

ЖУРНАЛ ПРИКЛАДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

№ 6, 2025

Выходит ежемесячно

СЕТЕВОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ISSN 2949-1878

Издается с 1997 года

Выписка из реестра
зарегистрированных
средств массовой ин-
формации по состоянию
на 20.02.2023

Регистрационный номер
и дата принятия
решения о регистрации:
серия ЭЛ № ФС77-84768
от 17.02.2023

Выдан: Федеральная
служба по надзору в
сфере связи, информа-
ционных технологий и
массовых коммуникаций
(Роскомнадзор)
(<https://rkn.gov.ru/mass-communications/reestr/edia/?id=311000&page=>)

ISSN 2949-1878
(<https://portal.issn.org/resource/ISSN/2949-1878>)

Все права защищены
Перепечатка материа-
лов только с разреше-
ния редакции журнала

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Председатель:

Соколов Алексей Павлович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Владимирского государственного университета им. А. Г. и Н. Г. Столетовых.

Заместитель председателя:

Санташов Андрей Леонидович – доктор юридических наук, доцент, профессор 25 кафедры Военного университета имени князя А. Невского Министерства обороны Российской Федерации; профессор кафедры уголовного права и криминологии Северо-Западного института (филиала) Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА) (5.1.4).

Члены редакