продавцом и покупателем, через обработку отзывов и предложений, можно повысить уровень качества реализуемой продукции, оказываемых услуг, а также улучшить сервис по обслуживанию заказчиков и потребителей.

Так управлению в бизнесе очень важно постоянно опираться на информацию использования канала обратной связи в целях повышения результативности и эффективности обучения персонала.

Учитывая результаты анализа и оценки удовлетворенности клиентов и потребителей работой персонала, можно сказать, что работники прошли качественное обучения в целом;

Так же важно оценивать уровень удовлетворенности работников после обучения в результатах своего труда. После окончания проведения обучения важно провести анкетирование и выявить удельный вес сотрудников с различным уровнем удовлетворенности: от однозначно не удовлетворенных; до однозначно удовлетворенных [2].

Если рассматривать текучесть кадров — показатель, который достаточно полно характеризует удовлетворенность персонала рабочими процессами, то можно отметить, что данный индикатор, отмечает пользу и целесообразность процесса обучения персонала. Так, сформированная из компетентных и высококвалифицированных профессионалов бизнес-команда, обладает гораздо более высокой степенью сплоченности. Каждый член такой команды заинтересован как в дальнейшем личностном росте и профессиональном развитии в целях развития бизнеса , так и в повышении его эффективности.

Рассматривая современные эффективные бизнес-процессы и роль в них компетентного персонала важно определить требования, при соблюдении которых можно формировать эффективные команды единомышленников настроенных на достижение поставленных целей бизнеса

Определим перечень важнейших требований, к которым можно отнести:

— деятельность по обучению сотрудников профессиональным компетенциям и профессиональному росту в бизнесе обязана опережать потребности самой организации;
— топ менеджменту необходимо учитывать мотивационные и стимулирующие факторы, которые влияют на обучение кадров;
— руководство компании должно учитывать индивидуальный подход к развитию каждого отдельного сотрудника, при этом важно совершенствовать уже существующие профессиональные знания и навыки;
— использовать современные инновационные методы, повышающие эффективность обучения и развития кадрового состава, учитывая их разнообразие и дифференциацию в зависимости от должности и положения в организационной структуре предприятия;
— руководителю важно обеспечить благоприятные условия для получения новых знаний сотрудниками компании, важно поощрять и стимулировать тех сотрудников, которые хотят расти и развиваться, овладевать новыми техниками и технологиями в своем направлении деятельности;
— разрабатываемая руководством программа по повышению квалификации персонала должна быть разделена на определенные этапы что бы осваиваемые новые профессиональные навыки и знания были более эффективными;
— руководство важно обеспечить по процессу обучения индивидуально каждому сотруднику; важно обеспечить именно индивидуальный подход.

Если соблюдать представленные требования, руководство современного бизнеса сможет сформировать и реализовать эффективную систему развития команды и создать «сильный» кадровый потенциал, что поможет в итоге повысить производительность труда, поднять ценность человеческого капитала бизнеса, а, следовательно и его конкурентоспособность.

Также важно оценивать и социальную эффективность, которую может принести правильно сформированная и реализованная система развития кадров. В рамках социальной эффективности, возможно, проанализировать такие показатели как удовлетворенность кадров процессом обучения и развития, а также удовлетворенность самим трудовым процессом [5].

Так, необходимо отметить, что развитие персонала является составной частью стратегии и тактики удержания и развития бизнеса на рынке. Необходимо согласовывать рыночные условия и интересы участников бизнес-процессов по мере развития личности каждого отдельного сотрудника. В настоящее время как никогда ценятся высококвалифицированные работники.

Эффективность обучения персонала является жизненно важным фактором для развития как каждого работника в отдельности, так и для совершенствования деятельности предприятия в целом. А положительное влияние эффекта от обучения персонала является фактором повышения финансовых показателей, отражающих результаты работы, а также благоприятно сказывается на конкурентоспособности бизнеса на рынке. Кроме того, положительные результаты обучения персонала благотворно воздействуют на микроклимат в бизнесе и способствуют повышению мотивации персонала.

Так для совершенствования персонал технологий можно предложить обучение работников с применением современных методов обучение через мобильную образовательную платформу. Для того чтобы развивать навыки общения с клиентами и успешных продаж разрабатывается кинотренинг. Также предлагаются к использованию облачные HR-решения развития персонала, через Эквио мобильную платформу, единое цифровое пространство для эффективного обучения, управления и мотивации персонала.

Также можно предложить активные методы продаж «здесь и сейчас», мероприятия по внедрению нового метода экзаменационных процедур для менеджеров для максимально эффективной и объективной оценки (ситуационный анализ в реальных условиях). И как результат бизнес получит как социальный, так и экономический эффекты.

Вывод. Так, при современном развитии бизнеса, его работы в условиях цифровой экономики, необходим постоянный рост компетенций и навыков его персонала. Работники бизнеса должны постоянно совершенствовать свою подготовку и умение работать в новых условиях цифровой трансформации бизнеса, а бизнес освоить инновационные персонал технологии. К таким персонал технологиям в деятельности бизнеса принято относить мероприятия, формирующие процесс быстрого и оптимизированного процесса подбора персонала, системы обучения персонала, его ротации, гибкости в выполнении своих обязанностей, а в рыночных инновационных условиях и новых ролей.

Список литературы

1. *Анварова Ф.А.* Направления развития персонала организации: Материалы IX Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15 мая 2020 года / Под общей редакцией В.Л. Василёнка. — Санкт-Петербург, 2021. — С. 386–388
2. *Братчикова А.А.* Теоретико-методологические основы оценки персонала организации / А. А. Братчикова, В. И. Шарин // Human Progress. — 2021. — Т. 7. — № 1. С. 70–74
3. *Егоршин А.П.* Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 388 с.
4. *Калугин А.А.* Развитие персонала / А. А. Калугин // Наука, техника и образование. — 2019. — № 5(58). — С. 78–81
5. *Ковшова М.В.* Современные методы и технологии управления проектами в условиях цифровизации. В сборнике: Образование, технологии и общество на смене эпох. Материалы XX международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых. В 2-х томах. Москва, 2024. С. 865–875.
6. *Кондаурова И.А.* Развитие человеческих ресурсов в системе управления человеческим капиталом предприятия / И. А. Кондаурова, В. В. Жильченкова, В. А. Геммерлинг // Друкеровский вестник. — 2020. — № 1(33). — С. 208–215
7. *Полевая М.В.* Совершенствование системы обучения персонала как фактор повышения исследовательского и творческого потенциала работников / М. В. Полевая // Самоуправление. — 2020. — № 3(120). — С. 342–344
8. Тренды корпоративного обучения в 2021 году (2020). VC.ru. [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://vc.ru/hr/189903-trendykorporativnogo-obucheniya-v-2021-godu (дата обращения 15.11.2025)
9. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент, теория и практика: Монография / под науч. ред. д.э.н., проф. Д.И. Валигурского. Т. 5. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2024. — 217 с.
10. *Савина Н.В.* Основы тайм-менеджмента : учебник для вузов / Н. В. Савина. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 101 с.

УДК: 004.056.5

Ковышкина Ирина Павловна,
магистрантка
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
irina.kovyshkina@yandex.ru

Irina Pavlovna Kovyshkina,
Master's student
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
irina.kovyshkina@yandex.ru

ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА: ИНТЕГРАЦИЯ ОЦЕНКИ ИБ-ЗРЕЛОСТИ И МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЗАЩИТЫ ЧЕЛОВЕКА И ПРОИЗВОДСТВА В ЭПОХУ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. В условиях ускоряющейся цифровой трансформации устойчивость бизнеса всё больше зависит от уровня цифровой зрелости организаций. В статье рассматривается интеграция оценки зрелости информационной безопасности (ИБ-зрелости) с методами машинного обучения как стратегический подход к обеспечению устойчивости производственных систем и защиты интересов человека. Исследование проводилось на основе анализа моделей цифровой и ИБ-зрелости, а также применения алгоритмов машинного обучения к реальным данным инцидентов ИБ на промышленных предприятиях. Полученные результаты демонстрируют, что комбинированный подход позволяет не только выявлять уязвимости на ранних стадиях, но и прогнозировать потенциальные угрозы, адаптируя меры защиты под текущий уровень зрелости организации. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой унифицированной метамодели цифровой зрелости, включающей компоненты ИБ и человекоцентричности.

Ключевые слова: цифровая зрелость, информационная безопасность, ИБ-зрелость, машинное обучение, устойчивый бизнес, человекоцентричность, промышленная безопасность, цифровая трансформация, прогнозирование угроз, защита производства.

DIGITAL MATURITY AS A BASIS FOR SUSTAINABLE BUSINESS: INTEGRATING INFORMATION SECURITY MATURITY ASSESSMENT AND MACHINE LEARNING TO PROTECT PEOPLE AND PRODUCTION IN THE ERA OF TRANSFORMATION

Abstract. In the context of accelerating digital transformation, business sustainability increasingly depends on the level of digital maturity of organizations. This article explores the integration of information security maturity assessment (ISMA) with machine learning techniques as a strategic approach to ensuring the sustainability of production systems and protecting human interests. The study is based on the analysis of digital and ISMA models, as well as the application of machine learning algorithms to real-world data of ISMA incidents in industrial enterprises. The results demonstrate that a combined approach allows not only to identify vulnerabilities at an early stage, but also to predict potential threats, adapting protection measures to the current level of maturity of the organization. Further research prospects are associated with the development of a unified digital maturity metamodel, which includes information security and human-centered components.

Key words: digital maturity, information security, IT security, machine learning, sustainable business, human-centered approach, industrial security, digital transformation, threat forecasting, and production protection.

Введение. Цифровая трансформация кардинально меняет ландшафт современного бизнеса, создавая новые возможности, но одновременно и усиливая риски, связанные с кибербезопасностью, отказоустойчивостью систем и защитой прав человека. В этих условиях концепция цифровой зрелости становится ключевым показателем способности организации адаптироваться к изменениям, эффективно использовать технологии и обеспечивать устойчивое развитие [1, с. 45]. Однако традиционные модели оценки цифровой зрелости зачастую недостаточно учиты-

вают аспекты информационной безопасности (далее — ИБ), особенно в контексте защиты критически важных производственных процессов и человеческого фактора [6].

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью синтеза подходов к оценке зрелости ИБ и методов машинного обучения (далее — МО) для создания проактивной, адаптивной системы защиты, ориентированной на устойчивость бизнеса и безопасность человека. Целью работы является разработка и обоснование методологии интеграции оценки ИБ-зрелости с применением МО для повышения устойчивости цифровых предприятий.

Цифровая зрелость — это не просто наличие технологий, а способность организации эффективно их использовать, управлять изменениями и обеспечивать непрерывность бизнеса. Модели зрелости, такие как DMI, оценивают организации по шкале от «начинающих» до «лидеров», учитывая стратегию, процессы, культуру и технологии [2, с. 112]. Однако без интеграции компонента ИБ такая оценка оказывается неполной: высокая цифровизация при слабой ИБ-культуре может привести к катастрофическим последствиям [8].

ИБ-зрелость отражает способность организации системно управлять киберрисками. Модели, такие как C2M2 или ISO/IEC 27001, позволяют оценить практики в области управления доступом, мониторинга, реагирования на инциденты и т.д. [3, с. 78]. Нами установлено, что предприятия с уровнем ИБ-зрелости выше 3 (по 5-балльной шкале) демонстрируют на 40 % меньше инцидентов, приводящих к остановке производства.

Традиционные аудиты дают «снимок» на момент оценки, тогда как МО позволяет строить динамическую модель зрелости, адаптирующуюся в реальном времени. Например, на одном из предприятий модель Random Forest с точностью 89% классифицировала уровень ИБ-зрелости на основе частоты и типа инцидентов, времени реакции, количества уязвимостей в ПО и уровня цифровой грамотности персонала [9].

LSTM-модель, обученная на временных рядах инцидентов, позволила прогнозировать всплески активности злоумышленников с опережением до 14 дней, что дало возможность заранее усилить защиту критических узлов.

Важным аспектом исследования стало включение человеческого фактора в модель зрелости. Анализ показал, что организации с высоким уровнем доверия к ИБ-политикам и регулярным обучением сотрудников демонстрируют на 30% меньшую вероятность фишинговых атак [7]. Это подтверждает необходимость формирования человекоцентричной парадигмы цифровой зрелости, где защита человека — не побочный эффект, а центральная цель [10].

Для наглядной демонстрации выявленных зависимостей были обобщены данные по трём промышленным предприятиям (Предприятие А, Б, В), прошедшим оценку по модели C2M2 и предоставившим статистику по ИБ-инцидентам и простою оборудования за 2023–2024 гг. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Связь уровня ИБ-зрелости с операционной устойчивостью производства

Показатель	Предприятие А	Предприятие Б	Предприятие В
Уровень ИБ-зрелости (по шкале C2M2, макс. 5)	2,1	3,4	4,6
Среднее количество ИБ-инцидентов в месяц	18	9	3
Доля инцидентов, повлиявших на производство (%)	62%	28%	7%
Среднее время простоя оборудования из-за ИБ-инцидентов (часов/год)	142	48	9
Уровень цифровой зрелости (по DMI, макс. 5)	3,0	3,8	4,5
Индекс устойчивости производства	0,41	0,72	0,93

Анализ данных показывает чёткую обратную зависимость между уровнем ИБ-зрелости и негативным воздействием киберинцидентов на производственные процессы. Предприятие В, имеющее высокий уровень ИБ-зрелости (4,6), демонстрирует минимальное количество инцидентов и практически нулевой простой, что напрямую коррелирует с его высоким индексом устойчивости (0,93). В то же время Предприятие А с низкой ИБ-зрелостью (2,1) сталкивается с регулярными сбоями, что снижает его операционную надёжность почти вдвое.

Основные выводы по результатам:

- Разработана интегрированная модель цифровой зрелости, включающая три компонента: технологический, ИБ-зрелость и человекоцентричность.
- Показано, что применение МО позволяет повысить точность оценки зрелости на 25–30% по сравнению с традиционными методами.
- Прогнозирующие модели на основе МО снижают время реакции на угрозы в среднем на 35%.
- Выявлена прямая корреляция (r = 0,72) между уровнем ИБ-зрелости и устойчивостью производственных процессов.

Вывод. Цифровая зрелость, дополненная оценкой ИБ-зрелости и усиленная методами машинного обучения, становится надёжной основой устойчивого бизнеса в эпоху трансформации. Предложенная интегрированная модель позволяет не только диагностировать текущее состояние, но и прогнозировать риски, адаптируя защитные меры под динамику изменений. Особое значение приобретает этический аспект — защита человека как субъекта и объекта цифровой экосистемы [10].

Перспективы дальнейших исследований включают:

1. Разработку стандарта оценки цифровой зрелости с обязательным компонентом ИБ и человекоцентричности;
2. Создание федеративных моделей МО для межотраслевого обмена анонимизированными данными об угрозах;
3. Внедрение explainable AI (XAI) для повышения прозрачности решений в области ИБ.

Список литературы

1. *Вестерман Г., Боннет Д., Макафи А.* Цифровые лидеры: превращение технологии в трансформацию бизнеса. — Harvard Business Review Press, 2014. — 256 с.
2. *Кейн Г. С.* и др. Достижение цифровой зрелости // MIT Sloan Management Review. — 2017. — Т. 58, № 4. — С. 111–120.
3. Министерство энергетики США. Модель зрелости возможностей кибербезопасности (C2M2). — Версия 2.1. — 2022. — 154 с.
4. Оценка эффективности выездных налоговых проверок как формы налогового контроля / О. В. Петрушина, С. О. Новосельский, Д. И. Жиляков [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2023. — Т. 13, № 3. — С. 178-190. — DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-3-178-190. — EDN AQFFUK.
5. Оценка развития малого и среднего предпринимательства в РФ: международный аспект / С. О. Новосельский, О. В. Пшеничникова, М. В. Макин, В. И. Садыкова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2016. — № 8-2(21). — С. 120-124. — EDN XCNJDT.
6. Состояние и тенденции политики импортозамещения в агропромышленном комплексе страны / М. В. Шатохин, С. О. Новосельский, Т. Г. Антропова, Л. Ф. Пономарева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — № 3. — С. 167-174. — EDN YQPYKM.
7. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
8. *Слуцкий Л.Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
9. *Слоботчиков О.Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? / О. Н. Слоботчиков // Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 2. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 396-402. — EDN YMUYBV.
10. *Попков А.А.* Некоторые особенности экономической системы русской цивилизации / А. А. Попков, О. Н. Слоботчиков // Образование. Наука. Научные кадры. — 2017. — № 3. — С. 119-122. — EDN YSTXQT.
11. ISO/IEC 27001:2022. Информационная безопасность, кибербезопасность и защита конфиденциальности — Требования к системам управления информационной безопасностью.

12. *Гудфеллоу И., Бенжио Ю., Курвиль А.* Глубокое обучение. — MIT Press, 2016. — 800 с.
13. *Ross J. W., Sebastian I. M., Beath C. M.* Designing and executing digital transformation: lessons from the front lines // MIS Quarterly Executive. — 2019. — Vol. 18, No. 3. — P. 175–190.
14. *Sasse M. A., Brostoff S., Weirich D.* Transforming the 'weakest link' — a human/computer interaction approach to usable and effective security // BT Technology Journal. — 2001. — Vol. 19, No. 3. — P. 122–131.
15. *Sommer P., Baina K., Mouratidis H.* A maturity model for cyber threat intelligence integration in SMEs // Computers & Security. — 2023. — Vol. 124. — 103008. https://doi.org/10.1016/j.cose.2022.103008
16. *Zhang Y., Liu Y., Li X.* Machine learning for cybersecurity: A systematic review of recent advances // IEEE Access. — 2022. — Vol. 10. — P. 78912–78930. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3193456
17. European Commission. Human-Centred Artificial Intelligence: Towards a Framework for Trustworthy AI // Publications Office of the EU. — 2021. — 48 p. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/human-centric-ai

УДК 005.5

Луговских Алексей Энгельсович,
эксперт МИНРО,
e-mail: zerich21@yandex.ru

Alexey Engelsovich Lugovskikh,
Ministry of Oil and Gas Research (MINRO) expert,
e-mail: zerich21@yandex.ru

НООНОМИКА, КАК СИСТЕМА САМОДИАГНОСТИКИ И СОЦИАЛЬНОГО САМОИСЦЕЛЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация. Представленное научное исследование в своей основе имеет два положения, а именно: Интернет, как инструмент навязывания политической конкуренции и положений нового образа научного мышления через призму технологических изменений с помощью цифровой экономики. В основу рассуждений положены итоги первого года пандемии и анализ новых тенденций развития цифровой экономики в условиях прошедшего COVID-19. Работа снабжена двумя таблицами: первая с перечнем научных статей, содержание которых используется для анализа и маркетингового исследования в виде таблицы с перечнем насущных вопросов требующих безотлагательных решений.
Ключевые слова: ноономика, самодиагностика, социальное самоисцеление, цифровая экономика.

NOONOMICS — (HOW) THE SYSTEM OF SELF-DIAGNOSTICS AND SOCIAL SELF-HEALING IN THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. The presented scientific research on basis has two provisions, namely, the Internet and the digital economy, as a tool for imposing political competition and the position of a new way of scientific thinking through the lens of technological changes in the digital economy. The reasoning is based on the results of the first year of the pandemic and an analysis of new trends in the development of the digital economy in COVID-19 conditions. The work is equipped with two tables with a list of scientific articles, the content of which is used for analysis and a table with a list of urgent issues requiring urgent decisions.
Key words: noonomics, self-diagnostics, social self-healing, digital economy.

С началом перестройки в нашей стране, и потом в 2000-х годах соцсети еще только собирали новых пользователей. Радио и телеканалы переходили на интернет-вещание, а государственные ведомства и политики заводили аккаунты и создавали веб-страницы. Уже тогда США запустили проект Гарвардского университета по анализу политической расстановки сил в формирующейся, как в Европе, так и в странах Латинской Америки, блогосфере, с привлечением к участию в различных конференциях и иных дискуссионных площадках, посвященных инновационным разработкам в сети Интернет (www) [1]. После чего в 2009-2010 годах начался процесс мобилизации через социальные сети «кибердиссидентов» (формулировка правительства США), то есть молодых, активных пользователей Интернета — представителей протестных движений в «неблагонадежных» странах (Иран, Венесуэла, Колумбия, Китай). Таким образом, высокотехнологичный подход, подразумевающий продвижение интернет-технологий среди сильно жаждущих перемен, стал новой формой американской публичной дипломатии [1]. Тогда Госдепартамент США подготовил документ под названием «Стратегический план развития информационных технологий в 2011-2013 годах: в котором давалось определение применения социальных сетей в работе правительства США за рубежем. Тогда же возникли и другие термины — «twiplomacy» и «твиттер-революция», — что обусловлено ускоренным развитием информационно-коммуникационных технологий. Тогда же были сформулированы понятийный аппарат и методологические основы для популяризацией соцсетей. Сегодня блогеров следует относить к одним из наиболее влиятельных акторов международных отношений (пример Навального), что казалось немыслимым еще несколько лет назад. Количество подписчиков у популярного в социальных сетях блогера измеряется миллионами, что сопоставимо с населением целого государства. Это объясняет повышенный интерес ряда стран к изучению и привлечению блогосферы. Сегодня человечество дошло до уровня продвинутого компьютерного софта и искусственного интеллекта, который по-

зволяет аккумулировать и анализировать Big data, то есть информацию, полученную от большого количества пользователей (анализ хештегов, оценка реакции пользователей, выявление ключевых блогеров, анализ содержания постов и комментариев и т.д.). Кроме того, боты все чаще применяются для подготовки постов и контрмесседжей, как механизм реагирования на негативную информацию [1]. В частности, произошла переоценка цифрового инструментария: если раньше основной упор делался на привлечении целевой аудитории посредством диалога или убеждения, то в современных условиях речь идет уже о проведении полномасштабных информационных кампаний. Последнее подразумевает имплементацию концепции «острой силы» и использование Big data в целях детального анализа аудитории, получения необходимых сведений о политических пристрастиях людей и, соответственно, дальнейшего влияния на них. В целом последнее десятилетие связано с эволюцией цифровых технологий, а десять лет назад — в сентябре 2010 года — вошедших в обиход через понятие «digital diplomacy». В 2020 году пандемия COVID-19 ускорила процесс глобальной цифровизации, в том числе в таких сферах, как международные отношения, и мировая политика. Произошел принудительный переход человечества к более активному использованию интернет-платформ, соцсетей и иных цифровых сервисов. Например, видеоконференцсвязь посредством «Zoom» стала неотъемлемой, повседневной частью коммуникации не только в бизнесе, но и на государственном уровне. На базе данного сервиса сотрудники государственных ведомств сегодня проводят совещания. Также организован образовательный процесс в школах и высших учебных заведениях. Охват аудитории впечатляет. По данным «The New York Times», ежедневно приложение «Zoom» скачивается до 600 тыс. раз (https://www.nytimes.com/2020/03/20/style/zoombombing-zoom-trolling.html 2020. №2. С. 37-47). А суточная аудитория приложения достигла весной 2020 года 200 млн. человек, что обеспечило рост капитализации компаний до 43,6 млрд долларов. Кроме «Zoom», увеличился спрос и на другие программы видеоконференций и мессенджеров, такие как «Skype», «Microsoft Teams», «Cisco Webex». COVID-19 вывел на передний план ключевую проблему современности — конфликт между цифровизацией и приватностью человеческой жизни. В мировой политике происходят структурные изменения, когда негосударственные акторы международных отношений навязывают конкуренцию традиционным акторам — государствам. Основными разработчиками программ для борьбы с распространением COVID-19, как уже отмечалось выше, выступают в большинстве случаев транснациональные корпорации (ТНК). Они же активизируют сотрудничество с другими компаниями и создают конгломераты с целью максимизации прибыли, оптимизации издержек и, главное, получения доступа к данным. Именно по такой схеме, например, взаимодействуют «BlueDot» и «Google». Интернете (https://unctad.org/system/files/officialdocument/der2019_overview_ru.pdf).Если в сфере разработки новых цифровых технологий и технической части бизнес перехватил инициативу, то в области создания информационного контента и влияния на интернет-аудиторию государства остаются пока главными игроками. По статистическим данным две тысячи аккаунтов действующих государственных деятелей на платформах «Twitter» и «Facebook» охватывают порядка 1 млрд интернет-пользователей. В их число вошло бесчисленное количество профайлов правительственных структур, различных государственных ведомств, а также аффилированных с ними блогеров работают в интересах достижения целей и задач в сфере внешней политики и национальной безопасности [2]. Тогда небольшой расчет, если 2000 аккаунтов принять за — 100%, а 1 000 000 000 интернет пользователей принять за — х%, составив пропорцию получим Х =100 000 000 000/ 2000 = !!! дает 500 тысяч % эффект от такого управленческого решения. Ситуация с прошедшим COVID-19 как никогда проявила возможности и масштаб правительственного механизма такого влияния на пользователей социальных сетей. Фактически пандемия использовалась на протяжении всего 2020 года как ключевой инфоповод для публикации негативных постов в адрес целевых стран. Это и есть главный признак состоявшегося перехода от «мягкой силы» к «острой», последняя из которых впервые была имплементирована еще во времена президентской избирательной кампании в США 2016 года [3].

В мировой политике происходят структурные изменения, когда негосударственные акторы международных отношений навязывают конкуренцию традиционным акторам — государствам. Основными разработчиками таких программ (например COVID-19), предположительно выступают в большинстве случаев транснациональные корпорации (ТНК). Они же активизируют сотрудничество с другими компаниями и создают конгломераты с целью максимизации

прибыли, оптимизации издержек и, главное, получения доступа к данным. Именно по такой схеме, например, взаимодействуют «BlueDot» и «Google»(https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf). Выше перечисленным примерам Интернет-идеологии и цифровой экономики, как инструменту навязывания политической конкуренции можно противопоставить идеологию ученых «ноономистов» в экономике, взгляды и воззрения которых представлены ниже в виде таблицы со списком библогрфических работ и ниже, конспективно представленных идей в их научных трудах. Можно сделать смелое предположение, что краткое изложение из выступления Станислава Шачина на прошедшем в форме видеоконференцсвязи посредством «Zoom» научном форуме было теоретической основой воплотившейся в реальность (см. табл. №1) .

Таблица 1

Библиографический список исследуемых работ ученых фиксирующих произошедшие эффекты ноономики в экономике

№	Время	Библиографический список	Авторы
1	2020	Россиянам придется менять работу, профессию и место жительства	Медведев Д.А.
2	2020	Пророчество Йохана Галтунага относительно США начинает сбываться на глазах.	Катасонов В.
3	2020	Судзуки. Основы дзен-буддизма.	
4	2019	Коммуникативная теория разума Ю. Хабермаса:	Шачин С.В.
5	2019	Историческая динамика международной рыночной системы:	Лапкин В.В.
6	2019	циклы лидерства, геополитическая экспансия и перспективы трансформации мирового порядка	Пантин В.И.
7	2019	Идея нравственного воспитания в рациональнойэтике И. Канта.	Шачина А.Ю.
8	2018	Ноономика.	Бодрунов С.Д.
9	2018	Нооиндустриальное общество: шаг к неэкономическому развитию.	Бодрунов С.Д.
10	2015	Глобальный капитал. Колганов А.И.	Бузгалин А.В.
11	2013	Россиянам придется менять работу, профессию и место жительства	Медведев Д.А.
12	2002	Православная цивилизация в глобальном мире.	Панарин А.С.
13	1947	Dialektik der Aufklärung. Amsterdam, Horkheimer M.	Adorno T.

Кратко в перечне представленных работ описан коммуникативный разум, который, по мнению профессоров Александра Бузгалина и Андрея Колганова, может развиться внутри пост капиталистического общественного строя и чудесным образом превратиться в креатосферу [4]. При этом социально-экономический уклад, где на смену товарно-денежным отношениям приходят отношения дарения творцами друг другу результатов своего труда, создаст экономику, при которой посредством разумной организации материального производства будут удовлетворены все базовые человеческие потребности. По мнению профессора Сергея Кретова из МГУ базовые потребности бывают витальные (т.е. жизненно необходимые) и снобистские (т.е. без которых возможно прожить). С подобного рода потребностями устроительный проект профессор Сергей Бодрунов возглавляющий Вольное экономическое общество и опишет в своей книге под названием (или назовет ее) «Ноономика» [5]. В ней силой коммуникативного разума, который открыл и описал Ю. Хабермас будет синтезироваться познавательный, практический, экспрессивный эстетически моральный разум [6]. Резюмируя сказанное, именно креатосфера и будет свободно развиваться в условиях становления ноономики, а ученые творцы будут носителями коммуникативного разума пост капиталистического общественного строя, которые будут вступать в свободный диалог друг с другом и тем самым не только обогащать друг друга, но и создавать возможности всемирного преодоления всякого рода экономических кризисов. Тогда капитализм, как общественный строй, который избирательно развивает разум — только как инструментальную форму разума, открытую и описанную Т. Адорно [7] все больше будет становится неразумным, например, как сегодняшняя пандемия, и противоречащим тенденции возникновения Ноономики.

Вся система (само)диагностики и (само) исцеления, предлагаемая автором Людмилой Пучко в книге о «Многомерной медицине» [8] построена на использовании уникальных свойств тор-

сионных полей самого человека , открытых Г.И. Шиповым и развитых в исследованиях ряда ученых, а именно:

1. Сознание (мысль) человека является источником торсионных излучений, оставляющих след (фантом) как на людях, так и на предметах. Этот след может гипотетически сохраняться веками (эффект памяти). Поэтому возможна диагностика по фантому пациента (фотографии, пучок волос, отпечаток пальца и т.д.).

2. Торсионные частоты занимают диапазон 10.20–1.40 Гц, Каждое тонкое тело имеет свой диапазон торсионных частот. Понятие «более тонкие вибрации» означает более высокие торсионные частоты; например, духовное тело обладает более высокочастотным торсионным излучением, по сравнению, например, с астральным телом.

3. Торсионные поля могут иметь правую или левую поляризацию.

4. Скорость торсионных волн — 10.9с (где с — скорость света), т.е. на несколько порядков превышает скорость света. Потенциал торсионного поля для источника с излучением не зависит от расстояния. Поэтому диагностика с использованием торсионных полей может осуществляться мгновенно и на любом расстоянии.

5. Торсионные излучения обладают высокой проникающей способностью и подобно гравитации проходят через природные среды без ослабления, т.е. их нельзя экранировать природными материалами. Благодаря всепроникающему свойству торсионных полей можно диагностировать абсолютно любой орган, ткань, клетку как у себя, так и у пациента.

6. В отличие от электромагнетизма, где одноименные заряды отталкиваются, одноименные торсионные заряды притягиваются (подобное притягивает подобное). На этом основан универсальный принцип резонансно-волновых явлений, которые могут спонтанно возникнуть при диагностике и лечении между двумя людьми (врачом и пациентом), если они обладают одинаковыми патогенными вибрациями. Именно поэтому ни одна методика, существующая в настоящее время, принципиально не может обеспечить 100% безопасную защиту при полевом (волновом) взаимодействии двух людей. Это может привести к ухудшению здоровья обоих. Абсолютно безопасны только самодиагностика и самоисцеление.

7. Торсионные поля могут возникать не только при вращении (спиновой эффект), они могут порождаться также геометрическими и топологическими фигурами (эффект формы). Эффектом формы с возникновением торсионных полей можно объяснить воздействие вибрационных рядов на организм человека (одна из концепций).

Самое время активно использовать представление модели человека как Микрокосма, зеркального отражения Макрокосмоса (Вселенной) или, выражаясь современным языком, как голографического, «лазерного» отображения Вселенной. Второе положение, объединяющее эзотерические школы Запада и Востока, помимо космизма человека, — это общее понимание сложной структуры человека, признание многомерной анатомии человека. И, наконец, третьим общим положением, объединяющим все западные и восточные эзотерические целительства, является сам феномен целительства, обладающий во многих случаях эффектом «мгновенного исцеления» очень сложных заболеваний. И если термин «массовая культура» был впервые обозначен немецким философом М. Хоркхаймером в 1941 году и американским ученым Д. Макдональдом в 1944 году, то система «самодиагностики и самоисцеления», к которой современникам придется обратиться сейчас, в медицине известна с незапамятных времен.

Возникает вопрос, что не сделали ученые теоретики, ноономисты? Ответ есть, они не ответили ни на один из сорока нерешенных вопросов, возникших перед маркетологами, экономистами-практиками, и не предложили короткий план действия, из учебника по стратегическому менеджменту, прописанный во всех учебниках по экономике используемыми в странах демократии, который бы включал пошагово: шаг первый — посткризисный чекап, шаг второй — международный опыт использования технопарков (общепринятых технологических оазисов стабильности) оказавшихся в пост-ковидном мире пустыми квадратными метрами, шаг третий — новый образ мышления, шаг четвертый — инновации на местах, шаг пятый — анализ роли корпораций в создании устойчивой инфраструктуры, иными словами — короткий план действия предстоящей будущей работы. Ученые ноономисты не увидели будущее через призму технологических изменений и вопросы пост кризисного «чекап» остались без их ответов (см. таблицу №2).

Таблица 2

Вопросы пост кризисного «чекап»

№	Будущее через призму технологических изменений и вопросы посткризисного «чекапа»	Посткризисный чекап.	Технопарки в пост-ковидном мире.	Новый образ мышления	Инновации на местах.	Будущее работы
		шаг 1.	шаг 2.	шаг 4.	шаг 3.	шаг 4
1	Как изменилась инновационная экономика в регионах?					
2	На что в первую очередь делает ставку регион?					
3	Как трансформировались стратегии развития инноватики и рынков в регионах, а также мер поддержки?					
4	Каким компаниям сильнее всего пришлось переформатировать свой продукт/сервисы, чтобы подстроиться под новые реалии?					
5	Какие зоны риска оказались критическими для малого и среднего высокотехнологичного бизнеса?					
6	Как среагировали на изменения инвесторы?					
7	Как трансформировалась структура инвестиций в технологические проекты региона?					
		Посткризисный чекап.	Технопарки в пост-ковидном мире.	Новый образ мышления	Инновации на местах.	Будущее работы
8	Какое конкурентное предложение готова сделать рынку инновационная экосистема региона сегодня?	шаг 1.	шаг 2.	шаг 4.	шаг 3.	шаг 4
9	Не станут ли коворкинги и мейкерспейсы более доступной альтернативой технопаркам?					
10	Как изменилась девелоперская модель инновационной инфраструктуры?					
11	Что будет на месте опустевших квадратных метров коммерческой недвижимости?					
13	Какие эффекты этот тренд окажет на экономику региона?					
15	Какое конкурентное предложение готова сделать рынку инновационная экосистема региона сегодня?					
16	Не станут ли коворкинги и мейкерспейсы более доступной альтернативой технопаркам?					
17	Как изменилась девелоперская модель инновационной инфраструктуры?					
18	Что будет на месте опустевших квадратных метров коммерческой недвижимости?					

Продолжение табл. 2

№	**Будущее через призму технологических изменений и вопросы посткризисного «чекапа»**	**Посткризисный чекап.**	**Технопарки в пост-ковидном мире.**	**Новый образ мышления**	**Инновации на местах.**	**Будущее работы**
19	Какие эффекты этот тренд окажет на экономику региона?					
20		Посткризисный чекап.	Технопарки в пост-ковидном мире.	Новый образ мышления	Инновации на местах.	.Будущее работы
21	Чему нас научила эта «великая перезагрузка»?	шаг1.	шаг 2.	шаг 4.	шаг 3.	шаг 4
22	Как местные и региональные экосистемы отреагировали на изменения?					
23	Каков новый образ мышления для работы и организаций?					
24	И как мы можем стимулировать инновации, которые могут заложить основу для процветающих рынков и общества будущего?					
26	Как бизнес в регионах адаптировался к изменению среды, структуры потребления и традиционных производственных цепочек?					
27	Слышат ли друг друга корпорации, институты развития и правительство в регионах?					
28	Удается ли наладить взаимодействие, направленное на развитие бизнеса и рост экономики в регионе?					
29	Где региональный технологический бизнес ищет ресурсы для развития?					
30	Возможно ли это делать на территории региона?					
31		Посткризисный чекап.	Технопарки в пост-ковидном мире.	Новый образ мышления	Инновации на местах.	.Будущее работы
32	Как бизнес в регионах адаптировался к изменению среды, структуры потребления и традиционных производственных цепочек?	шаг1.	шаг 2.	шаг 4.	шаг 3.	шаг 4
33	Слышат ли друг друга корпорации, институты развития и правительство в регионах?					
34	Удается ли наладить взаимодействие, направленное на развитие бизнеса и рост экономики в регионе?					
35	Где региональный технологический бизнес ищет ресурсы для развития?					
36	Возможно ли это делать на территории региона?					

Окончание табл. 2

№	Будущее через призму технологических изменений и вопросы посткризисного «чекапа»	Посткризисный чекап.	Технопарки в пост-ковидном мире.	Новый образ мышления	Инновации на местах.	Будущее работы
38	Чему нас научила эта «великая перезагрузка»?					
39	Как местные и региональные экосистемы отреагировали на изменения?					
40	Каков новый образ мышления для работы и организаций?					
41	И как мы можем стимулировать инновации, которые могут заложить основу для процветающих рынков и общества будущего?					

Что не сделали ученые ноономисты? Они не посмотрели на нерешенные вопросы будущего через призму грядущих в настоящем технологических изменений цифровой экономики. Современная экономическая и эпидемиологическая ситуации стали настоящим стресс-тестом, который заставил всех честно посмотреть на состояние современной технологической повестки и инновационной инфраструктуры. Под пристальным вниманием оказались регионы, которые должны стать высокотехнологичными хабами и дать миру новых лидеров бизнеса (Хабаровский край). Пандемия не пощадила никого, заставив научное сообщество 65+ самораспуститься в момент, когда бизнес должен был пересмотреть структуру и стратегию развития, а регионы — меры поддержки технологических предпринимателей. Хватит ли у руководства регионов сил, ресурсов и мотивации для поддержки предпринимателей или же технологические прорывы уйдут на второй план, уступив место более насущным проблемам связанных с пандемией? Прошла ли система поддержки инновационного технологического бизнеса проверку на прочность? Нужна ли будет завтра инновационная инфраструктура, которая создавалась до начала пандемийного 2020 года? В правильную ли сторону мы двигаемся? Стоит ли заниматься инновациями в период более острых проблем региональных бюджетов? Как сегодня выглядит карта инновационного предпринимательства в России и как выстроить «плацдармы» на технологических рынках? Все это прошло мимо научного сообщества МЭФ, МОИП, ВЭО и РАН.

Используемый выше исследовательский прием для написания данной работы прост и скопирован у природы, а именно: Известно, что основными химическими элементами на нашей планете являются углерод, водород, азот и кислород. В тексте автором статьи сделана авторская декомпозиция взглядов перечисленных ученых ноономистов, мнения которых на происходящее удачно собраны в статье [6]. В ней определены, назовем условно, исходные «химические элементы» их рассуждений (этой хайдегер шачин бузгалигн бодруной) и ведущаяся ими полемика на страницах сборников Вольного экономического общества (ВЭО). Опять обратимся к природе. Входя во взаимодействие на проводимых коллективных мероприятиях МАЭФ и ВЭО, в Москве и Петербурге, они составляют аминокислоты из которых состоит все живое в научной экономической мысли сегодняшнего дня, начиная от Гайдаровского форума прошедшего в Москве, до Давоса и вернувшихся в нашу экономику рассуждений через научный авангард сосредоточенный в Сколково. Снова обратившись к матери природе возьмем митохо́ндрию — двумембранный сферический или эллипсоидный органоид диаметром обычно около 1 микрометра. Она характерна для большинства клеток природы и делится для большинства на клетки, автотрофы (фотосинтезирующие растения) и клетки гетеротрофы (грибы, животные). В нашей аналогии предполагаем, что итоговые догадки возможно обратить, как во благо, так и во вред социальной жизни отдельной страны и всей планеты. Эффективность подобного творения известна: только 20 встречающихся в природе аминокислот из известных 500 используются в генетическом коде, а это 4% [1]. По такой же аналогии возможно разделить и человеческие потребности которые ученые делят на витальные и снобистские о чем сказано выше. В общем и целом получилось, что из 1500 витальных и снобистских потребностей вместе взятых (100%) витальные (т.е. жизненно

необходимые) составляют 500 (или 33%). В то же время — остальные возможны, но без их наличия человек и человечество могут без ущерба для себя обойтись. Тогда если 33% разделить на 4%, то получается, что человек переумнел природу по ее эксплуатации в свою пользу, в восемь раз. Далее, продолжая исследование, подобную обработку информационных сигналов из научных кругов, можно подвергнуть квантованию, другими словами разбиению по диапазонам отсчетных значений сигнала. Предположим, что Ноономика практикоориентированная программа. Для настоящего исследования достаточно не прецезионной точности, как в технике (иначе ракеты не полетят), а их условной точности равной нескольким уровням, где практико ориентированная программа может состоять например из нескольких кейсов включающих: ВОЕННую ИСТОРию (социальное-индивидуальное; верующий-неверующий), ПОЛИТИЧЕСКую ИСТОРию (социальное-индивидуальное; верующий-неверующий), ЭКОНОМИЧЕСКую ИСТОРию (социальное-индивидуальное; верующий-неверующий), РЕЛИГИОЗНую ИСТОРию (социальное-индивидуальное; верующий-неверующий). Но как импламентировать подобную научную мысль в действие? И что не сделали ученые НООНОМИСТЫ? Они не увидели, что их система рассуждений фрагментарна и касается только 25% всей сути творения, укладывающейся в кейс с условным названием ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИСТОРИЯ и предложенные взгляды можно расценивать, как попытку ноономистов отгадать суть происходящего для будущего. Но без уже существующих у человечества систем самодиагностики и социального самоисциления, а это оставшиеся семьдесят пять процентов (75%) без которых это сделать не получиться.

Продолжая рассуждения на тему будущего и нового образа мышления через призму технологических изменений цифровой экономики требуется погружение пациента с помощью различных медитативных приемов в неординарное состояние психики. Что из себя представляет измененное состояние сознания? Многие из этих неординарных состояний создают ощущение отключения тела и его осознания и бросают человека в переживание космических состояний — единений с космическим разумом, с родителями, с мировыми субстанциями (водой, огнем, воздушных океаном и т.д.). Можно сделать предположение, что в таких ситуациях и наступает состояние провидения. Такие состояние заставляют человека пережить наиболее трудные моменты его физической и духовной жизни (рождение и смерть в предыдущих воплощениях, душевные травмы, духовное одиночество и многое другое). Понимая, что предсказывать будущее, дело неблагодарное, несмотря на наличие титулованных футурологов попробуем озвучить уникальные инсайты, о будущем одним из которых является предмет Ноономика. Сергей Бодрунов, являясь главой ВЭО, сам открыл несколько предприятий и помогал в развитии сотен других, поэтому знания, которое он приносит своей аудитории, представляют собой редкое сочетание основанного на реальности мышления в сочетании с ясной визуализацией будущего мира. Он является автором множества статей как для национальных, так и для международных изданий. Каждый год его выступления затрагивают жизни десятков тысяч людей с его уникальным брендом индивидуальных презентаций, разработанных специально с учетом потребностей каждой аудитории. Его соратники, Сергей Бодрунов, Александр Бузгалин, Андрей Колганов — команда востребованных спикеров и выступающих на такие темы, как будущее человеческих ресурсов, национальные стратегии в отношении кадров и личный выбор карьеры [9]. В общей сложности с их авторскими работами и докладами ознакомлены сотни участников МЭФ и МАЭФ периода 2010-2020 годов. В настоящее время изучать работы начали в МОИП с помощью мышления ММПК и навыков для создания богатого будущего для работы и обучения. И выяснилось что вопрос остается открытым, как материализовать подобную научную мысль в действие? Ведь еще потребуется представленные и взятые у природы для наглядности некоторые варианты донесения до широких масс успехов социо-науки и техно-науки увязать с существующим международным уровнем, его нормами и уставами, ссылками на законы стран, где помимо всего существует и своя политическая культура. При этом остается еще одна не раскрытая в научном сообществе экономистов, это права человека в киберпространстве. Отсюда следует не праздный вопрос , как использовать международное поле Европейского совета по правам человека (ЕСПЧ). Опять вернемся к подлинности в истории. Можно сделать предположение, что идет осмысление для постройки нового ковчега. Отсюда возможно предположить, что ключевая мотивации не социальная, а личностная. Тогда уместны песни восьмидесятых прошлого века с такими словами «ты вспомни, как все начиналось», «все строили лодки и вот». Западу, за счет СССР, дали побыть в состоянии развитого капитализма. После этого, посоревновав его с СССР, «красный проект» за-

крыли. Теперь все увидели, даже ученые социалистической ориентации, что было лучше. Теперь то понятно о чем шла речь в 2013 году, когда словами ДАМ многим было предложено поменять работу, профессию и место жительства [10]. Таким образом, через большую беду ПАНДЕМИЮ, пытаются вернуть веру, надежду и любовь в массовое сознание. Уже который раз??? Однако научные творцы должны воспользоваться обстановкой всемирного кризиса капитализма, порождающей все эти социальные катаклизмы, чтобы при поддержке прогрессивно ориентированных государственных деятелей и предпринимателей постепенно создавать креатосферу и вытеснять капитализм с центра общественной жизни на ее периферию общественного сознания. Ноономика при этом, как система самодиагностики и социального самоисцеления в цифровой экономике, должна будет обеспечить безопасность. Народ вправе потребовать от науки полезности, собственно говоря, самой науки для социума.

Список литературы

1. *Цветкова Н.А.* Программы WEB 2.0 в публичной дипломатии США // США и Канада: экономика, политика, культура. — 2011. — №3. — С. 109-122.
2. *Цветкова Н.А.* Феномен цифровой дипломатии в международных отношениях и методология его изучения // Вестник РГГУ. Серия «Политология. История. Международные отношения».
3. *Леонов Е.А.* Новые тенденции развития цифровой экономики в условиях COVID-19. — М.: ж-л «Международная жизнь», январь 2021.
4. *Бузгалин А.В., Колганов А.И.* Глобальный капитал. — М.: Эдиториал УРСС, 2015. — Т. 1, 2. — Т. 2, С. 222–226, 333–334, 337–338.
5. *Бодрунов С.Д.* Ноономика. — М.: Культурная революция, 2018. — 432 с. [Бодрунов С.Д. Нооиндустриальное общество: шаг к неэкономическому развитию. // Экономическое возрождение России. — 2018. — № 1 (55). — С. 5–15].
6. *Шачин С.В.* Коммуникативная теория разума Ю. Хабермаса: Опыт диалектической реконструкции теории коммуникативного действия. — М.: Эдиториал УРСС, 2019. — 304 с.
7. Dialektik der Aufklärung. Amsterdam, Horkheimer/ — M.: Adorno. — T.1947.),
8. *Пучко Л.В.* в книге о «Многомерной медицине»,
9. *Шачин С.В.* «К вопросу о возможности возникновения экономики на основе развития разума (НООНОМИКИ) в условиях всемирного экономического кризиса.
10. *Медведев Д.А.* Россиянам придется менять работу, профессию и место жительства // РБК, 27.09.2013. URL: https: //www.rbc.ru/ society/27/09/2013/570410439a794761c0ce22d6

УДК 657.47

Мальцев Алексей Владимирович,
магистрант,
Ижевский государственный технический университет
им. М.Т. Калашникова e-mail: maltsev.msur@yandex.ru

Иванова Светлана Сергеевна,
старший преподаватель.
Ижевский государственный технический университет
им. М.Т. Калашникова e-mail: pgs@istu.ru

Кисляков Александр Аркадьевич,
кандидат технических наук, доцент,
Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова
e-mail: pgs@istu.ru

Мохначев Сергей Анатольевич,
кандидат экономических наук, доцент,
Ижевский государственный технический университет
им. М.Т. Калашникова e-mail: pgs@istu.ru

Alexey Vladimirovich Maltsev,
Master's Student,
M.T. Kalashnikov Izhevsk State Technical University
e-mail: maltsev.msur@yandex.ru

Svetlana Sergeevna Ivanova,
Senior Lecturer,
M.T. Kalashnikov Izhevsk State Technical University
e-mail: pgs@istu.ru

Alexander Arkadyevich Kislyakov,
PhD in Engineering, Associate Professor,
M.T. Kalashnikov Izhevsk State Technical University
e-mail: pgs@istu.ru

Sergey Anatolyevich Mokhnachev,
PhD in Economics, Associate Professor,
M.T. Kalashnikov Izhevsk State Technical University
e-mail: pgs@istu.ru

СМЕТА НА ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБНАРУЖЕНИЯ ПРОТЕЧЕК В ИНДИВИДУАЛЬНОМ ТЕПЛОВОМ ПУНКТЕ МНОГОКВАРТИРНОГО ДОМА

Аннотация. Статья раскрывает основные этапы внедрение элемента автоматизации («умного дома») — системы обнаружения протечек в индивидуальном тепловом пункте. ИТП, без преувеличения — сердце любого МКД: здесь «рождается» горячая вода и начинает свой путь ко всем потребителям в МКД, круглосуточно, каждый день в году; и отопление — которое обогревает каждую квартиру в холодный период года. Нарушение работы ИТП может привести к негативным последствиям для жителей и обслуживающей организации МКД, поэтому чрезвычайно важно обеспечить безаварийную работу этого объекта. Среди мероприятий по достижению такой цели, в том числе, и создание автоматизированной системы обнаружения протечек. Она обеспечит максимально быструю реакцию на аварию, исключит или снизит материальный и имиджевый ущерб. Грамотно составленная смета обеспечит объективную оценку затрат на внедрение такой системы, поможет обосновать исполнителю объем материалов и работ перед заказчиком.

Ключевые слова: техническое задание, ТЗ, смета, протечки, умный дом, автоматизация.

ESTIMATE FOR THE IMPLEMENTATION OF A LEAK DETECTION SYSTEM IN AN INDIVIDUAL HEATING POINT OF AN APARTMENT BUILDING

Annotation. The article reveals the main stages of the introduction of an automation element («smart home») — a leak detection system in an individual heating point. An individual heating point, without exaggeration, is the heart of any apartment building: hot water is «born» here and begins its journey to all consumers in an apartment building, around the clock, every day of the year; and heating — which heats every apartment during the cold season. Disruption of the operation of an individual heating point can lead to negative consequences for residents and the service organization of an apartment building, therefore it is extremely important to ensure trouble-free operation of this facility. Measures to achieve this goal include the creation of an automated leak detection system. It will ensure the fastest possible response to an accident, eliminate or reduce material and image damage. A well-written estimate will provide an objective assessment of the costs of implementing such a system, and will help the contractor justify the amount of materials and work to the customer.

Key words: Terms of reference, technical specifications, estimates, leaks, smart home, automation.

Вводная часть. Настоящее исследование проводится на примере многоквартирного дома (далее — МКД), расположенного по адресу г. Ижевск, ул. Совхозная, д. 1А, находящегося под управлением товарищества собственников недвижимости (далее — ТСН).

В цокольном этаже располагаются: индивидуальный тепловой пункт (далее — ИТП), система управления пожарным водопроводом.

За состоянием коммуникаций и конструктивных элементов здания осуществляется периодическое наблюдение: инженерная группа проводит осмотры 2 раза в месяц, дежурные осуществляют еженедельный обход. Несмотря на достаточную (для медленно развивающихся событий) периодичность осмотров, для обнаружения таких событий как, например, течь из резьбового соединения, быстро зафиксировать аварию типа «порыв трубы» — с такой периодичностью невозможно.

В настоящее время Правление ТСН приняло решение о необходимости создания и внедрения в эксплуатацию системы обнаружения протечек (далее — СОП) в ИТП. Это обусловлено событиями, которые имели негативный экономический и имиджевый эффект для ТСН — происходили порывы трубопроводов: снижалось качество предоставления коммунальных услуг: снижалось давление и температура в системах ГВС и контура отопления, нарушалась работа электрооборудования ИТП, происходило подтопление помещения. Авария была длящейся во времени: не была быстро обнаружена и ликвидирована и, в связи с этим, увеличивался ущерб. Ущерб компенсировался за счёт средств ТСН, и, как следствие, всех собственников МКД.

Предполагается, что система обеспечит сигнализацию о происходящем событии и обеспечит скорейшую реакцию обслуживающего персонала для её ликвидации, таким образом, будет снижаться или исключаться ущерб, качество предоставления коммунальных услуг не будет страдать.

Предварительная оценка эффективности данного проекта производилась на основании Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденных Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 № ВК 477. Оценка общественной (социальной) значимости и эффективности проекта — положительная. В качестве коммерческой оценки проводится согласование проекта Правлением ТСН: «реальная» оценка коммерческой эффективности не производится — проект будет использоваться «для собственных нужд» МКД.

СОП будет являться важным элементом обеспечения безопасности и сохранности имущества жителей МКД. Она позволит своевременно обнаруживать протечки воды и предотвращать возможные повреждения конструкций здания, коммуникаций, оборудования. Особенно актуально применение таких систем в подвальных помещениях, где риск возникновения аварийных ситуаций значительно возрастает вследствие труднодоступности осмотра и обслуживания инженерных сетей.

Цель исследования. Разработка обоснованной сметы затрат на проектирование, приобретение оборудования и монтаж СОП в ИТП, расположенного в подвале МКД.

Задачи исследования. Анализ используемых технологий: изучение предложений производителей оборудования по обнаружения протечек.

Оценка текущего состояний: обследование подвала, где расположен ИТП, инженерного оборудования и коммуникаций, выявление зон риска возникновения протечек и особенностей эксплуатации ИТП и помещения ИТП.

Выбор оптимального решения: подбор оптимальной системы контроля протечек исходя из технического задания и бюджета проекта.

Расчет стоимости работ: составление сметной документации на выполнение проектных, монтажных и пусконаладочных работ, включая стоимость материалов и оборудования.

Определение сроков реализации: разработка графика проведения работ по установке и запуску системы.

Гипотеза. Применение СОП в подвале МКД экономически оправдано и позволяет значительно снизить риски аварийных ситуаций, снизить (или исключить) ущерб — экономический и имиджевый, повысить надежность эксплуатации жилищного фонда и обеспечить безопасность жильцов.

Основная часть. Основные производителей оборудования для обнаружения протечек.

Neptun. Компания предлагает систему «Neptun AquaStop», которая обеспечивает защиту от затоплений. Система включает беспроводные датчики воды, электромагнитные клапаны, блоки управления и модули связи.

Преимущества: Простота установки, широкий ассортимент продукции, поддержка GSM/GPRS модулей для удаленного контроля.

Пример комплектации: Датчики уровня влажности, контроль температуры, оповещение SMS/MMS, интеграция с системами диспетчеризации зданий.

Rainoff. Система обнаружения протечек «Rainoff» предназначена для оперативного реагирования на аварийные ситуации в системах водоснабжения и отопления. Оборудование представлено датчиками воды, сигнализационными модулями и исполнительными устройствами.

Особенности: Возможность интеграции с охранными системами, оповещением через SMS/E-mail, совместимость с разными типами трубопроводов.

Комплектация: Контроллер Rainoff Multi Control, датчики типа RA-08 или RA-16, электромагнитные клапана для перекрытия подачи воды.

Астра-Аквастоп.Российский производитель, выпускающий оборудование для предотвращения протечек. Продукция отличается надежностью и адаптирована к российским условиям эксплуатации.

Комплектация: Блок управления, проводные или беспроводные датчики, э/м запорные устройства, интерфейс RS-485 для подключения к системам автоматизации здания.

Достоинства: Совместимость с различными протоколами передачи данных (Modbus, KNX).

Honeywell. Международная организация, представляющая разнообразные компоненты для инженерных сетей. Среди предложений Honeywell можно выделить систему обнаружения протечек HydroAlert.

Основные элементы: Дисплейный модуль, выносные датчики давления и влажности, система автоматического отключения подачи жидкости.

Дополнительные возможности: Интеграция с облачными сервисами для анализа состояния сети, масштабируемость и простота монтажа.

АкваСтраж. «АкваСтраж» представляет собой автоматизированную систему раннего предупреждения о возможных авариях водопровода и теплоснабжения.

Характеристики комплекта: Основной блок обработки сигналов, контакторы закрытия каналов, датчик уровня влажности воздуха, приложение для смартфона с уведомлениями.

Примеры реализации: Установка системы в подвальных помещениях, коридорах технического этажа, рядом с теплообменниками.

Выбор оптимального решения. При выборе производителя оборудования необходимо учесть специфику объекта, условия эксплуатации и бюджет проекта. Необходимо также обеспечить интеграцию выбранной системы с существующими инженерными сетями и возможностью удалённого мониторинга. Для предполагаемого продукта важно наличие гарантийных обязательств производителя и его техническая поддержка.

Основные положения технического задания (далее — ТЗ) для создания СОП

Состав системы. Система должна включать следующее оборудование:

— Беспроводные или проводные датчики наличия жидкости;
— Электромагнитные клапаны для остановки подачи ресурсов;
— Контрольный блок с функцией регистрации событий и сигнализации;
— Источник бесперебойного питания (ИБП);
— Модуль связи.

Функциональные характеристики:

— Отображение текущего статуса зон мониторинга;
— Регистрация события аварии с указанием точного места и времени события;
— Автоматическое закрытие клапанов при срабатывании датчиков;
— Управление вручную и автоматически;
— Передача сигнала тревоги на пульт диспетчера или его мобильное устройство;
— Наличие резервного источника электропитания.

Проектирование и монтаж:

— Монтаж должен проводиться согласно требованиям действующих строительных норм и правил (СНиП), стандартов безопасности труда (ГОСТ) и технических регламентов.
— Все соединения электропроводки должны соответствовать правилам устройства электроустановок (ПУЭ) и иметь соответствующую маркировку.
— Допускается использование комплектующих производства сертифицированных заводов-изготовителей.

ТЗ и предложения о приобретении оборудования СОП были направлены ряду поставщиков, однако ответ, соответствующий всем условиям, был получен только от компании «Neptun AquaStop».

Смета на внедрение СОП на базе контроллера Neptun

Общая стоимость реализации проекта включает в себя закупку оборудования, монтажные работы, настройку и пусконаладочные мероприятия.

Наименование оборудования, материалов	Кол-во	Цена за ед. без НДС	ИТОГО
Корпус пластиковый навесной на 18 модулей ЩРН-П-18	1	2800	2800
Контроллер CCU825	1	15000,00	15000,00
GSM антенна усиленная	1	2000,00	2000,00
Блок питания DR-15-15	1	2000,00	2000,00
Розетка на DIN-рейку	1	350,00	350,00
Датчик SW005	2	2050,00	4100,00
Автоматический выключатель 16А 1П	1	250,00	250,00
Автоматический выключатель 6А 2П	1	600,00	600,00
Автоматический выключатель 2А 1П	1	350,00	350,00
Реле промежуточное OptiRel D	1	1350,00	1350,00
Кабель ВВГ нг(А)LS 3х1.5	5	85,00	425,00
Провод ШВВП — 2*0,5	65	25	1625
Гофра Ду-16	70	25,00	1750,00
Сальник	9	50,00	450,00
ИТОГО по материалам		33050,00	
Монтажные работы		14000,00	
Пусконаладочные работы		12000,00	
ИТОГО		59050,00	

Примерный график этапов внедрения СОП

Этап 1. Подготовительные работы (около 2 недель):

— Проведение предварительного осмотра помещения и оценка условий размещения элементов системы.
— Согласование технического задания и составление спецификации оборудования.
— Разработка проектной документации и получение необходимых разрешений (при необходимости).

Этап 2. Закупка материалов и оборудования (до 1 месяца):

— Заказ необходимого оборудования (контроллеры, датчики, клапана, провода).
— Доставка оборудования на место установки.

Этап 3. Монтажные работы (от 1 до 2 рабочих дней):

— Установка блока управления (контроллера).
— Монтаж датчиков наличия воды.
— Установка защитных запорных устройств (электромагнитных клапанов).
— Организация линии электропитания и соединения проводов.

Этап 4. Настройка и тестирование (1 рабочий день):

— Проверка функционирования каждого датчика и управляющего устройства.
— Программирование режимов/сценариев реагирования на аварийные ситуации.
— Тестирование сигнала SMS/GSM оповещений и подтверждения работы всех элементов системы.

Этап 5. Информирование сотрудников и обучение работе с системой (1 день):

— Ознакомление обслуживающего персонала с инструкциями по эксплуатации.
— Демонстрация основных функций системы и принципов её обслуживания.

Финальный этап. Запуск системы и сдача-приемка (1 день):

— Оформление акта выполненных работ.
— Передача технической документации заказчику.

Общий срок исполнения проекта:

При условии отсутствия задержек на этапе согласования документов и своевременной доставки оборудования и материалов — общий срок полного внедрения составит примерно 1,5–2 месяца с момента начала подготовительных мероприятий до сдачи готового решения.

Вывод. Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что внедрение СОП ИТП в МКД является экономически оправданным и технически реализуемым мероприятием. На основе анализа рынка оборудования, специфики объекта и предложений поставщиков — была выбрана система «Neptun AquaStop», предложившая решение, отвечающее требованиям ТЗ. Разработанная смета объективно отражает затраты на приобретение оборудования, его монтаж и пусконаладочные работы. Срок реализации проекта составляет, ориентировочно, 1,5–2 месяца.

Основной экономический эффект от внедрения СОП заключается не в прямой прибыли, а в предотвращении потенциальных убытков. Система позволяет минимизировать или полностью исключить материальный ущерб от затоплений (повреждение электрооборудования, отделки помещений, конструкций здания), а также избежать репутационных потерь и штрафов от контролирующих органов за нарушение качества предоставления коммунальных услуг. Оперативное оповещение о протечке позволяет обслуживающему персоналу реагировать на аварию в режиме реального времени, что критически важно для снижения последствий.

Таким образом, представленная смета и план реализации обосновывают целесообразность инвестиций в систему обнаружения протечек как важный элемент повышения надежности, безопасности и эффективности управления многоквартирным домом.

Также, благодаря внедрению элементов автоматизации (элементов «умного дома») снижается пресловутый «человеческий фактор», при котором кто-то что-то забыл, не посмотрел, не зашел, не отреагировал. Из-за этого, часто, происходят аварии, а ущерб при авариях увеличивается кратно. Таким образом, внедрение элемента автоматизации повышает надежность и безопасность здания.

Список литературы

1. Жилищный кодекс Российской Федерации (в части регулирования деятельности ТСН и предоставления коммунальных услуг);
2. Постановление Правительства РФ от 06.05.2011 № 354 «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» (в части требований к качеству услуг и ответственности за нарушение);
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утверждены Минэкономразвития РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477);
4. Нормативно-техническая документация:
   — ГОСТ Р 50571.1-2013 (МЭК 60364-1:2005) «Электроустановки низковольтные. Часть 1. Основные положения»;
   — СП 256.1325800.2016 «Электроустановки жилых и общественных зданий. Правила проектирования и монтажа»;
   — ПУЭ 7-е издание (Правила устройства электроустановок);
   — СНиП 3.05.06-85 «Электротехнические устройства» (и актуализированная редакция);
5. Техническая документация и каталоги производителей оборудования:
   — https://neptun.ru/ (система «Neptun AquaStop»);
   — https://rainoff.ru/;
   — https://astra-aquastop.ru/;
   — https://buildingsolutions.honeywell.com/;
   — https://akvastrazh.ru/

УДК 629.056.8

Микулич Дарья Сергеевна,
студент
Московский автомобильно-дорожный государственный университет (МАДИ), Москва
E-mail: dashamikulich3@gmail.com

Фомичева Наталья Сергеевна,
старший преподаватель
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского» / Московский автомобильно-дорожный государственный университет (МАДИ), Москва
E-mail: fomicheva_79@mail.ru

Daria Sergeevna Mikulich,
student
Moscow Automobile and Road Construction State University (MADI), Moscow
Email: dashamikulich3@gmail.com

Natalya Sergeevna Fomicheva,
Senior Lecturer
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations / Moscow Automobile and Road Construction State University (MADI), Moscow
Email: fomicheva_79@mail.ru

АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ «ГЛОНАСС»

Аннотация. В статье рассматриваются современное состояние, возможности развития и ключевые ограничения российской глобальной навигационной спутниковой системы ГЛОНАСС применительно к сфере гражданской логистики и транспорта. Особое внимание уделяется критической проблеме глушения сигналов и радиочастотных помех, создаваемых комплексами радиоэлектронной борьбы (РЭБ), которые значительно влияют на надёжность сервисов мониторинга. Авторы анализируют механизмы деградации сигнала, воздействие на работоспособность системы в условиях помех, нормативно-правовые вызовы и потенциальные решения, включая применение многосистемных приёмников, резервные методы позиционирования по сотовым сетям и защитные технологии.

Ключевые слова: ГЛОНАСС, глобальные навигационные спутниковые системы, глушение сигнала, радиоэлектронные помехи, транспортная логистика, мониторинг транспорта, помехозащита, резервные системы позиционирования.

ANALYSIS OF THE OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN THE DEVELOPMENT OF THE GLONASS SYSTEM

Annotation. The paper examines the current state, development opportunities and key constraints of the Russian GLONASS global navigation satellite system as applied to civil transport and logistics sector. Special attention is paid to the critical problem of signal jamming and radio frequency interference caused by electronic warfare (REB) equipment, which significantly affects the reliability of GLONASS-based services in fleet management and urban logistics. The author analyses mechanisms of signal degradation, impact on system operability, regulatory challenges and potential solutions including multi-system receivers, positioning backup, and protective technologies.

Key words: GLONASS, GNSS, signal jamming, radio frequency interference, electronic warfare (REB), transport logistics, fleet monitoring, anti-jamming protection, backup positioning systems.

Введение. Система ГЛОНАСС является критически важным компонентом национальной навигационной инфраструктуры Российской Федерации и основой для развития интеллектуальных транспортных систем и логистических сервисов [1]. Она входит в число четырёх глобальных навигационных спутниковых систем, наряду с GPS (США), Galileo (ЕС) и BeiDou (КНР), что обеспечивает взаимодействие и конкуренцию на мировом рынке услуг позиционирования. Для гражданской логистики, городского транспорта и жилищно-коммунальной техники навигация

на основе ГЛОНАСС обеспечивает мониторинг подвижных объектов, оптимизацию маршрутов, контроль соблюдения графиков доставки и повышение прозрачности оказания услуг. Однако в последние годы развитие системы сталкивается с новой и острой проблемой — массовым глушением сигналов спутниковой навигации радиоэлектронными средствами борьбы (РЭБ), что создаёт угрозу надёжности навигационных сервисов для гражданских пользователей [2]. Проблема глушения сигналов ГЛОНАСС — это преднамеренное создание радиочастотных помех на частотах, используемых спутниковыми навигационными системами, в результате чего приёмники теряют способность захватывать спутниковые сигналы или получают искажённую информацию о местоположении. Это явление в настоящее время всё чаще влияет на функционирование логистических и транспортных систем в гражданском секторе [9].

Цель исследования — проанализировать проблему радиоэлектронного глушения и помех в контексте развития ГЛОНАСС в гражданской логистике и транспортном секторе, выявить механизмы влияния на надёжность навигационных услуг и обозначить направления совершенствования защиты и резервных систем позиционирования.

Материал и методика исследования. В работе применён комплексный обзорно-аналитический подход, включающий анализ открытых данных о состоянии орбитальной группировки ГЛОНАСС и характеристиках её помехозащиты, изучение механизмов радиоэлектронного глушения (джэмминг) и подмены сигналов (спуфинг). Использовались материалы федеральных органов исполнительной власти, ответственных за развитие навигационно-информационных технологий и обеспечение информационной безопасности, а также публикации операторов навигационной инфраструктуры и независимых аналитических организаций, отслеживающих очаги помех ГЛОНАСС на территории Российской Федерации и за её пределами. Проведён контент-анализ научных и практических публикаций за последние 3–5 лет о влиянии радиоэлектронных помех на функционирование систем мониторинга коммерческого транспорта, городской логистики и коммунальной техники. Рассматривались технические отчёты разработчиков помехозащитных решений, примеры сбоев навигационных сервисов в условиях активного глушения и кейсы внедрения резервных методов позиционирования в практику российских логистических и транспортных компаний.

Основная часть. Орбитальная группировка ГЛОНАСС обеспечивает глобальное покрытие и доступность сигналов для решения задач навигации в режиме реального времени. Развитие наземной инфраструктуры, в том числе дифференциальных станций и центров обработки данных, способствует повышению точности позиционирования до 5–10 метров в стандартном режиме и до 1–2 метров при использовании дифференциальных корректировок [1]. Система позиционирования ГЛОНАСС обладает встроенными механизмами помехозащиты за счёт использования специальных методов кодирования и модуляции сигналов, которые обеспечивают устойчивость к пассивным помехам и естественной радиошумовой обстановке. Совместимость ГЛОНАСС с другими навигационными спутниковыми системами в многосистемных приёмниках — с GPS, Galileo и BeiDou — теоретически повышает устойчивость навигации за счёт использования сигналов от нескольких систем одновременно [2, с. 19].

В транспортной логистике ГЛОНАСС активно используется для мониторинга коммерческого автотранспорта, контроля маршрутов поставок, оценки эффективности использования подвижного состава и снижения расходов на топливо. Внедрение систем спутникового мониторинга позволяет предприятиям сокращать холостые пробеги, контролировать дисциплину водителей и минимизировать простои [4].

В городской логистике навигация на основе ГЛОНАСС применяется для диспетчеризации общественного пассажирского транспорта, предоставления пассажирам информации о прибытии подвижных единиц в реальном времени и оптимизации маршрутов в условиях перегруженной улично-дорожной сети. Для предприятий жилищно-коммунального хозяйства системы мониторинга спецтехники (уборочная, дорожная, вывозная техника) обеспечивают контроль над выполнением регламентных работ и прозрачность затрат на обслуживание городской инфраструктуры.

Механизмы и источники радиоэлектронного глушения ГЛОНАСС:

— Джэмминг (jamming) — это преднамеренное создание мощных радиочастотных помех на частотах, используемых спутниковыми системами. Помехи создаются специальными передающими устройствами, которые излучают сигналы шума или синтезированные

радиосигналы, перебивающие слабые сигналы от спутников (уровень сигнала спутника на Земле составляет примерно -160 дБм). Механизм воздействия следующий: спутниковый сигнал, преодолев путь в 20 000+ км от орбиты до приёмника, достигает земной поверхности с очень низкой мощностью [8]. Приёмник ГЛОНАСС должен выделить этот сигнал из радиошумовой обстановки. Если на той же частоте работает мощный источник помех (РЭБ-комплекс), создаваемый им уровень сигнала может в сотни раз превышать полезный спутниковый сигнал, в результате чего приёмник попросту не в состоянии захватить спутник [10].

— Спуфинг (spoofing) — это более изощрённая атака, при которой вместо помех генерируются поддельные сигналы, имитирующие сигналы спутников, но содержащие искажённую информацию о местоположении. В этом случае приёмник может продолжать работу, но выдавать неправильные координаты — отклонения могут составлять сотни метров и более [10].

Источники помех подразделяются на:

— Военные РЭБ-комплексы — боевые системы радиоэлектронной борьбы, используемые при проведении военных операций; создают наиболее мощные помехи на больших площадях.
— Специализированное оборудование — портативные глушилки, используемые в спецоперациях и частными лицами.
— Случайные источники помех — неправильно экранированное электрооборудование, индустриальные установки, которые случайно излучают помехи на навигационных частотах [11].

Практические последствия радиоэлектронного глушения для гражданской логистики критичны: потеря сигнала и невозможность позиционирования — в условиях интенсивного глушения приёмники полностью теряют способность захватывать спутники, в результате чего система мониторинга перестаёт получать данные о местоположении транспортного средства. «Биение» координат — приёмник периодически захватывает сигналы (в перерывах между помехами), в результате чего на треке движения появляются резкие скачки, ломаные линии, что делает данные о движении невалидными для целей логистической аналитики [3]. Некорректная информация о скорости и направлении — при искажении сигналов спутников приёмник может выдавать неправильные значения скорости или указывать движение в ошибочном направлении, что нарушает работу систем управления автопарком. Накопление ошибок в отчётах — ложные координаты приводят к искажению данных о пробеге, потреблении топлива, времени доставки груза, что затрудняет контроль над операционной деятельностью логистических предприятий. Снижение конкурентоспособности сервисов — логистические компании, не имеющие защиты от помех, рискуют утратить доверие клиентов и контрактные обязательства по срокам поставки.

В части нормативно-правовых аспектов развитие ГЛОНАСС в гражданском секторе поддерживается государственными программами и нормативными документами, которые устанавливают обязательность применения спутниковой навигации для отдельных категорий транспорта (пассажирские перевозки, опасные грузы) [5]. Вместе с тем, проблема радиоэлектронного глушения гражданских навигационных систем слабо отражена в нормативно-правовой базе Российской Федерации и требует дополнительного правового регулирования. На международном уровне ООН, Международная ассоциация гражданской авиации (ICAO) и другие организации призывают к принятию мер по защите и регулированию деятельности, создающей помехи. Однако практической реализации этих мер затрудняют как технические, так и геополитические факторы [6].

Результаты исследования. Проблема радиоэлектронного глушения ГЛОНАСС в последние годы приобретает характер системного кризиса. По данным независимых систем мониторинга, на территории некоторых регионов России и соседних стран отмечаются постоянные или периодические очаги помех, которые делают спутниковую навигацию невозможной или крайне ненадёжной [7]. Это означает, что логистические компании, работающие в этих районах, не могут полагаться на одну лишь навигацию ГЛОНАСС. Даже несмотря на наличие встроенных механизмов помехозащиты, приёмники ГЛОНАСС не обеспечивают полную защиту от мощных целевых помех. Особенно уязвимы бюджетные и массовые приёмники, которые используются в системах мониторинга мелких и средних логистических компаний. Они имеют более низкий

порог чувствительности и слабую избирательность по частоте, что делает их более подверженными глушению. Также, было выяснено, что большинство логистических компаний опираются исключительно на спутниковую навигацию и не предусмотрели резервных способов определения местоположения при потере ГЛОНАСС-сигнала. Это создаёт критическую зависимость от стабильности работы навигационной системы. Но применение многосистемных приёмников, дифференциальной навигации и резервных методов позиционирования требует значительных капиталовложений, что недоступно для части предприятий малого и среднего бизнеса в сфере логистики.

Перспективы решения проблемы.

1. Внедрение многосистемных приёмников.
   Использование приёмников, способных работать одновременно с ГЛОНАСС, GPS, Galileo и BeiDou, повышает устойчивость к глушению. Если одна система заглушена, приёмник может продолжить позиционирование, используя сигналы от других систем. Это требует модернизации оборудования, но обеспечивает более надёжную навигацию [9].
2. Резервное позиционирование по сотовым сетям (LBS)
   При потере спутникового сигнала система может переходить в режим определения местоположения по базовым станциям сотовой связи (LBS — Location Based Services). Хотя точность LBS ниже (50–100 метров в городе), она достаточна для многих логистических задач и обеспечивает непрерывность мониторинга. В некоторых системах мониторинга реализована функция автоматического переключения между спутниковой навигацией и LBS при потере ГЛОНАСС-сигнала [9].
3. Применение адаптивных фильтров и алгоритмов обнаружения аномалий
   Современные аналитические платформы используют ИИ-алгоритмы для выявления некорректных координат, вызванных помехами или спуфингом. На основе анализа истории движения, скорости, ускорения и других параметров система может автоматически отфильтровать ложные данные и восстановить корректную траекторию движения, или переключиться на резервный режим позиционирования.
4. Поддержка отечественных технологий помехозащиты
   Необходимо ускорить разработку и внедрение российских технологий защиты от глушения и спуфинга, включая:
   — специализированные приёмники с повышенной помехозащитой для критических применений;
   — отечественные алгоритмы и программное обеспечение для обнаружения и компенсации помех;
   — интеграция помехозащитных функций в стандартные навигационные сервисы на базе ГЛОНАСС.

Вывод. Проведённый анализ показал, что система ГЛОНАСС обладает значительным потенциалом для повышения эффективности гражданской логистики и транспорта, однако критической и недостаточно изученной проблемой остаётся радиоэлектронное глушение сигналов спутниковой навигации. Масштабное применение РЭБ-комплексов и специализированного оборудования для создания помех на частотах делает спутниковую навигацию ненадёжным инструментом в условиях активного электромагнитного воздействия. Текущий уровень помехозащиты ГЛОНАСС, хотя и превосходит пассивные помехи, недостаточен для противодействия целевому глушению.

Решение проблемы требует комплексного подхода, включающего:

— Техническую модернизацию — переход на многосистемные приёмники, внедрение резервных методов позиционирования, применение специализированных помехозащитных решений и ИИ-алгоритмов для очистки данных.
— Нормативно-правовое регулирование — развитие законодательства, защищающего гражданские GNSS-системы, регулирование источников помех, создание мониторинговых систем.
— Государственную и корпоративную политику — поддержку отечественных разработок в области помехозащиты, стимулирование спроса на интегрированные навигационно-информационные системы, развитие кадрового потенциала.

Только при сочетании этих направлений ГЛОНАСС может реализовать свой потенциал как надёжной основы для развития интеллектуальных транспортных систем и логистических инноваций в Российской Федерации. Проблема глушения спутниковых сигналов требует немедленного и приоритетного внимания от государства, научного сообщества и индустрии, так как от её решения зависит национальная безопасность, эффективность экономики и конкурентоспособность отечественного сектора логистики на мировом рынке.

Список литературы

1. АО «ГЛОНАСС»: Официальный сайт оператора. — М., 2024. — URL: https://www.glonass-iac.ru
2. *Антипин И.А.* Интеллектуальные транспортные системы на основе ГЛОНАСС / И.А. Антипин, О.В. Смирнов // Автоматизация и современные технологии. — 2023. — № 2. — С. 18–26.
3. *Давыдов В.В.* Мониторинг городского пассажирского транспорта с применением систем ГЛОНАСС/GPS / В. В. Давыдов // Транспортные системы: наука и технология. — 2022. — Т. 8. — № 1. — С. 32–41.
4. *Коротков Е.М.* Развитие навигационно-информационных услуг в Российской Федерации / Е. М. Коротков // Космическая деятельность: вызовы и инновации. — 2024. — № 1. — С. 45–58.
5. *Лебедев В.И.* Применение глобальных навигационных спутниковых систем в гражданской логистике / В.И. Лебедев // Логистика и управление цепями поставок. — 2023. — Т. 15. — № 3. — С. 12–25.
6. *Петросян О.А.* Глобальные навигационные системы и их применение в России / О. А. Петросян. — М.: Академия космонавтики, 2023. — 192 с.
7. Федеральное космическое агентство «Роскосмос»: Официальный сайт. — М., 2024. — URL: https://www.roscosmos.ru
8. ЦСМ ИИЦ ГЛОНАСС — Центр спутниковых мониторинга: Аналитические отчёты о состоянии системы. — М., 2024. — URL: https://www.csm-glonass.ru
9. Как заглушить GPS/ГЛОНАСС сигнал?: Технический обзор систем мониторинга // Glonassgps.biz. — URL: https://glonassgps.biz/glushenie-glonassgps-signala/
10. Как радиозащита искажает данные с ГЛОНАСС/GPS и что с этим делать?: Методология защиты от РЭБ // Контроль ГЛОНАСС. — URL: https://kontrol-glonass.ru/kak-radiozashhita-iskazhaet-dannye-s-glonass-gps-i-chto-s-etim-delat/
11. Как Глушилки РЭБ Влияют на точность GPS и Связь: Практический анализ проблемы // CityPoint. — URL: https://citypoint.ru/news/pomekhi-reb-kak-glushilki-reb-vliyayut-na-tochnost-gps-i-svyaz/

УДК 332.85

Османов Артём Ринатович,
студент,
АНО ВО «Университет Мировых Цивилизаций Имени В. В. Жириновского», Москва
E-mail: artemash2023@list.ru

Митронова Анна Сергеевна,
заместитель декана факультета журналистики,
АНО ВО «Университет Мировых Цивилизаций имени В.В. Жириновского», Москва

Artem Osmanov Rinatovich,
student,
ANO VO «V. V. Zhirinovsky Universtity of World Civilizations»,
Moscow
E-mail: artemash2023@list.ru

Anna Sergeevna Mitronova,
Deputy Dean of the Faculty of Journalism,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

РЕКЛАМА И ЭТИКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭПОХИ

Аннотация. Статья посвящена исследованию проблем взаимодействия рекламы и этики в условиях цифровой эпохи. Автор рассматривает влияние современных технологий на формирование рекламных сообщений, их воздействие на аудиторию и возникающие этические дилеммы. Особое внимание уделяется вопросам конфиденциальности пользователей, манипуляциям сознанием потребителей и ответственности рекламодателей перед обществом. Анализируются правовые нормы и саморегулирование рекламной индустрии в цифровом пространстве, приводятся примеры успешных практик и типичных ошибок компаний. Выводы статьи подчеркивают необходимость формирования новых стандартов этического поведения участников рынка, повышения осведомленности аудитории и внедрения эффективных механизмов защиты прав потребителей в виртуальной среде.

Ключевые слова: этика, реклама, конфиденциальность, манипуляция, этическое поведение.

ADVERTISING AND ETHICS IN THE DIGITAL AGE

Abstract. This article explores the intersection of advertising and ethics in the digital age. The author examines the influence of modern technologies on the formation of advertising messages, their impact on audiences, and the ethical dilemmas that arise. Particular attention is paid to user privacy, manipulation of consumer consciousness, and advertisers' responsibility to society. The article analyzes legal norms and self-regulation of the advertising industry in the digital space, providing examples of successful practices and common mistakes. The article's conclusions highlight the need to develop new standards of ethical behavior for market participants, increase audience awareness, and implement effective mechanisms for consumer protection in the digital environment.

Key words: ethics, advertising, privacy, manipulation, ethical behavior.

Введение. Современная цифровая эпоха оказывает значительное влияние на развитие рекламы и маркетинга, создавая новые возможности для коммуникации брендов с потребителями. Однако вместе с этими возможностями возникают серьезные этические проблемы, связанные с защитой персональных данных, манипулированием восприятием аудитории и соблюдением принципов честности и прозрачности. Эти вопросы становятся особенно актуальными в условиях быстрого роста онлайн-платформ и развития цифровых технологий, влияющих на поведение и предпочтения потребителей.

Научные исследования показывают, что современные рекламные практики часто нарушают границы личного пространства пользователей, вызывая обеспокоенность общественности и регуляторов. Например, согласно данным исследовательского центра Pew Research Center [6], большинство респондентов выражают озабоченность по поводу сбора и обработки личной инфор-

мации компаниями. Аналогичные выводы содержатся в работах Алана Вестина [5], который подчеркивает важность соблюдения права на приватность в цифровой среде.

Кроме того, психологические методы воздействия, используемые в рекламе, вызывают споры относительно этичности влияния на подсознание потребителей. Так, профессор Стэнфордского университета Брайан Уонсинк [3, с. 320] утверждает, что многие маркетинговые стратегии направлены на изменение привычек и предпочтений людей путем скрытого убеждения.

Результаты исследования. Исследование показало, что в современной цифровой среде наблюдается ряд ключевых тенденций и вызовов, касающихся взаимоотношений рекламы и этики.

Современные технологии позволяют компаниям собирать огромные объемы данных о потребителях, включая личные предпочтения, историю покупок и даже местоположение. Это создает серьезную угрозу правам на конфиденциальность, поскольку зачастую пользователи недостаточно информированы о способах сбора и использования их данных. Согласно опросу Pew Research Center 2023 [6], около 80% опрошенных заявили, что чувствуют себя некомфортно, зная, что компании собирают такую информацию.

Исследования профессора Алан Вестина [5] подтверждают, что защита частной жизни становится важным аспектом доверия потребителей к брендам. Компании, соблюдающие принципы прозрачного и уважительного отношения к персональным данным, получают больше лояльности среди своей целевой аудитории.

Психологические приемы, применяемые в рекламе, способны существенно влиять на восприятие товаров и услуг. По мнению Брайана Уонсинка [3, с. 320], многие маркетинговые кампании используют скрытые техники, направленные на изменение потребительских привычек и выбор продуктов. Такие подходы могут восприниматься как манипуляции, снижающие доверие потребителей и повышающие риски социальной дезориентации.

Примером успешной практики является использование эмоциональных мотиваторов в сочетании с четким сообщением бренда, что позволяет избежать обвинений в манипуляциях. К примеру, кампания Dove «Real Beauty» эффективно сочетает положительные эмоции и ясность посыла, укрепляя репутацию бренда как приверженца здорового образа жизни и самооценки женщин.

Рекламодатели несут ответственность за последствия своих действий, влияющих на общество. Этические стандарты требуют, чтобы рекламные сообщения были справедливыми, достоверными и не вводили потребителей в заблуждение. Международные организации, такие как Всемирная федерация рекламы (World Federation of Advertisers) [8], разрабатывают рекомендации и руководства, помогающие бизнесу соблюдать этику в рекламной практике.

Однако существуют и негативные примеры. Скандалы вокруг крупных платформ, таких как Facebook и Google, показали, что недостаточная регуляция данных и злоупотребление ими приводят к серьезным последствиям для пользователей и бизнеса.

Регуляторы разных стран предпринимают шаги по защите прав потребителей в цифровом пространстве. Законы о защите данных, такие как GDPR в Европе и ФЗ №152-ФЗ [1] («О персональных данных») в России, устанавливают строгие правила обращения с информацией пользователей. Нарушение этих норм влечет юридические санкции, негативно отражаясь на репутации компании.

Саморегулирование также играет важную роль. Ассоциации, такие как Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР) [9], разрабатывают собственные кодексы профессиональной этики, способствующие повышению уровня качества рекламных кампаний и снижению рисков нарушений закона.

Вывод. Таким образом, исследование выявило ключевые проблемы, стоящие перед рекламодателями в области этики и конфиденциальности, предложив возможные пути решения и продемонстрировав успешные практики, способные повысить уровень доверия потребителей и укрепить имидж брендов в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных»: ред. от 30 декабря 2020 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2006. — № 31 (ч. I). — Ст. 3451.
2. Общий регламент по защите данных (General Data Protection Regulation, GDPR). — Брюссель, Бельгия, 2018.

3. *Вансинк Б.* Бессмысленное питание: почему мы едим больше, чем думаем / пер. с англ. Е. В. Кузнецова. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 320 с.
4. *Огилви Д.* О рекламе: классическое руководство по убеждению / пер. с англ. Н. А. Казаченко. — Москва : Эксмо, 2020. — 448 с.
5. *Новосельский С.О.* Состояние и перспективы кредитования предприятий малого бизнеса в условиях существующей рыночной конъюнктуры / С. О. Новосельский, И. Н. Щедрина, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. — 2016. — № 1(2). — С. 16-24. — EDN VSDIXB.
6. Оценка эффективности выездных налоговых проверок как формы налогового контроля / О. В. Петрушина, С. О. Новосельский, Д. И. Жиляков [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2023. — Т. 13, № 3. — С. 178-190. — DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-3-178-190. — EDN AQFFUK.
7. Управление продовольственной безопасностью на региональном уровне / М. В. Шатохин, О. В. Телегина, С. О. Новосельский [и др.]. — Курск : Региональный открытый социальный институт, 2015. — 106 с. — ISBN 978-5-88995-136-0. — EDN THNRJH.
8. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика Росс*ии* / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
9. *Слуцкий Л.Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
10. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
11. *Слоботчиков, О. Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? / О. Н. Слоботчиков // Феномен роста популярности радикальных политических движений в европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 2. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 396-402. — EDN YMUYBV.
12. *Уэстин А.* Приватность и свобода: пересмотр концепции / пер. с англ. — Электронный ресурс. — Режим доступа: https://www.privacyfoundation.org/research/westin_privacy_and_freedom_revisited/. — Заголовок с экрана. — Дата обращения: 20.12.2023.
13. Центр изучения общественного мнения (Pew Research Center). Отношение населения к конфиденциальности и сбору данных в цифровую эпоху. — Вашингтон, округ Колумбия, США, 2023.
14. New York Times. How big tech abuses user trust. — Электронный ресурс. — Режим доступа: https://www.nytimes.com/2023/01/01/business/how-big-tech-abuses-user-trust.html. — Заголовок с экрана. — Дата обращения: 20.12.2023.
15. World Federation of Advertisers. Global principles for responsible marketing communications. — Лондон, Великобритания, 2022.
16. АКАР (Ассоциация коммуникационных агентств России). Кодекс профессиональной этики. — Москва, Россия, 2022.

УДК 005.5

Охота Юлия Анатольевна,
Курсант 4 курса ФПСПВО НБ-2201,
Сибирский Юридический институт МВД России, Красноярск

Куричков Дмитрий Олегович
Старший преподаватель кафедры уголовного права и криминологии,
Сибирский Юридический институт МВД России, Красноярск

Okhota Julia Anatolyevna,
4th year cadet of the FPSPVO NB-2201,
Siberian Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Krasnoyarsk
E-mail: oxota.yulya@gmail.com

Kurichkov Dmitry Olegovich,
Senior Lecturer at the Department of Criminal Law and Criminology,
Siberian Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Krasnoyarsk
E-mail: kurichkov_do@mail.ru

МОШЕННИЧЕСТВО В СФЕРЕ КОМПЬЮТЕРНОЙ ИНФОРМАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ КОНСТРУИРОВАНИЯ, ТОЛКОВАНИЯ И ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ

Аннотация. Данная исследовательская работа посвящена уголовно-правовому анализу мошенничества в сфере компьютерной информации (ст. 159.6 УК РФ), так как развитие информационных технологий, наряду с положительным влиянием на социально-экономическую сферу, породило новые формы преступной деятельности, что потребовало адекватного законодательного реагирования. **Актуальность.** Из сведений о преступлениях, совершенных с использованием информационно-телекоммуникационных технологий (далее — ИТТ) или в сфере компьютерной информации следует, что за 2025 год в отчётном периоде зарегистрировано 288 (64,6 %), раскрыто 238 (25,6%), что свидетельствует о положительно динамике раскрытия данной категории преступлений[1].

Рис. 1. Динамика преступлений, совершенных с использованием информационно-телекоммуникационных технологий или в сфере компьютерной информации. Регионы с наибольшими темпами прироста зарегистрированных преступлений, в %

Исходя из представленной выше диаграммы видно, что наиболее высокий рост преступности с использованием ИТТ свершено в Республике Саха, а наименьший рост преступности прослеживается в Республике Дагестан.

[1] Состояние преступности в Российской Федерации за январь — сентябрь 2025 года. Министерство Внутренних Дел Российской Федерации. URL: https://xn--b1aew.xn--p1ai/reports/item/72174303 (дата обращения: 01.12.2025).

По данным Центрального Банка Российской Федерации за 2024 г. существует несколько способов получения денежных средств путем обмана.

Рис. 2. Диаграмма способов, совершения мошенничества

Рассматривая ст. 159.6 УК РФ, к деяниям, подпадающим под её действие следует отнести получение мошенниками доступа к аккаунту на Госуслугах (7%), письма на электронную почту (7,7 %) и другие, то есть злоумышленник посредством ИТТ совершает взлом информации, путем неправомерного доступа и далее владея сведениями, совершает хищение или приобретает права на имущество. Одной из проблем является непонимание правоприменителем круга деяний, подпадающих под действие рассматриваемой нормы.

Основное внимание уделяется ключевой проблеме правоприменения: отсутствию в диспозиции ст. 159.6 УК РФ классических признаков мошенничества. Это обуславливает тесную связь и частую конкуренцию данного состава с преступлениями против компьютерной безопасности (ст. 272 УК РФ) и мошенничеством (общей нормой в ст. 159 УК РФ).

Цель исследования: изучение теоретических и практических проблем юридического закрепления и применения нормы о мошенничестве в сфере компьютерной информации.

Задачи исследования: анализ уголовно-правовой нормы в ст. 159.6 УК РФ и официального документа (постановления Пленума Верховного Суда РФ); изучение судебных решений по уголовным делам о преступлениях рассматриваемой группы; изучение специальной юридической литературы; разработка предложений по разрешению проблем правоприменительной практики.

Методы: в ходе проведения исследования применялись юридико-технический и догматический методы, сравнительно-правовой и метод анализа документов, а также некоторые общенаучные методы.

Результаты и перспективы. Вследствие проделанной работы можно прийти к выводу, что на практике проблема конкуренции составов решается путем их квалификации по совокупности, когда неправомерный доступ к информации (ст. 272 УК РФ) рассматривается как способ совершения хищения (ст. 159.6 УК РФ). Таким образом, статья 159.6 УК РФ формирует модифицированный состав преступления, в чистом виде и не являющимся видом мошенничества, но адекватно отражает реалии цифровой эпохи. Приоритет в разграничении отдельных видов мошенничества должен отдаваться способам изъятия чужого имущества или приобретения права на него. Требуется дальнейшее осмысление необходимости совершенствования уголовно-правовых средств защиты от кибер-посягательств на отношения собственности. В доктрине существует критика законодательной регламентации и дифференциации уголовной ответственности мошеннических деяний в сфере компьютерной информации.

Ключевые слова: мошенничество в сфере компьютерной информации, киберпреступность, компьютерная информация, хищение, неправомерный доступ к компьютерной информации, квалификация преступлений, конкуренция уголовно-правовых норм, совокупность преступлений.

COMPUTER INFORMATION FRAUD: ISSUES OF CONSTRUCTION, INTERPRETATION, AND LAW ENFORCEMENT

Abstract. This research paper is devoted to the criminal law analysis of computer information fraud (Article 159.6 of the Criminal Code of the Russian Federation), as the development of information technologies, along with its positive impact on the socio-economic sphere, has given rise to new forms of criminal activity, which has required an adequate legislative response. Introduction. According to the information on crimes committed using information and telecommunication technologies (hereinafter referred to as ITT) or in the field of computer information, 288 (64.6%) crimes were registered in the reporting period in 2025, and

238 (25.6%) were solved, indicating a positive trend in the detection of this category of crimes.
Fig. 1. Dynamics of crimes committed using information and telecommunication technologies or in the field of computer information. Regions with the highest growth rates of registered crimes, in %.
Based on the chart above, it can be seen that the highest the increase in crime using ITT has been recorded in the Republic of Sakha, while the lowest increase in crime has been observed in the Republic of Dagestan.
According to the Central Bank of the Russian Federation for 2024, there are several methods of obtaining money through deception.
Fig. 2. Diagram of methods of committing fraud.
Considering Art. 159.6 of the Criminal Code of the Russian Federation, the acts covered by it include obtaining access to an account on the State Services by fraudsters (7%), emails (7.7%) and others, i.e. an attacker through ITT performs a hack of information, by means of unlawful access and further having information, commits theft or acquires rights to property. One of the problems is the law enforcement officer's lack of understanding of the range of acts covered by the norm in question.
The main focus is on the key issue of law enforcement: the absence of classic signs of fraud in the disposition of Article 159.6 of the Criminal Code of the Russian Federation. This leads to a close relationship and frequent competition between this offense and crimes against computer security (Article 272 of the Criminal Code of the Russian Federation) and fraud (the general norm in Article 159 of the Criminal Code of the Russian Federation).
The purpose of the study is to examine the theoretical and practical problems of legal consolidation and application of the rule on fraud in the field of computer information.
The objectives of the study include analyzing the criminal law rule in Article 159.6 of the Criminal Code of the Russian Federation and the official document (the resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation); studying court decisions on criminal cases involving crimes in this group; studying specialized legal literature; and developing proposals for resolving problems in law enforcement practice.
Methods: During the study, legal-technical and dogmatic methods, comparative legal and document analysis methods, as well as some general scientific methods, were used.
Results and prospects. Based on the work done, it can be concluded that in practice, the problem of competition between the offenses is solved by qualifying them as a combination, where unauthorized access to information (Article 272 of the Criminal Code of the Russian Federation) is considered as a method of committing theft (Article 159.6 of the Criminal Code of the Russian Federation). Thus, Article 159.6 of the Criminal Code of the Russian Federation forms a modified corpus delicti, which is not a pure form of fraud, but adequately reflects the realities of the digital era. The priority in distinguishing between different types of fraud should be given to the methods of seizing someone else's property or acquiring the right to it. Further consideration of the need to improve the criminal law measures to protect against cyber-attacks on property relations is required. There is criticism in the doctrine of legislative regulation and differentiation of criminal liability for fraudulent acts in the field of computer information.
Key words: Computer information fraud, cybercrime, computer information, theft, unauthorized access to computer information, qualification of crimes, competition of criminal laws, and combination of crimes.

Введение. Информационные технологии затрагивают различные сферы общества, они влияют на развитие социально-экономических отношений, что значительно сказывается на развитии нашей страны. Однако, с процветанием процесса цифровизации, появились новые способы совершения преступлений. В настоящее время большое количество преступлений совершены с использованием компьютерных систем, так как интересующая злоумышленников информация содержится на электронных носителях.

В 2012 году в Уголовный Кодекс Российской Федерации помимо других новелл, в главу 21 был включен новый состав преступления, — мошенничество в сфере компьютерной информации (ст. 159.6 УК РФ, это связано ни с чем иным, а с развитием информационных технологий).

Результаты исследования. Преступление, предусмотренное ст. 159.6 УК РФ, определяется как хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем ввода, удаления, блокирования, модификации компьютерной информации либо иного вмешательства в функционирование средств хранения, обработки или передачи компьютерной информации или информационно-телекоммуникационных сетей. Объективная сторона выражается в хищении чужого имущества путём ввода, удаления, блокирования или модификации компьютерной информации, а также иное вмешательство в функционирование информационно-телекоммуникационных систем. Как мы видим, нет упоминания в диспозиции таких способов как обман или злоупотребление доверием, характерных для мошенничества, хотя состав был назван именно так. Легальная дефиниция компьютерной информации содержится в примечании к ст. 272 УК РФ. Законодатель определяет ее как сведения (сообщения, данные), представленные в форме электрических сигналов, независимо от средств их хранения, обработки и передачи [7, с. 389]. При этом к числу компьютерных устройств могут быть отнесены любые электронные устройства, способные выполнять функции по приему, обработке, хранению и передаче информации,

закодированной в форме электрических сигналов (персональные компьютеры, включая ноутбуки и планшеты, мобильные телефоны, смартфоны, а также иные электронные устройства, в том числе физические объекты, оснащенные встроенными вычислительными устройствами, средствами и технологиями для сбора и передачи информации, взаимодействия друг с другом или внешней средой без участия человека), произведенные или переделанные промышленным либо кустарным способом [1, с. 618].

Ключевой проблемой при толковании признаков и квалификации компьютерного мошенничества выступает отсутствие в его составе одного из фундаментальных признаков классического мошенничества. Так, базовая статья прямо указывает на хищение путем обмана или злоупотребления доверием, в то время как специальная статья 159.6 УК РФ этого элемента не содержит. Данное законодательное решение обуславливает существование дискуссий по поводу квалификации компьютерного мошенничества. Ряд исследователей, такие как Т.А. Кули-Заде настаивают на том, что мошенничество в сфере компьютерной информации представляет собой совершенно новую форму хищения, не связанную с традиционным мошенничеством, а потому данную норму нельзя считать казуистичной [3, с. 22.]. Однако, прежде чем оценивать обоснованность такого подхода — введения нового вида хищения под наименованием уже существующей категории, — следует установить, порождает ли это реальные проблемы в правоприменительной практике.

Квалификация преступлений с использованием компьютерной информации нередко приводит к конкуренции между составами мошенничества (ст. 159.6 УК РФ) и неправомерного доступа к ней (ст. 272 УК РФ). На практике эти нормы часто применяются по совокупности. Яркий пример — хищение электронных денег: для этого злоумышленнику необходимо сначала получить неправомерный доступ к защищенной информации, такой как данные для управления банковским счетом через интернет.

Отсутствие конкуренции составов в данном и аналогичных случаях объясняется тем, что мошенничество в сфере компьютерной информации, совершается посредством неправомерного доступа к компьютерной информации или посредством создания, использования и распространения вредоносных компьютерных программ, что требует дополнительной квалификации, требует дополнительной квалификации ст. 272, 273 или 274.1. УК РФ [6, с. 246]. Таким образом, состав преступления по ст. 272 УК РФ, полностью охватываются диспозицией ст. 159.6 УК РФ, выступая в данном случае способом хищения. Указанный подход находит последовательное отражение в судебной практике, что будет проиллюстрировано соответствующими примерами.

Пример № 1 (приговор суда по делу № 1-243/2020): кибермошенничество с использованием служебного положения, рассматривается случай хищения денежных средств сотрудником телекоммуникационной компании ПАО «ВымпелКом». Подсудимая, используя свой служебный доступ к защищенной компьютерной системе «1С», осуществляла неправомерный перевыпуск SIM-карт клиентов и последующее хищение средств с их лицевых счетов. Общий ущерб составил 860 431,08 руб. А именно, используя свои конфиденциальные логин и пароль для доступа к системе «1С», осуществляла неправомерный перевыпуск SIM-карт, привязанных к абонентским номерам третьих лиц. Получив контроль над чужими номерами, с привязанных к ним лицевых счетов осуществляла переводы денежных средств на свои банковские карты и электронные кошельки (QIWI). Суд признал виновной в совершении совокупности преступлений, предусмотренных ст. ст. 159.6. ч.3 п.п. «б», «в», 159.6. ч.3 п.п. «б», «в», 272 ч.3, 272 ч.3 УК РФ [9].

Пример № 2: приговор суда, где ФИО2, находясь в затруднительном материальном положении, через интернет нашел неустановленное лицо, которое предложило ему схему хищения денег из банкоматов. Получив от пособника вредоносную программу, инструкции и коды доступа, ФИО2 подобрал подходящий банкомат, приобрел инструменты (шуруповерт, фрезу) и, физически вскрыв корпус банкомата, подключил к его системному блоку флеш-накопитель с вредоносной программой. Запустив программу и введя код, он инициировал несанкционированную выдачу наличных, похитив крупную сумму денег. Часть похищенного он перевел пособнику. Действия ФИО2 по данному факту суд квалифицировал также по ч. 3 ст. 159.6 УК РФ, то есть как хищение чужого имущества путем модификации компьютерной информации, иного вмешательства в функционирование средств хранения, обработки компьютерной информации, в крупном размере, и по ч. 2 ст. 272 УК РФ, предусматривающей уголовную ответственность за неправомерный доступ к охраняемой законом компьютерной информации, из корыстной заинтересованности,

повлекший за собой модификацию компьютерной информации, причинивший крупный ущерб и по ч.2 ст. 273 УК РФ, предусматривающей уголовную ответственность за использование компьютерной программы, заведомо предназначенной для несанкционированной модификации компьютерной информации и нейтрализации средств защиты компьютерной информации, из корыстной заинтересованности, причинившее крупный ущерб.

ФИО2, действуя по аналогичной схеме с тем же пособником, подобрал новый банкомат, получил новую версию вредоносной программы и приготовился к хищению. Однако на стадии подготовки к вскрытию банкомата он был задержан правоохранительными органами. Действия ФИО2 по данному факту суд квалифицировал по ч. 1 ст. 30, ч. 3 ст. 159.6 УК РФ [10].

Пример № 3: Суд первой инстанции квалифицировал действия Ф.И.О.1 по ч. 2 ст. 272 УК РФ (неправомерный доступ к компьютерной информации) и ч. 1 ст. 159 УК РФ (мошенничество). Апелляционный суд, рассмотрев требование прокурора об изменении квалификации, принял соответствующее решение о переквалификации с ч. 1 ст. 159 УК РФ на ч. 1 ст. 159.6 УК РФ. Суд установил, что хищение было совершено не путем обмана лица, а именно путем модификации компьютерной информации (смена телефона и email в аккаунте потерпевшей).

Приведенные случаи демонстрируют возможность и в то же время, как мы полагаем, правильность применения правила совокупности норм, предусмотренных статьями 159.6 и 272 УК РФ, поскольку они направлены на разные объекты преступного посягательства, хотя и в рамках одного противоправного деяния (имеет место идеальная совокупность) [11].

В постановлении Пленума Верховного Суда Российской Федерации № 37 сказано, что, если преступления, предусмотренные статьями 272 — 274.1 УК РФ, являются способом совершения других противоправных деяний, содеянное следует квалифицировать по совокупности статей. Например, если модификация компьютерной информации была направлена на нарушение авторских прав или неприкосновенности частной жизни, либо неправомерный доступ осуществлялся для кражи или мошенничества, то действия подпадают под соответствующие статьи УК РФ, наряду со статьями 272-274.1 УК РФ [5].

То есть, если человек использует взлом компьютера или компьютерный вирус для совершения другого преступления (например, кражи), то его будут судить по двум статьям сразу.

Проанализировав вышесказанное, необходимо отметить, что:

1. Развитие информационных технологий, оказывая положительное влияние на социально-экономическое развитие страны, одновременно породило новые формы противоправной деятельности. Это потребовало от законодателя адекватного реагирования, выразившегося в криминализации новых общественно опасных деяний.
2. Введенная относительно недавно статья 159.6 УК РФ устанавливает ответственность за мошенничество в сфере компьютерной информации, которое представляет собой не традиционное мошенничество, связанное с обманом лиц, а самостоятельную форму хищения. Её ключевой особенностью является специфический способ совершения преступления — хищение чужого имущества или приобретение права на него путем вмешательства в функционирование компьютерных систем (то есть посредством ввода, удаления, блокирования, модификации информации).
3. Основная сложность в правоприменении связана с отсутствием в ст. 159.6 УК РФ классического признака мошенничества — «обмана или злоупотребления доверием». Это обуславливает тесную связь и частую конкуренцию данного состава не только с преступлениями в сфере компьютерной безопасности, и в первую очередь с неправомерным доступом к компьютерной информации (в некоторых странах именуемым как «компьютерный саботаж»), но и классическим составом мошенничества (ст. 159 УК РФ).
4. Анализ судебных решений демонстрирует сложившуюся тенденцию к квалификации по совокупности преступных действий по ст. 159.6 УК РФ и ст. 272 УК РФ. Это объясняется тем, что неправомерный доступ к информации (ст. 272 УК РФ) часто является способом совершения хищения (ст. 159.6 УК РФ). Данный подход соответствует разъяснениям Пленума Верховного Суда РФ и подтверждается рассмотренными примерами, где неправомерный доступ к системе для последующего хищения денежных средств квалифицируется по обеим статьям.

Вывод. Проведенный анализ позволяет сформулировать вывод о том, что норма, закрепленная в ст. 159.6 УК РФ, образует модифицированный состав преступления, характеризующийся

не традиционным мошенничеством, а самостоятельной формой хищения, детерминированной специфическим инструментарием его осуществления. Этот вывод находит подтверждение в правоприменительной практике: проведенное исследование судебной практики выявило устойчивую тенденцию к квалификации преступлений по ст. 159.6 УК РФ и ст. 272 УК РФ, с применением правил ст. 17 УК РФ, что следует из разъяснений Верховного Суда РФ и доктрины, но не во всех случаях, а лишь при умысле на завладение чужим имуществом или приобретение на него прав, т.е. при наличии всех признаков рассматриваемого состава специального мошенничества.

Таким образом, ст. 159.6 УК РФ как состав преступления отражает новую, объективно сложившуюся в цифровую эпоху реальность — хищение имущества путем манипуляций с компьютерной информацией. Правоприменительная практика разрешает проблему его соотношения со смежными составами через системное применение норм, однако допускаются и ошибки в квалификации, что подчеркивает комплексный характер уголовно-правового предупреждения современных киберпреступлений, направленных одновременно на различные охраняемые законом объекты. В этой связи для правильной квалификации преступления необходимо четко устанавливать признаки состава (объективные и субъективные, включая направленность умысла, момент его возникновения), разграничивать смежные составы и точно определять круг образующих их действий, что позволит избежать ошибок и нарушения принципов уголовного законодательства.

Список литературы

1. *Доронина А.А.* Проблемы квалификации мошенничества в сфере компьютерной информации // Аллея науки. 2021. Т. 2. № 6. — С. 617-621.
2. *Кленова Т.В.* О разграничении смежных и конкурирующих составов преступлений (на примере мошенничества) // Уголовное судопроизводство. 2014. № 1. — С. 25-30.
3. *Кули-Заде Т.А.* Проблемы квалификации мошенничества в сфере компьютерной информации // Российская юстиция. 2019. № 4. — С. 21– 23.
4. О судебной практике по делам о мошенничестве, присвоении и растрате: постановление Пленума Верховного Суда РФ от 27 декабря 2007 г. № 51 // СПС КонсультантПлюс.
5. О некоторых вопросах судебной практики по уголовным делам о преступлениях в сфере компьютерной информации, а также иных преступлениях, совершенных с использованием электронных или информационно-телекоммуникационных сетей, включая сеть «Интернет»: постановление Пленума Верховного Суда РФ от 15.12.2022 № 37 // СПС КонсультантПлюс.
6. Практикум по особенностям квалификации отдельных видов преступлений: учебник. — М: ДГСК МВД России, 2019. — 392 с.
7. *Скоморохова М.С.* Проблемы квалификации мошенничества в сфере компьютерной информации // Вопросы российской юстиции. 2024. № 30. — С. 387-392.
8. Состояние преступности в Российской Федерации за январь — сентябрь 2025 года. Министерство Внутренних Дел Российской Федерации URL: https://xn--b1aew.xn--p1ai/reports/item/72174303.
9. Приговор Октябрьского городского суда № 1-243/2020 от 28 июля 2020 г. по делу № 1-243/2020 — URL: https://sudact.ru/regular/doc/eLKpELsMEF5w/ (дата обращения: 20.09.2025).
10. Приговор Октябрьского районного суда № 1-95/2019 от 3 июня 2019 г. дело № 1-95/2019 — URL: https://sudact.ru/regular/doc/v59eyhN7lzJq/ (дата обращения: 12.11.2025).
11. Апелляционное постановление Сахалинского областного суда № 22-389/2025 от 15 апреля 2025 г. — URL: https:////sudact.ru/regular/doc/lOb8sp7mPEdm/ (дата обращения: 16.11.2025).

УДК 339.137.2 : 338.1

Павлова Анна Николаевна,
старший преподаватель,
Российский университет транспорта, Москва,
Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва,
E-mail: roat-pavlova@yandex.ru

Anna Nikolaevna Pavlova,
Senior Lecturer,
Russian University of Transport, Moscow,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow,
Email: roat-pavlova@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ ВО ВЗАИМОСВЯЗИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация. В статье рассматривается взаимосвязь развития конкурентных преимуществ компании, конкурентоспособности и влияния на экономическую безопасность различных уровней. Отмечается отдельная важность управления затратами в современных условиях, а также достижение некоторых параметров Транспортной стратегии транспортными компаниями.
Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, экономическая безопасность, управление затратами, транспортная стратегия.

COST MANAGEMENT OF A TRANSPORT COMPANY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVENESS AND ECONOMIC SECURITY

Abstract. This article examines the relationship between the development of a company's competitive advantages, competitiveness, and the impact on economic security at various levels. The particular importance of cost management in today's environment is highlighted, as well as the achievement of certain parameters of the Transport Strategy by transport companies.
Key words: competitiveness, competitive advantages, economic security, cost management, transport strategy.

Управление затратами в рамках санкционного давления, сложной геополитической ситуации, экономических проблем общегосударственного характера, «нарастание глобальных дисбалансов, влияние инфляционной и девальвационной угроз» [4] позиционно осуществляется на грани возможной потери конкурентных преимуществ не только субъектами малого бизнеса, но и рядом системообразующих компаний страны.

Как известно, добавленная стоимость практически любой продукции содержит долю транспортных расходов, возникающих как при «входе» в процесс производства (доставка до места использования сырьевых ресурсов), так и на «выходе», когда продукция поставляется непосредственно участникам договорных отношений, ее реализующих для непосредственных конечных потребителей. Поэтому важность оптимального управления затратами транспортного комплекса рассматривается в современных условиях как некая аксиома применительно к конкурентоспособности как самих транспортных компаний, так и других экономических субъектов хозяйствования.

В свою очередь, конкурентоспособность взаимодействует и неразрывно связана с экономической безопасностью. Общий потенциал этого взаимодействия может характеризоваться как неотъемлемый элемент устойчивого развития государства. Это проявляется, в первую очередь, в том, что высокий уровень конкурентоспособности на различных уровневых порогах обеспечивает рост экономики, что позволяет, в свою очередь, привлекать инвестиционные ресурсы, которые также стимулируют укрепление экономической безопасности государства.

Современные компании стремятся улучшать и преумножать свои конкурентные преимущества — ведь они позволяют занимать определенную долю бизнес-сегмента, рынка, отрасли.

Однако влияние внешней среды очень часто в настоящее время снижает возможности компаний оставаться конкурентоспособными.

Для развития конкурентоспособности компании требуются финансовые ресурсы, однако внутренние ресурсы ограничены и компании прибегают к использованию внешних источников заемных средств. Также отметим, что механизмы экономической безопасности направлены на защиту национальных экономических интересов и нивелирование рисков зависимости компаний от внешних рынков, включая и финансовые. Здесь мы получаем некий синергетический эффект, когда происходит двухфакторное развитие конкурентоспособности и экономической безопасности, что приводит экономику в состояние, позволяющее ей адаптироваться к резким вызовам внешней среды и сохранять устойчивость в условиях глобализации. Так, высокий уровень конкурентоспособности ведет компании к использованию внешних инвестиций, в т.ч. иностранных, что способствует инновационному развитию компаний в рамках технической и технологической модернизации фондов операционной деятельности, а также и повышению производительности труда. На определенном этапе это способствует снижению зависимости от импорта, развивается импортозамещение, тем самым повышается уровень развития национальной экономики с приоритетом поддержки экономической безопасности.

В Российской Федерации транспорт является одной из основополагающих отраслей национальной экономики, а также неотъемлемой частью производственной и социальной инфраструктуры [2].

Транспорт оказывает существенное влияние на рост ВВП, создавая «движение» стоимости. Взаимосвязь такова, что если промышленное производство увеличивается, структурные связи расширяются, то и транспортная продукция (грузоперевозки), реализуемая при перевозочном процессе, также увеличивается, что обеспечивает интегрированное взаимодействие поставщика и производителя, производителя и потребителя и пр. В данной роли транспорт является «проводником» материального производства, продолжая его и создавая «валовый общественный продукт», что ведет к увеличению ВВП страны.

На уровне национальной экономики одним из целевых ориентиров для развития транспортного комплекса является концепция, представленная в Транспортной стратегии Российской Федерации [1].

Основное целеполагание предопределяется за повышением пространственной связанности различных территориальных единиц и их транспортной доступностью, увеличением скорости и объемов перевозимых грузов, усовершенствование транспортной инфраструктуры для мультимодальной логистики, цифровизация производственных процессов, низкоуглеродная трансформация транспортной отрасли.

Выполнение заданных параметров транспортной стратегии должно генерировать удовлетворение качественных и количественных ожиданий и потребностей основных пользователей рынка грузовых перевозок.

На рисунке 1 отражены основные параметры обеспечения для грузовладельцев, которые ставит Транспортная стратегия при условии реализации:

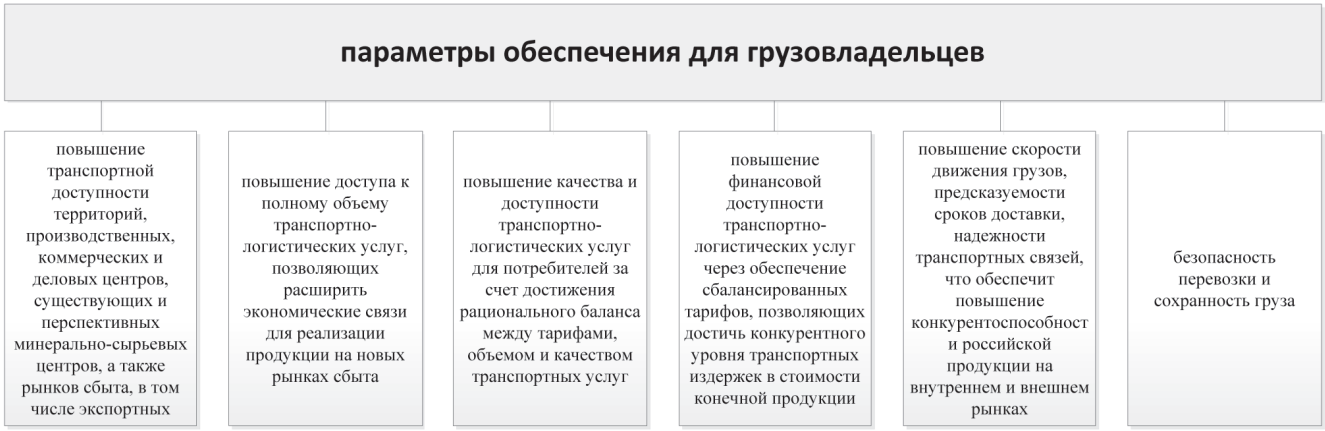


Рис. 1. Параметры обеспечения для грузовладельцев в рамках реализации Транспортной стратегии Российской Федерации, источник: [1]

Транспортные компании в условиях изменяющейся среды находятся в постоянном поиске стратегии, которая бы позволила не только развиваться производственно и экономически, но и обеспечивать свои конкурентные преимущества, которые позволяют компании выигрывать конкурентную борьбу в современном рыночном укладе взаимодействия поставщиков, производителей, потребителей под влиянием разноплановых внешних и внутренних факторов, ограничений.

Одной из наиболее эффективных стратегий для современных компаний транспортного комплекса для повышения их конкурентоспособности часто рассматривается подход «лидерство по издержкам». Его основной целевой ориентир — оптимизация затрат компании [3]. Соответственно, чтобы их оптимизировать, необходимо воспользоваться отдельными приемами управления с учетом того, что качество продукта должно быть приемлемым. Одна из современных японских мудростей весьма точно представляет всю важность понимания, какие затраты, в каком объеме, с помощью чего можно оптимизировать: «Если вы не знаете, где и как именно возникают затраты, вы не можете ими управлять». Поэтому оптимальным решением, по нашему мнению, здесь можно рассматривать формирование центров финансовой ответственности в компании, борьбу с непроизводительным расходами.

Наиболее существенным вопросом является снижение накладных расходов компании, а также, при использовании стандарт-костинга, своевременный пересмотр нормативов для функционирования операционных процессов.

В рамках повышения конкурентоспособности транспортного комплекса, что существенно для развития экономики страны, имеет смысл интегрирование использования при грузовых перевозках различных видов транспорта, в частности, железнодорожного и автомобильного, а также возможность предложить клиентам гибкие и конкурентоспособные услуги 3PL и 4PL [3]. В данном случае основными заказчиками перевозочного процесса будут «производители товаров с высокой добавленной стоимостью, которые нуждаются в контейнеризации грузов для транспортировки по железной дороге, морю и автотранспорту» [2, с. 7].

Эффективное управление затратами в транспортных компаниях позволяет получать конкурентные преимущества в стоимостном аспекте в рамках такого рыночного инструментария как конкуренция. Взаимодействие конкуренции и развитие национальной экономики в целом приводит к укреплению позиций экономической безопасности как на уровне отдельной компании, так и на уровне отрасли и страны в целом [6].

Список литературы

1. *Борщева А.В.* Факторы конкурентоспособности предприятия / А. В. Борщева, С. В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. — 2018. — № 1(9). — С. 6. — EDN YNHBHF.
2. Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р (ред. от 06.11.2024) «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года».
3. *Павлова А.Н.* Вопросы оптимизации затрат на качество в рамках использования конкурентной стратегии «Лидерство по издержкам» транспортной компанией / А. Н. Павлова // Современные проблемы совершенствования работы железнодорожного транспорта : Межвузовский сборник научных трудов. — Москва : Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет транспорта», 2021. — С. 308-311. — EDN IUYLRF.
4. *Бородин И.И.* Способы повышения конкурентоспособности железнодорожного транспорта / И. И. Бородин, Е. А. Главатских // Железнодорожный транспорт и технологии : сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Екатеринбург, 27–28 ноября 2024 года. — Екатеринбург: Уральский государственный университет путей сообщения, 2025. — С. 293-296. — EDN SDDPOU.
5. *Адамова А.А.* Повышение конкурентоспособности железнодорожного транспорта путём снижения транспортно-логистических издержек // Известия Петербургского университета путей сообщения. 2014. №3 (40). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-konkurentosposobnosti-zheleznodorozhnogo-transporta-putyom-snizheniya-transportno-logisticheskih-izderzhek (дата обращения: 17.12.2025).
6. *Павлова А.Н.* Влияние железнодорожных перевозок грузов по восточному направлению на национальную экономическую безопасность страны в условиях санкций / А. Н. Павлова // Вклад транспорта в национальную экономическую безопасность : Сборник трудов IX Международной научно-практической конференции, Москва, 11 апреля 2024 года. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2024. — С. 167-169. — EDN NMDAMB.

УДК 005.5

Самсонов Павел Андреевич,
Студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
E-mail: pavlik-samsonov2002@inbox.ru

Pavel Andreevich Samsonov,
Student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
E-mail: pavlik-samsonov2002@inbox.ru

МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ЭТИЧНОЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ПРЕОДОЛЕНИЕ НЕСБАЛАНСИРОВАННЫХ ДАННЫХ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Аннотация. В статье исследуются проблемы применения машинного обучения в контексте этичной цифровой трансформации, особое внимание уделяется вопросам работы с несбалансированными данными при принятии решений. Обоснована значимость корректной обработки дисбаланса классов для обеспечения справедливости алгоритмов. Представлен обзор современных методов балансировки данных, проведён сравнительный анализ их эффективности. На примере кейсов из сферы кредитования и здравоохранения продемонстрированы последствия игнорирования проблемы несбалансированности. Разработана комплексная стратегия внедрения этичных ML-решений, включающая технические и организационные меры.

Ключевые слова: машинное обучение, этичная цифровая трансформация, несбалансированные данные, справедливость алгоритмов, принятие решений, балансировка классов.

MACHINE LEARNING FOR ETHICAL DIGITAL TRANSFORMATION: OVERCOMING DATA IMBALANCES IN DECISION MAKING

Annotation. This article explores the challenges of applying machine learning in the context of ethical digital transformation, focusing on the issues of working with imbalanced data in decision making. The importance of correctly handling class imbalances to ensure algorithm fairness is substantiated. A review of modern data balancing methods is presented, and a comparative analysis of their effectiveness is conducted. Case studies from the lending and healthcare sectors are used to demonstrate the consequences of ignoring the imbalance problem. A comprehensive strategy for implementing ethical ML solutions is developed, including technical and organizational measures.

Key words: machine learning, ethical digital transformation, imbalanced data, algorithm fairness, decision making, class balancing.

Введение. Цифровая трансформация общества сопровождается масштабным внедрением систем машинного обучения (ML) в критически важные сферы: здравоохранение, финансы, правосудие, рекрутинг. При этом ключевой вызов заключается в обеспечении этичности принимаемых алгоритмами решений.

Одна из фундаментальных проблем — работа с несбалансированными данными, когда один класс (обычно положительный) представлен значительно меньшим числом примеров, чем другой. Это приводит к:

- систематическим ошибкам в предсказаниях;
- дискриминации уязвимых групп;
- снижению доверия к ML-системам.

Актуальность исследования обусловлена:

Ростом числа судебных исков против «несправедливых» алгоритмов (например, случаи дискриминации при кредитовании).

Ужесточением регуляторных требований (GDPR, AI Act EC).

Необходимостью разработки практических методик балансировки для реальных кейсов.

Цель работы — разработать комплексный подход к преодолению несбалансированности данных в ML-системах с учётом этических принципов.

Теоретические основы

1. Природа несбалансированных данных

Несбалансированность возникает, когда соотношение классов $C1$ и $C2$ удовлетворяет условию:

$|C2 \| C1 \ll |1$ или $|C1 \| C2 \ll 1$,

где $|Ci|$ — количество примеров класса i.

Типичные соотношения в реальных задачах:

- обнаружение мошенничества — 1: 1000;
- диагностика редких заболеваний — 1: 500;
- отбор резюме — 1: 100.

2. Этические риски несбалансированности

Игнорирование дисбаланса ведёт к:

- Ложным отрицаниям (False Negatives) — пропуск важных случаев (например, недиагностированное заболевание).
- Ложным срабатываниям (False Positives) — несправедливые отказы (например, в кредите).
- Репродукции предвзятости — усиление существующих социальных неравенств.

Методология исследования

1. Методы балансировки данных

Рассмотрены три группы подходов:

A. Методы передискретизации (Oversampling):

- Random Oversampling — случайное дублирование примеров меньшинства;
- SMOTE (Synthetic Minority Over-sampling Technique) — генерация синтетических примеров;
- ADASYN — адаптивная передискретизация с учётом сложности классификации.

B. Методы понижающей дискретизации (Undersampling):

- Random Undersampling — случайное удаление примеров большинства;
- Tomek Links — удаление пограничных примеров;
- Cluster-Based Undersampling — кластеризация и выбор репрезентативных примеров.

C. Алгоритмические методы:

- Весовые схемы (class weighting);
- Ансамблевые методы (Balanced Random Forest, EasyEnsemble);
- Модификация функций потерь (Focal Loss).

2. Метрики оценки

Для учёта этических аспектов использованы:

- F1-score — баланс precision и recall;
- G-mean — геометрическое среднее чувствительности и специфичности:$G\text{-mean} = \text{Sensitivity} \times \text{Specificity}$;
- Equal Opportunity Difference — разница в true positive rate между группами;
- Demographic Parity — равенство долей положительных предсказаний.

Экспериментальное исследование

1. Данные и препроцессинг

Использованы два публичных датасета:

Credit Card Fraud Detection (Kaggle):

- 284 807 транзакций;
- 492 случая мошенничества (0,17 %).

Breast Cancer Wisconsin (UCI):

- 699 случаев;
- 241 злокачественных (34,5 %).

Этапы подготовки:

- нормализация признаков;
- разделение 70 / 30 (обучение / тест);
- 5-кратная кросс-валидация.

2. Результаты экспериментов

Таблица 1

Сравнение методов на датасете Credit Card Fraud

Метод	F1-score	G-mean	False Negatives	Время (сек)
Без балансировки	0,72	0,68	124	1,2
Random Oversampling	0,81	0,79	89	2,1
SMOTE	0,85	0,84	67	3,8
Balanced RF	0,88	0,87	51	4,5
Focal Loss	0,86	0,85	58	5,2

Выводы:

- SMOTE и Balanced RF показали лучший компромисс между F1 и G-mean.
- Random Oversampling привёл к переоснащению.
- Focal Loss эффективен, но требует тонкой настройки.

3. Анализ этических аспектов

На примере кредитования:

- Без балансировки — отказы 38 % заявок от меньшинств против 12 % у большинства.
- После SMOTE — 22 % и 14 % соответственно (снижение диспаритета на 42 %).

Практические рекомендации

1. Пошаговый алгоритм этичной балансировки

Анализ дисбаланса: расчёт соотношения классов и визуализация распределения.
Выбор метрик: приоритет F1, G-mean, Equal Opportunity.
Тестирование методов: сравнение 3–4 подходов на валидационной выборке.
Аудит справедливости: проверка Demographic Parity для уязвимых групп.
Мониторинг: отслеживание метрик в продакшене.

2. Организационные меры

- Создание этического комитета по аудиту ML-систем.
- Внедрение ML Ops для контроля данных.
- Обучение разработчиков принципам Fair ML.

Обсуждение результатов

Ключевые находки:
SMOTE оптимален для задач с малым числом признаков.
Balanced RF устойчив к шуму в данных.
Focal Loss требует больших датасетов для сходимости.
Ограничения исследования:

- протестированы только табличные данные;
- не учтены временные зависимости.

Заключение

Несбалансированные данные — критический фактор этичности ML-систем, влияющий на справедливость решений.

Комбинация SMOTE и Balanced RF показала наилучший баланс эффективности и интерпретируемости.

Обязательны:

- мультиметрический подход к оценке;
- регулярный аудит на предвзятость;
- вовлечение междисциплинарных команд.

Перспективы: разработка методов балансировки для графовых и временных данных, интеграция с принципами Explainable AI.

Список литературы

1. *Чавла Н.В.* и др. SMOTE: метод синтетического увеличения выборки меньшинства [SMOTE: Synthetic Minority Over-sampling Technique] / Н. В. Чавла, К. У. Болтон, Л. О. Халли, У. П. Куб [N. V. Chawla, K. W. Bowyer, L. O. Hall, W. P. Kegelmeyer] // Журнал исследований в области искусственного интеллекта [Journal of Artificial Intelligence Research]. — 2002. — Т. 16. — С. 321–357.
2. *Хэ Х., Гарсия Э.А.* Обучение на несбалансированных данных [Learning from Imbalanced Data] / Х. Хэ, Э. А. Гарсия [H. He, E. A. Garcia] // IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering. — 2009. — Т. 21, № 9. — С. 1263–1284.
3. *Барокас С., Зельбст А. Д.* Дискриминационное воздействие больших данных [Big Data's Disparate Impact] / С. Барокас, А. Д. Зельбст [S. Barocas, A. D. Selbst] // California Law Review. — 2016. — Т. 104, № 3. — С. 671–732.
4. Принципы искусственного интеллекта Google [Google AI Principles]. — 2018. — URL: https://ai.google/principles/ (дата обращения: 15.12.2025).
5. Регламент Европейского союза об искусственном интеллекте (Закон об ИИ) [EU AI Act. Regulation on Artificial Intelligence]. — 2024. — Официальный журнал Европейского союза [Official Journal of the EU].
6. Оценка эффективности выездных налоговых проверок как формы налогового контроля / О. В. Петрушина, С. О. Новосельский, Д. И. Жиляков [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2023. — Т. 13, № 3. — С. 178-190. — DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-3-178-190. — EDN AQFFUK.
7. Оценка развития малого и среднего предпринимательства в РФ: международный аспект / С. О. Новосельский, О. В. Пшеничникова, М. В. Макин, В. И. Садыкова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2016. — № 8-2(21). — С. 120-124. — EDN XCNJDT.
8. Управление продовольственной безопасностью на региональном уровне / М. В. Шатохин, О. В. Телегина, С. О. Новосельский [и др.]. — Курск : Региональный открытый социальный институт, 2015. — 106 с. — ISBN 978-5-88995-136-0. — EDN THNRJH.
9. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
10. *Слуцкий Л.Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
11. *Слоботчиков О.Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? / О. Н. Слоботчиков // Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 2. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 396-402. — EDN YMUYBV.
12. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.

УДК 338(075.8)

Семочкина Елена Владимировна,
независимый исследователь, Москва,
e-mail: semochkina.elena@yandex.ru

Semochkina Elena Vladimirovna,
independent researcher, Moscow,
e-mail: semochkina.elena@yandex.ru

ДИАГРАММЫ «КАРТА СИСТЕМ» ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ, ВЫПУСКАЮЩЕЙ КНИГИ

Аннотация. Цифровизация книжного бизнеса — реальность наших дней. Создано необходимое ПО, и компании активно применяют его. Автор источника [9, с. 1] даёт совет: «Не экономьте на моделировании. Это залог успеха автоматизации бизнеса.»

В данной статье в инструментальной среде «ARIS Express» построены диаграммы «Карта систем» для компаний, организующих рабочие процессы с помощью «1С:Управление торговлей», с «1С:Комплексная автоматизация» и «1С:ERP. Управление холдингом». Для небольших издательств, продающих свои книги со склада через интернет-магазин и пользующихся услугами типографий, предназначена диаграмма «Карта систем» с применением «1С:Управление торговлей». Если у компании при этом есть своя типография лучше использовать модель автоматизации с «1С:Комплексная автоматизация». Для «глобального» налаживания рабочих процессов в холдинге, один из видов деятельности которого — книжный, подойдёт «1С:ERP. Управление холдингом». Компании, продвигающие свои книги, часто используют партнерские программы. Для них разработаны ряд PRM-систем. В статье составлена диаграмма «Карта систем» для случая интеграции PRM-системы в автоматизирующий комплекс ПО небольшого издательства. Полученные диаграммы «Карта систем» могут быть применены на практике после адаптации под особенности бизнеса.

Ключевые слова: карта систем, «ARIS Express», бизнес-моделирование, PRM-система, интеграция.

DIAGRAMS OF THE «MAP OF SYSTEMS» FOR AUTOMATING THE ACTIVITIES OF A COMPANY THAT PRODUCES BOOKS

Abstract. Digitalization of the book business is a reality of our days. The necessary software has been created, and companies are actively using it. The author of the source [9, с. 1] gives advice: «Do not skimp on modeling. This is the key to the success of business automation». In this article, the «Map of Systems» diagrams are built in the ARIS Express tool environment for companies that organize workflows using 1C.:Trade Management» with «1C:Integrated Automation» and «1C:ERP. Management of the holding». For small publishers who sell their books from a warehouse through an online store and use the services of printing houses, the «Map of Systems» diagram using 1C is designed.:Trade management».If the company has its own printing house, it is better to use the automation model with 1C: Integrated Automation.1C:ERP is suitable for the «global» establishment of work processes in the holding, one of the activities of which is book publishing. Management of the holding». Companies promoting their books often use affiliate programs. A number of PRM systems have been developed for them. The article also draws up a diagram of the «System Map» for the case of integrating a PRM system into the automation complex of a small publishing house.

Key words: system map, «ARIS Express», business modeling, PRM-system, integration.

Введение. Цифровизация бизнес-процессов прочно вошла в нашу жизнь уже во многих областях деятельности. Разработано много зарубежного и отечественного программного обеспечения. Необходимы обоснованный выбор ИТ-решений и предварительное моделирование автоматизирующего комплекса систем перед закупками и внедрением.

Цель данной статьи: составление диаграммы «Карта систем» для компании, выпускающей книги и продающей их через интернет-магазин, возможно, затем перерастающей в холдинг.

Первый вариант. Если не большое книжное издательство автоматизирует свои процессы, то основные функции — набор материала, подготовка макета для печати (т.е. компьютерная вёрстка), поставка его в типографию, которая осуществляет выпуск тиража. В дальнейшем тираж поступает на склад (возможны варианты, кому он принадлежит) и продажа со склада.

Предположим, что компания помимо компьютерной вёрстки осуществляет торговлю своими изданиями через свой интернет-магазин со своего склада.

В источнике [9, с.1] проводится сравнение программ «1С:Управление торговлей» с «1С:Комплексная автоматизация» и «1С: ERP». Автор даёт совет: «Если у вас торговая компания, в которой нет и не планируется сложного производства, компания не иностранная — не переплачивайте, остановитесь на внедрении 1С:УТ. Не экономьте на моделировании. Это залог успеха автоматизации бизнеса.»

Функциональность «1С:Управление торговлей 8» описана в статье [8, с. 1]. В комплекс входят модули «Мониторинг и анализ показателей деятельности предприятия», «Управление отношениями с клиентом», «Управление складом и запасами», «Управление затратами и расчёт себестоимости», «Совместное использование 1С:Документооборот», «Интеграция с маркетплейсами», «Казначейство», «Управление продажами», «Управление закупками», «Регламентированный учёт», «Специализированные отраслевые решения».

Поскольку в источнике [9, с. 1] указано о «1С:Управление торговлей 8»: «нет блоков заработной платы и кадрового учёта, нет блоков бухгалтерского учёта, нет блоков налогового учёта», нет «производства (ни в упрощённом, ни в каком ином виде)», «бюджетирования, МСФО», интегрируем ПО с «1С:Бухгалтерия».

Теперь построим диаграмму «Карта систем» выбранного варианта автоматизации бизнеса с помощью инструментальной среды «ARIS Express». Она представлена на рис. 1.

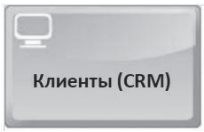
Рис. 1. «Карта систем» компании, организующей работу с помощью «1С:Управление торговлей 8», ВАТС «Ростелеком» и интернет-магазина, сделанного в конструкторе «Tilda Publishing»

Интернет-магазин создадим на конструкторе «Tilda Publishing», ввиду того что команда профессионалов, обеспечивающая работоспособность общей платформы, берёт на себя все вопросы,

связанные с безопасностью создаваемого на ней сайта [3, с. 1]. Для обеспечения связи выберем ip-ВАТС «Ростелеком»: она интегрируется с любыми ИС.

Напомним обозначения, принятые на рис. 1 в соответствии с методикой «ARIS» [6, с. 20].

Домен отображает группировку ИТ-систем в ограниченной области по различным критериям объединения



Программная система

Второй вариант. Предположим, что компания приобрела типографию, и тогда производственные процессы тоже должны автоматизироваться ею. Потребуется другая программа — «1С:Комплексная автоматизация» [10, с.1]. (конфигурация платформы «1С:Предприятие 8»). Модули, входящие в её состав: «Учёт и управление продажами». «Учёт и управление закупками», «Учёт в производстве», «Складской учёт и запасы», «Кадровый учёт и расчет зарплаты», «Управление деньгами / бюджетирование», «Бухгалтерский и налоговый учёт», «Мониторинг целевых показателей», «Управление отношениями с клиентами».

При необходимости в диаграмму, изображённую на рис. 2, можно добавлять другие ИС компании «1С» для расширения функционала. Представленный вариант включает все типовые модули, необходимые для деятельности обсуждаемого бизнеса.

Интернет-магазин можно сделать на другом продукте компании «1С» — СМС «1С-Битрикс: Управление сайтом», как одной из наиболее защищённых. Для обеспечения связи снова подключим ip-ВАТС «Ростелеком». Итоговая диаграмма «Карта систем» — на рис. 2

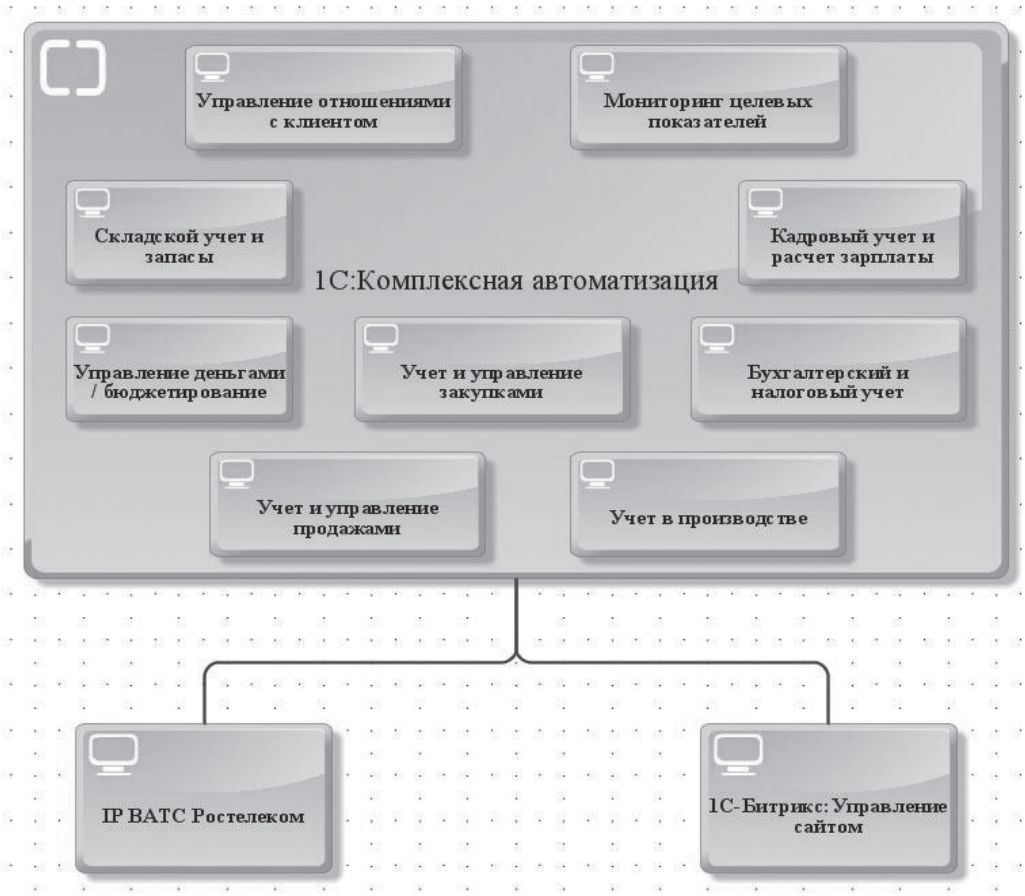


Рис. 2. «Карта систем» компании, организующей работу с помощью «1С:Комплексная автоматизация», ВАТС «Ростелеком» и интернет-магазина, сделанного на СМС «1С-Битрикс: Управление сайтом»

Третий вариант. Если речь пойдёт о холдинге, в том числе выпускающем книги, то необходимо выбирать программу «1С:ERP. Управление холдингом» [11, с.1]. Основные подсистемы обсуждаемого ПО: «Регламентированный учёт по РСБУ», «Управление производством и оптимизация планирования», «Организация ремонтов», «Управление затратами и расчёт себестоимости», «Управление персоналом и расчёт заработной платы», «Управление взаимоотношениями с клиентами», «Управление продажами», «Управление закупками», «Управление складом, запасами и доставкой».

Диаграмма «Карта систем» в этом случае выглядит, как представлено на рис. 3

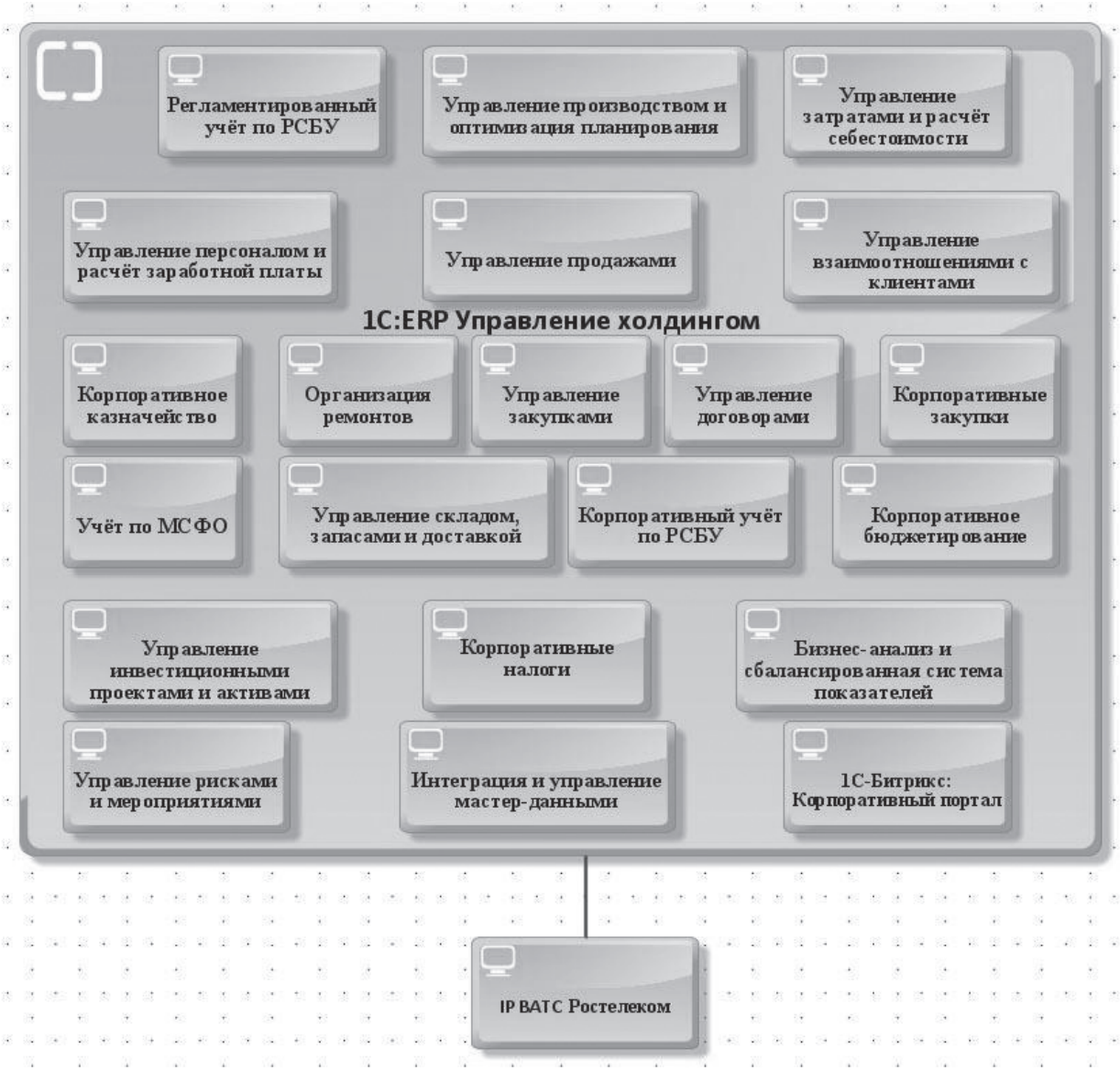


Рис. 3. «Карта систем» компании, организующей работу с помощью «1С:ERP. Управление холдингом», ВАТС «Ростелеком» и сайта, сделанного на «1С-Битрикс: Корпоративный портал»

Предусмотрены корпоративные функции: «Управление договорами», «Корпоративное казначейство», «Корпоративный учёт по РСБУ», «Учёт по МСФО», «Корпоративное бюджетирование», «Корпоративные закупки», «Управление инвестиционными проектами и активами», «Корпоративные налоги», «Управление рисками и мероприятиями», «Бизнес-анализ и сбалансированная система показателей», «Интеграция и управление мастер-данными». Сайт для корпораций можно создавать на «1С-Битрикс: Корпоративный портал» (Интранет). Холдинг, вероятнее всего, будет заключать договора на продажу книг оптом. Для обеспечения связи снова подключим ip-ВАТС «Ростелеком». Другие варианты — ip-АТС «Asterisk», ВАТС «Нью-Тел».

Автоматизация, показанная на рис. 3, может быть изменена, поскольку какое-то подразделение холдинга может создавать свой сайт на CMS. Может быть даже несколько подразделений разработают себе сайты в дополнение к корпоративному. Тогда рядом с блоком ВАТС «Ростелеком» появилось бы сколько-то блоков CMS, расположенных на хостингах (возможно, на одном выбранном хостинге).

Четвёртый вариант. Известны компании, в том числе книгоиздательские, активно продвигающие партнерские программы. Как их применять подробно описано в статье [5, с. 1]. В источнике [2, с. 1] приводится обзор современных партнерских программ для бизнеса и рекомендации по выбору необходимой. В статье [4, с. 1] подробно описывается партнерская программа издательства «Эдитус». В связи с такими потребностями бизнеса можно рассмотреть интеграцию PRM (систему для организации партнерских программ) в автоматизирующий комплекс.

В источнике [7, с.1] предлагается осуществлять выбор из российского ПО «PRM Online», «Edprocross», «Сделка», «Nexign», «Salematics», «СПА Тренд». Кому-то подойдёт система из зарубежных: «GrowSurf», «Referral Candy», «Referral Rock», «Impact», «Tapfiliate», «Partner Stack», «Post Affiliate Pro», «Rewardful», «Growth Hero», «Referral Factory». Возможно, кто-то захочет использовать CRM с модулями для партнерских программ из «1С-Битрикс», «amoCRM» и «WordPress». В статье [1, с. 1] описывается российская облачная система «PRMSaaS» для малого и среднего бизнеса.

Составим диаграмму «Карта систем» для интеграции «PRMSaaS» в автоматизирующий комплекс ПО для малого и среднего бизнеса на основе «1С:Управление торговлей», который приведён на рис. 1. Итоговый комплекс показан на рис. 4

Рис. 4. «Карта систем» компании, организующей работу с помощью «1С:Управление торговлей 8», ВАТС «Ростелеком» и интернет-магазина, сделанного в конструкторе «Tilda Publishing» и «PRMSaaS»

Аналогично диаграмме, представленной на рис. 1, и в другие варианты, представленные выше, может быть добавлена система PRM, если бизнес предусматривает хотя бы для одного подразделения компании работу по партнерской программе. Рис.4 показывает один из множества вариантов, применимых для книжного бизнеса.

Выводы. Построены 4 диаграммы «Карта систем» с помощью инструментальной среды «ARIS Express», предназначенные для автоматизации рабочих процессов книжного бизнеса. Для небольших издательств, продающих свои книги со склада через интернет-магазин и пользующихся услугами типографий, предназначена диаграмма «Карта систем» с применением «1С:Управление торговлей» (рис. 1).

Если такая компании приобретёт типографию, то лучше использовать модель автоматизации с «1С:Комплексная автоматизация» (рис. 2).

Когда компания станет холдингом, один из видов деятельности которого — книжный, для налаживания рабочих процессов подойдёт «1С:ERP. Управление холдингом» (рис. 3).

Издательству, продвигающему партнерские программы, может подойти диаграмма, приведённая на рис. 4 (интеграция PRM-системы в автоматизирующий комплекс ПО).

Полученные диаграммы «Карта систем» применимы на практике после адаптации под особенности бизнеса.

Список литературы

1. В России выпущена первая облачная PRM-система для среднего и малого бизнеса [электронный ресурс]//»PRMSaaS.ru» — 2016–2025 гг. — url: https://prmsaas.ru/articles/83-prmsaas-pervaya-v-rossii-prm-sistema-v-oblakakh (Дата обращения 13.06.2025).
2. *Нигматулин Р.* Как выбрать партнерскую программу для бизнеса в 2025 году [электронный ресурс]//информационное агентство «РБК» (Свидетельство о государственной регистрации ИА №ФС77-63848 от 09.12.2015) — 1995–2025 гг. — url: https://companies.rbc.ru/news/S2wwFClACP/kak-vyibrat-partnerskuyu-programmu-dlya-biznesa-v-2025-godu/ (Дата обращения 13.06.2025).
3. *Панасенко А., Луценко Д.* Конструкторы сайтов или CMS. На чем безопаснее делать сайт? [Электронный ресурс] // «Anti-Malware.ru» (Свидетельство о государственной регистрации средства массовой информации ЭЛ № ФС 77 — 68398 от 27.01.2017) — 2005-2025 г — URL: https://www.anti-malware.ru/ost/2018-11-13/28017 (Дата обращения 10.06.2025 г).
4. Партнерская программа по изданию книг [электронный ресурс]//»Яндекс 360« — 1997-2025 гг. — url: https://dzen.ru/a/Y8uBBGD9A3EiwHJE (Дата обращения 13.06.2025).
5. Партнёрские программы: какие бывают, для чего они нужны бизнесу и как их запускать [электронный ресурс] //»Skillbox» — 2013–2025 гг. — url: https://skillbox.ru/media/marketing/partnyerskie-programmy-kakie-byvayut-dlya-chego-oni-nuzhny-biznesu-i-kak-ikh-zapuskat/ (Дата обращения 13.06.2025).
6. *Рындина С.В.* Методы и средства моделирования бизнес-процессов: методология ARIS: учеб. — метод. пособие / сост. С. В. Рындина. — Пенза: Изд-во ПГУ, 2018. — 52 с.
7. *Салютин А.* Как выбрать PRM-систему: необходимые функции для управления партнерами [электронный ресурс] // «Рабочие решения» — 2012–2025 гг. — url: https://worksolutions.ru/blog/kak-vybrat-prm-sistemu/ (Дата обращения 13.06.2025).
8. Функциональность «1С:Управление торговлей 8» [электронный ресурс]//»v8.1c.ru» — сайт ООО «1С-Софт» — 2011–2025 гг. — url: https://v8.1c.ru/trade/funktsionalnost-1s-upravlenie-torgovley-8/ (Дата обращения 07.05.2025).
9. Чибану В. ЕРП и Управление торговлей [электронный ресурс]//»KODERLINE.RU» -сайт компании «КОДЕРЛАЙН» - 2014–2025 гг. — url: https://www.koderline.ru/erp/erp_and_ut/ (Дата обращения 07.05.2025)
10. 1С:Комплексная автоматизация — все бизнес-процессы в одной системе [электронный ресурс]//»INTERVOLGA» — 2003–2025 гг. — url: https://www.intervolga.ru/1c/1c-kompleksnaya-avtomatizaciya/?utm_source=yandex.direct&utm_medium=cpc&utm_campaign=promo_integration24_mainlink1&yclid=2604925411936698367#rec680327227 (Дата обращения 13.06.2025).
11. 1С:ERP. Управление холдингом. Корпоративная электронная поставка [электронный ресурс] // «ВДГБ» — сайт ООО «ВДГБ» — 1996–2025 гг. — url: https://www.vdgb.ru/katalog-1s/kompleksnye_resheniya/1s_erp_upravlenie_kholdingom_korporativnaya_elektronnaya_postavka/?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=700210582&utm_content=17042733227&utm_term=---autotargeting.desktop.%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%B0&block=premium.3.none&yclid=17485358363641643007 (Дата обращения 13.06.2025).

УДК 005.5

Федоров Игорь Андреевич,
аспирант,
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»,
e-mail: f3dorov1gor@yandex.ru, Москва

Киселев Илья Александрович,
аспирант
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва
e-mail: ze-rii@yandex.ru

Новосельский Святослав Олегович,
кандидат экономических наук, доцент,
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского»,
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва
e-mail: nsvyatoslav@yandex.ru

Igor Andreevich Fedorov,
Postgraduate Student,
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations,
email: f3dorov1gor@yandex.ru, Moscow

Ilya Aleksandrovich Kiselev,
Postgraduate Student
Moscow Institute of Economics, Moscow
email: ze-rii@yandex.ru

Novoselsky Svyatoslav Olegovich,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
ANO VO «University of World Civilizations named after. V.V. Zhirinovsky»,
Moscow Economic Institute, Moscow
e-mail: nsvyatoslav@yandex.ru

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КРЕДИТНЫХ РЕЙТИНГОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные сферы применения кредитного рейтинга, существующие подходы к присвоению кредитного рейтинга организации, недостатки классического подхода, а также перспективы и возможности применения методов машинного обучения и искусственного интеллекта в задаче присвоения кредитного рейтинга компании. Рассматриваются возможные преимущества нового подхода решения задачи при помощи машинного обучения. Задачу предлагается решать с помощью методов случайного леса и метода искусственной нейронной сети. По результатам обучения на тестовом объеме данных измеряются метрики качества обучения и делаются выводы о возможностях применения данных методов и потенциальном их улучшении.

Ключевые слова: кредитный рейтинг, машинное обучение, нейронные сети.

APPLICATION OF MACHINE LEARNING METHODS TO PREDICT CREDIT RATINGS OF ORGANIZATIONS

Abstract. The article discusses current areas of application for credit ratings, existing approaches to assigning a company's credit rating, shortcomings of the classical approach, as well as prospects and possibilities for applying machine learning methods and artificial intelligence in the task of assigning a corporate credit rating. Possible advantages of solving this problem using machine learning are considered. It is proposed to solve the task by means of random forest method and artificial neural network method. Based on training results with test data volume, quality metrics are measured and conclusions are drawn about the potential use of these methods and their possible improvement.

Key words: credit rating, machine learning, neural networks.

Введение. Кредитный рейтинг — это мнение рейтингового агентства относительно общей кредитоспособности заемщика или кредитоспособности заемщика в отношении конкретных долговых обязательств, основанное на оценке факторов риска.

Кредитные рейтинги являются важным инструментом для всесторонней оценки текущего и финансового состояния экономических субъектов, а также для его прогнозирования. Эти рейтинги способствуют привлечению необходимого капитала, позволяют эффективно управлять возникающими финансовыми рисками и повышают уровень взаимного доверия среди участников рынка. Кредитные рейтинги формируются на основании глубокого анализа прошлых и текущих результатов финансовой деятельности предприятий, учета их совокупных активов и уровня задолженности перед кредиторами.

Рейтинговые шкалы чаще всего представлены системой буквенно-числового обозначения (от наивысшего класса AAA до низкого D), где наиболее высокие уровни символизируют низкий риск невыплаты обязательств, тогда как низкие рейтинги сигнализируют о значительных вероятностях нарушения условий договора. Эта система помогает кредиторам и инвесторам получать ясное понимание текущего состояния надежности компании и способствует принятию взвешенных инвестиционных решений.

Основной целью присвоения кредитного рейтинга является предоставление объективной информации потенциальным инвесторам относительно вероятности своевременного погашения заемщиками взятых ими обязательств в установленный срок. Это позволяет кредиторам точнее оценивать риски невозврата займов, формирует основу для принятия взвешенных решений об инвестициях, снижает неопределенность на рынке капиталов [1].

За последние годы спектр применения кредитных рейтингов заметно увеличился. Теперь они используются далеко за пределами банковской сферы: страховые компании применяют их для обоснования размера премии по договорам страхования, арендодатели учитывают рейтинги при установлении условий договора аренды недвижимости, а некоторые организации начинают учитывать финансовую репутацию соискателей при принятии кадровых решений, рассматривая кредитный рейтинг как показатель общей ответственности кандидата. Таким образом, значение кредитных рейтингов выходит далеко за рамки исключительно банковских операций, охватывая широкий круг отраслей экономики и сфер общественной жизни.

При оценке кредитного рейтинга организации в рассмотрение, как правило, берутся следующие факторы: репутация и история компании; рыночные условия; политические и макроэкономические условия; операционные риски компании; нормативно-правовые риски; стратегия и перспективы развития компании.

У классических методов определения кредитных рейтингов существует ряд недостатков:

1. Большая продолжительность оценки. Вынесение окончательного вердикта по кредитному скорингу может выноситься довольно долго — около полугода. Для новых небольших компаний или компаний, которые производят инновационные продукты, это может быть серьезной проблемой при поиске дополнительного финансирования.
2. Недостаточный анализ. Рейтинговые агентства, со своей стороны, ограничены во времени оценки. Поскольку классически анализ данных проводится людьми, в заявленный срок агентство может не успеть рассмотреть все данные и факторы, и, в результате, дать неточную оценку, что вредит репутации как эмитента, так и самого рейтингового агентства.
3. Фокус на неглавных показателях. Так как выбор более и менее значимых факторов проводится экспертами, они могут делать фокус не на тех параметрах, которые действительно вносят значительный вклад в долгосрочную кредитную устойчивость эмитента. Например, некоторые кредитные агентства больше внимания уделяют краткосрочным финансовым показателям, таким как прибыльность за последний квартал или год. Это может привести к тому, что долгосрочная устойчивость компании будет недооценена.
4. Конфликт интересов. Существует риск конфликта интересов между агентствами и компаниями, которым они присваивают рейтинги. Компании могут платить агентствам за оценку их кредитоспособности, что потенциально может повлиять на объективность анализа.
5. Высокая стоимость. У компаний нет простых инструментов для оценки своего кредитного рейтинга, поэтому они вынуждены обращаться за дорогостоящими услугами агентств.

Результаты и обсуждения. Развитие современных технологий в сфере анализа данных и машинного обучения открывает новые перспективы для решения задачи формирования кредитных рейтингов. Сегодня финансовые аналитики и эксперты всё чаще обращаются к алгоритмам и технологиям искусственного интеллекта, способствующим повышению точности прогнозирования платежеспособности организаций и физических лиц.

Машинное обучение позволяет автоматизировать сбор и обработку больших объемов данных, что значительно сокращает время на анализ, помогает получить более полное и глубокое понимание финансового положения компании-заемщика, выделить более важные факторы, влияющие на кредитный рейтинг в текущих условиях, а также минимизировать риск конфликта интересов между рейтинговыми агентствами и компаниями.

Алгоритмы способны анализировать большие объемы разнородных данных, выявлять скрытые закономерности и взаимосвязи, которые трудно заметить человеку. Вместе с тем важно помнить, что даже самые совершенные модели требуют постоянного контроля и обновления для поддержания адекватности выводов в условиях быстро меняющейся рыночной среды [2].

Таким образом, современные технологии анализа больших данных открывают широкие возможности для значительного улучшения существующих методик расчета кредитных рейтингов, обеспечивая повышение прозрачности, эффективности и непредвзятости процесса присвоения кредитных рейтингов.

Задача присвоения кредитного рейтинга является частным случаем задачи небинарной классификации. Одними из самых популярных методов машинного обучения, которые подходят для данной задачи, являются методы случайного леса и метод искусственной нейронной сети.

Основная идея метода случайного леса заключается в использовании большого ансамбля решающих деревьев, каждое из которых само по себе даёт очень невысокое качество классификации, но за счёт их большого количества результат получается хорошим.

Метод решающего дерева, в свою очередь — это метод принятия решений, основанный на использовании древовидного графа. Структура дерева представляет собой «листья» и «ветки». На рёбрах («ветках») дерева решения записаны признаки, от которых зависит целевая функция, в «листьях» записаны значения целевой функции, а в остальных узлах — признаки, по которым различаются случаи. Чтобы классифицировать новый случай (предсказать значение целевой переменной), надо спуститься по дереву до листа и выдать соответствующее значение. Задача машинного обучения в данном методе — выбор лучших признаков. Метод деревьев решений реализует принцип так называемого «рекурсивного деления», его относят к категории жадных алгоритмов. Жадными называются алгоритмы, которые допускают, что локально-оптимальные решения на каждом шаге (разбиения в узлах), приводят к оптимальному итоговому решению. В случае деревьев решений это означает, что если один раз был выбран атрибут, и по нему было произведено разбиение на подмножества, то алгоритм не может вернуться назад и выбрать другой атрибут, который дал бы лучшее итоговое разбиение [3].

При переходе к ансамблю деревьев («лесу»), классификация объектов проводится путём голосования: каждое дерево ансамбля относит классифицируемый объект к одному из классов, а побеждает класс, за который проголосовало наибольшее число деревьев.

Оптимальное число деревьев подбирается таким образом, чтобы минимизировать ошибку классификатора на тестовой выборке. В случае её отсутствия, минимизируется оценка ошибки на не вошедших в набор образцах [4].

К преимуществам метода случайного леса можно отнести:

1) способность эффективно обрабатывать данные с большим числом признаков и классов;
2) нечувствительность к масштабированию (и вообще к любым монотонным преобразованиям) значений признаков;
3) одинаково хорошо обрабатываются как непрерывные, так и дискретные признаки. Существуют методы построения деревьев по данным с пропущенными значениями признаков;
4) существуют методы оценивания значимости отдельных признаков в модели;
5) внутренняя оценка способности модели к обобщению (тест по неотобранным образцам);
6) высокая параллелизуемость и масштабируемость;

К недостаткам метода можно отнести лишь его большие затраты по памяти.

Второй популярный метод, о котором упоминается в данной статье — искусственная нейронная сеть (ИНС). Искусственная нейронная сеть — это математическая модель, а также её программное или аппаратное воплощение, построенная по принципу организации биологических нейронных сетей — сетей нервных клеток живого организма. Это понятие возникло при изучении процессов, протекающих в мозге, и при попытке смоделировать эти процессы. В современной литературе данный термин чаще называют просто нейросеть.

Искусственная нейросеть состоит из взаимосвязанных искусственных нейронов, представляющих собой простые процессоры. Эти процессоры значительно проще тех, что используются в обычных ПК. Каждый нейрон обрабатывает сигналы, поступающие от других элементов системы, и передает свои собственные. Несмотря на свою простоту, при объединении в крупную сеть они могут решать сложные задачи благодаря координированному взаимодействию.

Искусственные нейронные сети находят применение в самых разных областях, где требуется обработка больших объемов данных, распознавание образов, принятие решений и моделирование сложных процессов [5].

ИНС могут иметь самые разные топологии. В данной статье рассматривается полносвязная сеть — топология, в которой каждый нейрон одного слоя связан с каждым нейроном следующего слоя. Данная топология доказала свою эффективность в задачах классификации (бинарной и небинарной) и регрессии.

После обучения моделей на обучающей выборке [6], были проведены эксперименты на тестовой выборке в 10 000 организаций. Каждой из них был присвоен определенный кредитный рейтинг, а также были выделены главные признаки, влияющие на повышение или понижение рейтинга. В данном наборе данных ими оказались прибыльность, размер существующих долгов и соотношение долга к собственным средствам.

Для оценки качества построения моделей и их обучения были взяты такие показатели, как средняя квадратичная ошибка (MSE), средняя абсолютная ошибка (MAE) и точность (accuracy).

Получившиеся значения метрик можно посмотреть в таблице 1:

Таблица 1

Метрики качества обучения

	Accuracy	MAE	MSE
Случайный лес	0.81	0.17	0.26
ИНС	0.74	0.23	0.34

Выводы. Как нетрудно заметить, алгоритм случайного леса показал более высокие результаты практически по всем ключевым показателям, характеризующим качество модели, по сравнению с полносвязной нейронной сетью, несмотря на то что является более простым в реализации. Помимо количественных характеристик, важным преимуществом случайного леса стала скорость как обучения модели, так и предсказаний. Таким образом, случайный лес оказался более оптимальным методов машинного обучения для решения для поставленной задачи.

Полносвязная сеть показала довольно низкие результаты предсказаний и высокие метрики ошибок. Такая топология является одной из самых простых, поэтому для улучшения показателей точности предсказания имеет смысл подумать над другими топологиями и типами нейронных сетей, в том числе сверточными нейронными сетями и нейросетями-трансформерами, которые доказали свою эффективность в различных задачах классификации, а также задачах обработки естественного языка. Данные типы ИНС демонстрируют возможность качественного обучения на малых объемах данных, а также высокое внимание к общему контексту задачи [7]. Оба этих преимущества могут дать хороший результат в задаче определения кредитных рейтингов компаний.

Список литературы

1. *Cantor R., Packer F.* The Credit Rating Industry. FRBNY Quarterly Review/Summer-Fall, 1994.
2. *Домингос П.* Верховный алгоритм. Как машинное обучение изменит наш мир. — Basic Books, 2015. — 39 с.

3. *Лекун Я.* Как учится машина. Революция в области нейронных сетей и глубокого обучения. — М.: Альпина нон-фикшн, 2021 — 14 с.
4. *Бринк Х., Ричардс Д., Февервольф М.* Машинное обучение. — Санкт-Петербург: Питер, 2017 — 36 с.
5. *Flach P.* Machine Learning. The Art and Science of Algorithms that Make Sense of Data. — Cambridge University Press, 2012 — P. 45.
6. Starter: Corporate Credit Rating 724a4d11-b [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: https://www.kaggle.com/code/kerneler/starter-corporate-credit-rating-724a4d11-b/input (Дата обращения 20.12.2024).
7. *Vaswani A., Shazeer N., Parmar N., Uszkoreit J., Jones L., Gomez A., Kaiser L., Polosukhin I.* Attention is All you Need. — 31st Conference on Neural Information Processing Systems (NIPS), 2017.
8. *Новосельский С.О.* Состояние и перспективы кредитования предприятий малого бизнеса в условиях существующей рыночной конъюнктуры / С. О. Новосельский, И. Н. Щедрина, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. — 2016. — № 1(2). — С. 16-24. — EDN VSDIXB.
9. Состояние и тенденции политики импортозамещения в агропромышленном комплексе страны / М. В. Шатохин, С. О. Новосельский, Т. Г. Антропова, Л. Ф. Пономарева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — № 3. — С. 167-174. — EDN YQPYKM.
10. Управление продовольственной безопасностью на региональном уровне / М. В. Шатохин, О. В. Телегина, С. О. Новосельский [и др.]. — Курск : Региональный открытый социальный институт, 2015. — 106 с. — ISBN 978-5-88995-136-0. — EDN THNRJH.
11. *Слуцкий Л.Э.* Многопартийность и внешняя политика России / Л. Э. Слуцкий // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2025. — Т. 16, № 1(46). — С. 51-60. — DOI 10.24412/2587-6236-2025-146-51-60. — EDN QGGAAA.
12. *Слуцкий Л.Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
13. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
14. *Слоботчиков О.Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? / О. Н. Слоботчиков // Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 2. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 396-402. — EDN YMUYBV.

УДК 681.3.06

Хайретдинов Александр Максимович
студент
АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва
e-mail: sasha123099@bk.ru

Aleksandr Maksimovich Khairutdinov
student
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow
email: sasha123099@bk.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ: АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ

Аннотация. В условиях глобальной цифровизации и ускоряющихся социально-экономических изменений традиционные модели управления теряют эффективность. Современная экономика характеризуется ростом объемов данных, усложнением бизнес-процессов и повышением требований к скорости и обоснованности управленческих решений. В этих условиях цифровая трансформация управления становится не просто инструментом повышения эффективности, а стратегическим фактором устойчивого развития организаций и государственных структур. В статье рассматриваются сущность цифровой трансформации управления, ключевые технологические и организационные тенденции ее развития, а также перспективы дальнейшего внедрения цифровых решений в системе управления современной экономикой.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление, цифровая экономика, управленческие решения, автоматизация, аналитика данных.

DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT IN THE MODERN ECONOMY: ANALYSIS OF TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Annotation. In the context of global digitalization and accelerating socio-economic changes, traditional management models are losing their effectiveness. The modern economy is characterized by the growth of data volumes, increasing complexity of business processes, and rising requirements for the speed and validity of managerial decision-making. Under these conditions, the digital transformation of management becomes not merely a tool for improving efficiency, but a strategic factor in the sustainable development of organizations and public institutions. The article examines the essence of digital transformation of management, the key technological and organizational trends of its development, as well as the prospects for further implementation of digital solutions in the management system of the modern economy.

Key words: digital transformation, management, digital economy, managerial decision-making, automation, data analytics.

Цифровая трансформация является одним из ключевых трендов развития современной экономики. Масштабное внедрение цифровых технологий оказывает системное влияние на все уровни управления — от оперативного управления отдельными процессами до стратегического планирования развития организаций и государственных институтов. Традиционные управленческие подходы, основанные на иерархических структурах и разрозненных информационных потоках, все чаще демонстрируют ограниченность в условиях высокой динамики рынков и неопределенности внешней среды.

Основной проблемой современного управления становится разобщенность данных, низкая скорость обработки информации и высокая зависимость управленческих решений от человеческого фактора. Эти ограничения приводят к росту транзакционных издержек, снижению прозрачности процессов и ошибкам в принятии решений. В ответ на данные вызовы формируется концепция цифровой трансформации управления, предполагающая комплексное переосмысление управленческих процессов с опорой на цифровые технологии.

Целью данной статьи является анализ ключевых тенденций цифровой трансформации управления в современной экономике, а также определение перспектив ее дальнейшего развития с учетом текущих технологических и институциональных изменений.

Сущность цифровой трансформации управления

Цифровая трансформация управления представляет собой комплексный процесс внедрения цифровых технологий в управленческую деятельность, направленный не только на автоматизацию отдельных функций, но и на качественное изменение логики управления, организационных структур и механизмов принятия решений.

В отличие от цифровизации, предполагающей перевод существующих процессов в электронный формат, цифровая трансформация охватывает более глубокие изменения. В центре трансформированной модели управления находится принцип использования данных как ключевого ресурса. Управленческие решения принимаются на основе анализа больших массивов информации в режиме реального времени, что позволяет существенно повысить их точность и обоснованность.

Основные тенденции цифровой трансформации управления

Современные процессы цифровой трансформации управления развиваются под влиянием ряда устойчивых тенденций, формирующих новую управленческую парадигму. К числу таких тенденций относятся автоматизация управленческих процессов, рост роли аналитики данных, интеграция управленческих систем и повышение гибкости управления.

Автоматизация управленческих функций позволяет существенно сократить временные затраты на планирование, учет, контроль и отчетность. Использование аналитических инструментов способствует переходу от интуитивных решений к решениям, основанным на данных, а интеграция информационных систем формирует единое цифровое пространство управления.

Для наглядной оценки эффектов цифровой трансформации управления целесообразно сопоставить цели ее внедрения с достигаемыми результатами, что представлено в таблице 1.

Таблица 1

Цели и преимущества цифровой трансформации управления

Цель цифровой трансформации управления	**Конкретные преимущества и измеримые результаты**
Повышение эффективности управленческих процессов	• Сокращение времени подготовки и согласования управленческих решений на 20–40%. • Автоматизация рутинных управленческих операций. • Рост производительности управленческого персонала.
Снижение управленческих и транзакционных издержек	• Сокращение административных расходов на 10–20%. • Уменьшение дублирующих функций и процессов. • Снижение затрат, связанных с управленческими ошибками.
Повышение качества управленческих решений	• Использование аналитики данных и прогнозных моделей. • Снижение влияния субъективного человеческого фактора. • Повышение обоснованности стратегических решений.
Прозрачность и управляемость деятельности	• Формирование единого информационного пространства управления. • Доступ к актуальным данным в режиме реального времени. • Усиление контроля за достижением KPI.
Ускорение управленческих циклов	• Сокращение времени реакции на изменения внешней среды. • Оперативная корректировка планов и стратегий. • Повышение адаптивности организации.
Развитие клиентской и общественной ориентированности	• Повышение качества обслуживания клиентов и пользователей услуг. • Сокращение сроков обработки запросов. • Рост удовлетворенности стейкхолдеров.
Дополнительные стратегические преимущества	• Масштабируемость и гибкость управления. • Поддержка инновационного развития. • Рост инвестиционной привлекательности организации.

Как следует из данных, представленных в таблице 1, цифровая трансформация управления оказывает комплексное и многоуровневое воздействие на систему управленческой деятельности организаций. Ее эффекты проявляются одновременно на операционном, тактическом и стратегическом уровнях управления, формируя устойчивую и взаимосвязанную модель развития.

На операционном уровне цифровая трансформация управления обеспечивает сокращение временных и ресурсных затрат за счет автоматизации рутинных управленческих функций, стандартизации процессов и интеграции информационных потоков. Использование цифровых платформ и аналитических инструментов позволяет минимизировать ручной труд, снизить количество ошибок и повысить производительность управленческого персонала. В результате управление приобретает более высокую скорость реакции, что особенно важно в условиях динамично меняющейся экономической среды.

На тактическом уровне ключевым эффектом цифровой трансформации становится повышение согласованности и прозрачности управленческих процессов. Формирование единого информационного пространства управления позволяет обеспечить синхронизацию действий между подразделениями и уровнями управления, устранить дублирование функций и повысить качество координации. Руководители получают доступ к актуальным данным в режиме реального времени, что способствует более точному планированию, контролю выполнения задач и корректировке управленческих решений.

На стратегическом уровне цифровая трансформация управления способствует росту устойчивости и адаптивности организаций к изменениям внешней среды. Применение аналитики данных, прогнозных моделей и интеллектуальных систем поддержки принятия решений позволяет выявлять долгосрочные тенденции, оценивать риски и формировать обоснованные стратегии развития. Это обеспечивает организациям способность не только реагировать на текущие вызовы, но и проактивно формировать направления своего развития в условиях цифровой экономики.

Таким образом, цифровая трансформация управления выступает не только как технологический инструмент повышения эффективности, но и как ключевой фактор стратегического развития организаций и государственных структур. Ее внедрение формирует основу для долгосрочного социально-экономического роста, повышения конкурентоспособности и устойчивости управляемых систем в условиях цифровой экономики [9].

Цифровая трансформация управления в корпоративном и государственном секторах

Процессы цифровой трансформации управления затрагивают как корпоративный, так и государственный сектор экономики. В корпоративной среде цифровые технологии используются для повышения эффективности бизнес-процессов, оптимизации затрат и укрепления конкурентных позиций организаций.

В системе государственного управления цифровая трансформация направлена на повышение прозрачности, доступности и качества государственных услуг. Внедрение электронных платформ, цифровых реестров и аналитических систем способствует более рациональному управлению общественными ресурсами и улучшению взаимодействия государства с гражданами и бизнесом.

Риски и ограничения цифровой трансформации управления

Несмотря на значительные преимущества, цифровая трансформация управления сопровождается рядом рисков и ограничений. К ним относятся угрозы кибербезопасности, проблемы защиты данных, дефицит цифровых компетенций управленческого персонала, а также несовершенство нормативно-правового регулирования.

Эффективная цифровая трансформация требует комплексного подхода, включающего развитие институциональной среды, совершенствование системы подготовки кадров и формирование культуры принятия решений на основе данных.

Перспективы развития цифровой трансформации управления

Перспективы цифровой трансформации управления в современной экономике в значительной степени связаны с дальнейшим развитием и внедрением технологий искусственного интеллекта, машинного обучения и предиктивной аналитики. Данные технологии расширяют аналитические возможности управленческих систем, позволяя переходить от описательного и диагностического анализа к прогнозированию и проактивному управлению [1, 2].

Использование искусственного интеллекта в управлении способствует автоматизации сложных аналитических задач, обработке больших массивов структурированных и неструктурированных данных, а также выявлению скрытых закономерностей в социально-экономических процессах. Это позволяет существенно повысить качество управленческих решений, снизить уровень неопределенности и минимизировать влияние субъективного человеческого фактора при выборе стратегических альтернатив [3].

В ближайшие годы ожидается активное развитие и распространение интеллектуальных систем поддержки принятия решений, интегрированных в цифровые управленческие платформы. Такие системы обеспечивают комплексную оценку управленческих ситуаций, моделирование сценариев развития и формирование рекомендаций на основе анализа данных в режиме реального времени. По мнению ряда исследователей, подобные решения становятся ключевым элементом современной управленческой модели, ориентированной на данные и знания [4, 5].

Важным направлением дальнейшей цифровой трансформации управления является формирование цифровых экосистем, объединяющих различные экономические субъекты — организации, государственные структуры, партнеров и потребителей — в единое цифровое пространство. Цифровые экосистемы обеспечивают более высокий уровень координации управленческих решений, ускоряют обмен информацией и способствуют формированию сетевых форм взаимодействия, что особенно актуально в условиях цифровой экономики и глобальной конкуренции [6, 7].

Одновременно с расширением цифровых возможностей управления возрастает значение вопросов кибербезопасности, защиты данных и нормативно-правового регулирования. Успешная реализация перспектив цифровой трансформации управления требует не только технологического развития, но и совершенствования институциональной среды, формирования цифровых компетенций управленческого персонала и адаптации организационной культуры к новым условиям [8, 9].

Таким образом, перспективы цифровой трансформации управления связаны с переходом к интеллектуальным, адаптивным и экосистемным моделям управления, обеспечивающим устойчивое развитие организаций и экономических систем в целом в условиях цифровой экономики [1, 10].

Заключение. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что цифровая трансформация управления является объективным и необходимым этапом развития современной экономики. Она представляет собой комплексное изменение управленческих моделей, основанных на использовании данных, автоматизации процессов и повышении гибкости управления. Цифровая трансформация управления способствует росту эффективности, прозрачности и устойчивости экономических систем, формируя основу для долгосрочного социально-экономического развития.

Список литературы

1. *Vial G.* Understanding digital transformation: A review and a research agenda // Journal of Strategic Information Systems. — 2019. — Vol. 28, No. 2. — P. 118–144. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868717302196
2. *Kraus S., Durst S., Ferreira J.J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A.* Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo // International Journal of Information Management. — 2022. — Vol. 63. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596
3. *Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y.* et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // Journal of Business Research. — 2021. — Vol. 122. — P. 889–901. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320306849

4. *Sebastian I.M., Ross J.W., Beath C., Mocker M., Moloney K., Fonstad N.O.* How Big Old Companies Navigate Digital Transformation // MIS Quarterly Executive. — 2017. — Vol. 16, No. 3. — P. 197–213. URL: https://misqe.org/ojs2/index.php/misqe/article/view/1006
5. *Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N.* Digital business strategy: Toward a next generation of insights // MIS Quarterly. — 2013. — Vol. 37, No. 2. — P. 471–482. URL: https://misq.org/digital-business-strategy.html
6. *Westerman G., Bonnet D., McAfee A.* Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. — Boston: Harvard Business Review Press, 2014. — 292 p.
7. *Веснин В.Р.* Управление организацией в условиях цифровой экономики // Экономика и управление. — 2021. — № 6. — С. 32–40.
8. *Павлова И.П.* Цифровая трансформация как объект стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. — 2020. — № 4. — С. 15–23. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-kak-obekt-strategicheskogo-upravleniya
9. *Кириллов А.Н., Сидорова Е.Ю.* Цифровая трансформация управления на промышленных предприятиях // Вестник ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». — 2021. — № 2. — С. 78–86. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-upravleniya-na-promyshlennyh-predpriyatiyah
10. *Клейнер Г.Б.* Цифровая экономика и управление предприятием // Экономическая наука современной России. — 2019. — № 1. — С. 7–20.
11. *Булавина М.А., Новосельский С.О., Изместьев Д.М.* Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т.15, №2 (43). — С. 68-74.
12. *Новосельский С.О.* Состояние и перспективы кредитования предприятий малого бизнеса в условиях существующей рыночной конъюнктуры / С. О. Новосельский, И. Н. Щедрина, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. — 2016. — № 1(2). — С. 16-24. — EDN VSDIXB.
13. Состояние и тенденции политики импортозамещения в агропромышленном комплексе страны / М. В. Шатохин, С. О. Новосельский, Т. Г. Антропова, Л. Ф. Пономарева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — № 3. — С. 167-174. — EDN YQPYKM.
14. *Слуцкий Л.Э.* Современные мировые цивилизации: новые вызовы и ответы : монография в 2-х томах. Том 2: Свойства мировых цивилизаций: цветущая сложность / Л. Э. Слуцкий, Н. А. Васецкий, О. Н. Слоботчиков. — Москва : Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, 2025. — 540 с. — ISBN 978-5-605-35318-8. — EDN GEOCGO.
15. *Слуцкий Л.Э.* Роль ЛДПР в реализации приоритетов развития России в современной геополитической обстановке / Л. Э. Слуцкий // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», 2023. — С. 18-32. — EDN QGBNKW.
16. *Слоботчиков О.Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? / О. Н. Слоботчиков // Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы : В 2-х частях. Том Часть 2. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2018. — С. 396-402. — EDN YMUYBV.
17. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // В сборнике: Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х частях. — Москва, 2018. — С. 292-296.
18. *Шваб К.* Четвертая промышленная революция. — М.: Эксмо, 2018. — 208 с.
19. *Глухов В.В., Бобылев С.Н.* Цифровая трансформация экономики и управления: вызовы и перспективы // Проблемы современной экономики. — 2020. — № 3. — С. 45–52.

УДК 657.47

Яппаров Артур Рустэмович,
магистрант,
Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова e-mail: artur-yapparov@inbox.ru

Иванова Светлана Сергеевна,
старший преподаватель
Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова e-mail: pgs@istu.ru

Кисляков Александр Аркадьевич,
кандидат технических наук, доцент,
Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова e-mail: pgs@istu.ru

Мохначев Сергей Анатольевич,
кандидат экономических наук, доцент
Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова
e-mail: pgs@istu.ru

Artur Rustemovich Yapparov,
Master's Student,
M.T. Kalashnikov Izhevsk State Technical University, e-mail: artur-yapparov@inbox.ru

Svetlana Sergeevna Ivanova,
Senior Lecturer,
M.T. Kalashnikov Izhevsk State Technical University,
e-mail: pgs@istu.ru

Aleksandr Arkadyevich Kislyakov,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
M.T. Kalashnikov Izhevsk State Technical University,
e-mail: pgs@istu.ru

Sergey Anatolyevich Mokhnachev,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
M.T. Kalashnikov Izhevsk State Technical University,
e-mail: pgs@istu.ru

ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЕКТНО-СТРОИТЕЛЬНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ

Аннотация. Данная статья посещена цифровой трансформации и преимущества внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в проектно-строительные организации. В данной статье рассмотрены ключевые этапы интеграции прогрессивных технологий, способы снижения затрат и достижения максимально благоприятного финансового преимущества. В статье особое внимание уделено оценке влияния ИИ на понижение трудоемкости и улучшение качества выполненных работ.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровизация, строительный рынок, цифровая трансформация, проектно-строительная организация.

IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN A DESIGN AND CONSTRUCTION ORGANIZATION

Annotation. This article discusses the benefits of digital transformation and the advantages of implementing artificial intelligence (AI) in design and construction organizations. It explores the key stages of integrating advanced technologies, reducing costs, and achieving the most favorable financial advantage. The article focuses on evaluating the impact of AI on reducing labor costs and improving the quality of work.

Key words: artificial intelligence, digitalization, construction market, digital transformation, design and construction organization.

Введение. Строительный рынок продолжает сталкиваться с проблемами, такими как высокие затраты на производство и длительное выполнение проектов, высокие производственные издержки, соблюдение нормативных регламентов, соблюдение качества материалов в связи чего понижается надежность возводимых сооружений. Для решения этих проблем многие компании начинают активно внедрять цифровые инновации. К таким инновациям относятся технологии искусственного интеллекта, способные изменить устоявшие традиционные подходы к управлению строительством и проектированию зданий.

В основе преимуществ ИИ лежит использование алгоритмов машинного обучения, которые помогают автоматизировать рутинные операции, повышают точность оценочных процедур, обеспечивают безопасность производственных процессов, снижают риски возникновения аварийных ситуаций. В результате, ИИ становится эффективным инструментом для повышения общей рентабельности и устойчивости компаний на рынке строительных услуг.

Однако внедрение новых технологий сопряженно с определенными трудностями, которые требуют значительные финансовые вложений и серьезную подготовку кадров. Компании должны заранее планировать стратегию внедрении ИИ, оценивать риски и рассчитать ожидаемую отдачу от вложений.

Новизна темы: Современные исследования показывают значительный интерес к вопросам цифровой трансформации строительного сектора. Тем не менее существующие публикации зачастую сосредоточены исключительно на теоретическом анализе проблемы, тогда как практика показывает необходимость комплексного подхода, учитывающего специфику конкретных организаций и проекты реального сектора экономики.

Цель исследования: Основная цель статьи заключена в создании поэтапного руководства по внедрению ИИ в проектно-строительные организации с учетом экономических выгод и оптимального перехода организации на цифровые методы работы.

Гипотеза: Предполагается, что внедрение ИИ позволит сократить затраты проектно-строительной организации на 11-17%. Путем ускорения принятия управленческих решений, снижения количества брака и снижение времени на проектирование, повышения уровня документооборота, удовлетворяя клиентов качеством выполняемых работ.

Основная часть. Укрепление позиции на рынке: кадровое усиление и цифровая трансформация с использованием ИИ.

Современный строительный сектор характеризуется высокой степенью конкуренции и быстрым развитием технологий. Многие небольшие проектно-строительные компании успешно работают на локальном уровне, однако, чтобы сохранить конкурентоспособность и перейти на следующий этап своего развития, им необходимо своевременно укреплять внутренний потенциал и повышать цифровую зрелость.

Рассмотрим типичную ситуацию: небольшая проектно-строительная фирма работает стабильно, выполняя заказы преимущественно местного масштаба. Однако увеличение объёма заказов и стремление привлечь более крупных клиентов требуют укрепления внутренних ресурсов компании. Рассмотрим, каким образом такая компания может усилить свои позиции на рынке.

Шаг первый: Расширение штата и заполнение вакантных должностей

Часто бывает так, что небольшие компании вынуждены перераспределять отдельные этапы проектирования и строительства, сторонним исполнителям, которые работают на подряде из-за отсутствия необходимого опыта и квалификации собственных кадров. Такая практика ограничивает гибкость и независимость компании, увеличивает зависимость от третьих лиц и создаёт дополнительные финансовые риски.

Расширив штат сотрудников руководство получает возможность удержать ключевые виды работ внутри самой компании и самостоятельно контролировать весь цикл реализации проекта. Для этого необходимо рассмотреть следующее:

Наем квалифицированных инженеров-конструкторов, архитекторов и дизайнеров, обладающих глубокими знаниями отраслевых стандартов и способностью эффективно взаимодействовать с заказчиками.

Привлечение технических специалистов для оперативного контроля качества и соблюдения нормативных требований.

Укрепление управленческого звена за счёт привлечения эффективных руководителей проектов и менеджеров, способных координировать работу команды и вести переговоры с клиентами.

Шаг второй: Цифровая трансформация и внедрение искусственного интеллекта

В нынешнее время рыночное пространство диктует необходимость цифровой трансформации. Одним из главных шагов в этом направлении является внедрение искусственного интеллекта (ИИ). Введение ИИ в повседневную практику позволяет увеличить производительность, улучшить качество проектов и оптимизировать расходование ресурсов.

ИИ способствует повышению конкурентоспособности небольшой проектно-строительной компании за счет:

Автоматизация проектирования: ИИ-аналитики обрабатывают огромное пласт данных, обеспечивая быстрое создание реалистичных моделей и расчётных документов, сокращая вероятность появления ошибок.

Управление проектами: Специальные программы, основанные на искусственном интеллекте, предоставляют точную информацию о состоянии проекта, предупреждают о возможных задержках по графику выполнения, минимизируют потери и снижают административные издержки.

Прогнозирование потребностей: Машинное обучение способно проанализировать тенденции рынка и составить точные прогнозы относительно объёмов будущего заказа, что даёт возможность оптимально планировать закупки и поставки материалов.

Контроль качества: AI-программы контролируют соблюдение норм и стандартов на каждом этапе строительства, исключают появление брака и повышают общую надёжность возведённых объектов.

Итоговая выгода от комплексного подхода.

Расширив штат и усилив цифровые компетенции посредством внедрения искусственного интеллекта, небольшая проектно-строительная компания приобретает мощный инструмент для сохранения и усиления своей конкурентоспособности. Организация получит свободу действий, снизив зависимость от субподрядчиков, повысит доверие со стороны заказчиков и получит доступ к новым источникам дохода.

В итоге, грамотно организованное расширение штата и активное внедрение цифровых технологий обеспечат компании прочную позицию на рынке и откроют дорогу к дальнейшему росту и процветанию. Экономическое обоснование внедрения ИИ.

Этапы внедрения ИИ в проектно-строительную организацию.

Этап 1. Подготовительный этап

Определение целей внедрения, формирование рабочей команды. Затраты на данном этапе включают оплату консультационных услуг и создание плана внедрения.

Этап 2. Внедрение программного обеспечения

Закупка необходимого оборудования и ПО, установка баз данных и моделей машинного обучения. Основные инвестиции будут направленны на покупку специализированных программных продуктов и модернизацию аппаратного обеспечения.

Этап 3. Обучение сотрудников

Обучение сотрудников использованию новых технологий.

Этап 4. Эксплуатационный период

Поддержка и мониторинг функционирования внедряемой системы. Данный этап предусматривает регулярное обновление базы данных и устранение возникающих неполадок.

Таким образом, комплексное внедрение ИИ позволит добиться существенного роста производительности, экономии средств и общего повышения конкурентоспособности компании на российском рынке строительства.

Экономическое обоснование внедрения ИИ в проектно-строительной организации

Проектно-строительные организации сталкиваются с проблемами оптимизации процессов проектирования, строительства и управления проектами. Использование технологий искусственного интеллекта (ИИ) позволяет значительно повысить эффективность работы, сократить сроки реализации проектов и снизить затраты.

Таблица 1

Примерные затраты среднестатистической проектно-строительной организации без цифровая трансформация с применением ИИ

№	Категория затрат	Название позиции	Ед. изм.	Цена за услугу	Суммарная стоимость
1	Программное обеспечение	Программное обеспечение базы данных норм. Строительство. Версия Max. (NORMA CS)	Договор на год	1 месяц. 19 600	235 200
		Программное обеспечение базы данных норм. Национальные стандарты (NORMA CS)		1 месяц. 15 880	190 560
		Программное обеспечение базы данных норм. Охрана окружающей среды и охрана труда (NORMA CS)		1 месяц. 15 000	180 000
		Программное обеспечение базы данных норм. Законодательство России (NORMA CS)		1 месяц. 11 200	134 400
2	Оплата заработной платы сотрудникам	ГАП	Мес.	160 000	1 920 000
		Ведущий архитектор	Мес.	95 000	1 140 000
		Архитектор 1-й категории	Мес.	75 000	900 000
		Архитектор 2-й категории	Мес.	60 000	720 000
		Переподготовка ГИП	Мес.	170 000	2 040 000
		Ведущий инженер-конструктор	Мес.	100 000	1 200 000
		Переподготовка конструктора 1-й категории	Мес.	80 000	960 000
		Переподготовка конструктора 2-й категории	Мес.	70 000	840 000
		Переподготовка конструктора 3-й категории	Мес.	50 000	600 000
3	Дополнительные расходы	Расходы на подрядные организации	40 % от общих расходов	4 424 064	6 636 096
		Расходы на систему поощрения и аренда офиса	20 % от общих расходов	2 212 032	

Итог: примерные затраты организации на год составляет 17 696 256 руб.

Таблица 2

Примерные затраты среднестатистической проектно-строительной организации при цифровой трансформация с применением ИИ

№	Категория затрат	Название позиции	Ед. изм.	Цена за услугу	Суммарная стоимость
1	Затраты на привлечение профильных специалистов	Специалисты по внедрению ИИ. Консультационные услуги, техническая поддержка ИИ	Договор на год	1 месяц. 100 000	1 200 000
2	Лицензионное программное обеспечение	ArchiCAD + Graphisoft EcoDesigner Startegy	Бессрочная лицензия на 1 версию	237 750	237 750
		Navisworks Manage + ProjectWise Analytics	Лицензия	1 месяц. 100 000	1 200 000

Продолжение табл. 2

№	Категория затрат	Название позиции	Ед. изм.	Цена за услугу	Суммарная стоимость
		Smartvid.io for Construction	Лицензия	1 месяц. 50 000	600 000
		Oracle Risk Management Cloud	Лицензия	1 месяц. 100 000	1 200 000
		Система BIM MRS	Система		10 000 000
	Переподготовка сотрудников и обучение новых сотрудников	Переподготовка ГАП	Договор на 4 мес.	60 000	240 000
		Переподготовка ведущего архитектора			
		Переподготовка архитектора 1-й категории			
		Переподготовка архитектора 2-й категории			
		Переподготовка. ГИП		60 000	240 000
		Переподготовка. Ведущий инженер-конструктор			
		Переподготовка. конструктора 1-й категории			
		Переподготовка. Конструктора 2-й категории			
		Переподготовка конструктора 3-й категории			
		Обучение. Главный инженер-проектировщик раздела ВК		30 000	120 000
		Обучение. Ведущий инженер-проектировщик раздела ВК			
		Обучение. Главный инженер-проектировщик раздела ОВ		30 000	120 000
		Обучение. Ведущий инженер-проектировщик раздела ОВ			
		Обучение. Главный инженер-проектировщик раздела ЭО		30 000	120 000
		Обучение. Главный инженер-проектировщик раздела ЭМ			
		Обучение. Главный Инженер-проектировщик отдела Генплана		20 000	80 000
		Обучение. Главный инженер-проектировщик ПОС		20 000	80 000
		Обучение. Ведущий инженер-проектировщик раздела ПОС			
	Серверное оборудование и сети	Мощные рабочие станции (сервер) HPC 8000	Оборудование	2 500 000	3 850 000
		Источник бесперебойного питания		400 000	
		Система охлаждения сервера (Мини кондиционер Рефкул)		800 000	
		Роутер и сетевое оборудование		150 000	
	Правовые и юридические услуги	Оформление договора услуг ИИ	Договор	1 месяц. 200 000	2 400 000
		Согласование изменений нормативных актов			
		Страхование ответственности разработчиков			

Окончание табл. 2

№	Категория затрат	Название позиции	Ед. изм.	Цена за услугу	Суммарная стоимость
	Дополнительные расходы	Камеры видеонаблюдения	Установка	1 200 000	1 200 000
		Тестирование и интеграция нового ПО	Проверка	100 000	100 000
		Резерв на непредвиденные расходы	20 % от общих расходов	4 381 550	4 381 550

Итог: примерные затраты организации составляет 26 289 300 руб.

Расчет срока окупаемости.

Общая сумма первоначальных затрат составляет 26 289 300 руб. После завершения этапа внедрения ожидается ежегодная экономия в размере 3–5 млн рублей за счет повышения продуктивности рабочих процессов и устранения неэффективных операций.

Расчет срока окупаемости

Допустим, после внедрения ИИ ожидаются ежегодные прямые экономические выгоды в размере 3–5 млн рублей.

Начальные инвестиции: 26 289 300 руб.

Применяем формулу срока окупаемости:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{I_0}{\Delta C}$$

где: I_0 — начальные инвестиции (26 289 300 рублей);

ΔC — ежегодная экономия (3 000 000 или 5 000 000 рублей).

Минимальный срок окупаемости:

При максимальной годовой экономии:

Tmax=26 289 300/5 000 000 ≈ 5,3 лет

Максимальный срок окупаемости:

При минимальной годовой экономии:

Tmin=26 289 300/3 000 000 ≈ 8,8 лет

Вывод. Исследование показало, что цифровая трансформация с использованием искусственного интеллекта (ИИ) в проектно-строительные организации имеет ряд значимых преимуществ, способствующих повышению производительности, снижению себестоимости и улучшению качества конечного продукта. Несмотря на большие инвестиционные вложения на начальном этапе (около 26,3 млн рублей), экономическая отдача наступает достаточно быстро благодаря следующим факторам:

Повышение точности расчетов: Искусственный интеллект снижает вероятность допущения ошибок на этапах проектирования и планирования, уменьшая объемы исправлений и повторного труда.

Оптимизация процессов производства: Автоматизированные инструменты позволяют ускорить принятие решений, минимизировать временные и материальные расходы, повысив общую эффективность деятельности организации.

Формирование устойчивых конкурентных позиций: Благодаря ИИ-процедурам предприятие повышает свою привлекательность среди заказчиков, предлагая качественные и экономически выгодные условия сотрудничества.

Кроме того, расчеты показали приемлемый срок возврата инвестиций, колеблющийся от 5,3 до 8,8 лет, что вполне соответствует современным требованиям бизнеса и стратегии устойчивого развития организаций строительного сектора.

Таким образом, цифровая трансформация с применением искусственного интеллекта представляется перспективным направлением для модернизации и улучшения показателей эффек-

тивности проектно-строительных организаций. Внедрение инноваций способствует укреплению их рыночных позиций, увеличению прибыли и обеспечению надежности на фоне усиленной конкуренции.

Список литературы

1. Нормативно-техническая документация: ПНСТ 966-2024 — «Алгоритмы систем ИИ для обнаружения и идентификации препятствий строительно-дорожной техники. Методы испытаний».
2. Нормативно-техническая документация: ПНСТ 967-2024 — «Алгоритмы систем ИИ для решения задач ландшафтной навигации строительно-дорожной техники. Методы испытаний».
3. Нормативно-техническая документация: ГОСТ Р 71687-2024 — «Наборы данных для разработки и верификации моделей машинного обучения для косвенного измерения механических свойств полимерных композиционных материалов.
4. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» https://cyberleninka.ru/article/n/experience-of-application-of-artificial-intelligence-technologies-in-housing-construction/viewer
5. Вестник цифровой трансформации «Директор информационной службы» https://cio.osp.ru/articles/110423-Samolet-intellektualnyy-monitoring-stroyki?ysclid=mfpqunvbxi996809561
6. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-tsifrovyh-dvoynikov-v-stroitelstve-pri-pomoschi-iskusstvennogo-intellekta/viewer
7. Publishing House «ANALITIKA RODIS» http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2023-3/b23-khamidov.pdf

Научное издание

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ В РОССИИ И МИРЕ: цивилизационный аспект

Материалы
VII Всероссийской научно-практической конференции
(18 декабря 2025 г.)

Компьютерная верстка — *Е.А. Капнулина*

Подписано в печать 17.08.2026. Формат 60x90/8.
Гарнитура SchoolBookC. Усл. печ. л. 63,5.
Тираж 500 экз. (1-й завод 50 экз.)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского»
119049, г. Москва, Ленинский проспект, д. 1/2, корп. 1
Тел.: +7 (499) 261-11-26
www.imc-i.ru; www.imc-ph.ru

Отпечатано в ООО «Стромынка Принт»
107076, Москва, ул. Стромынка, д. 18, кор. 5, этаж 5, пом. IX, комн. 25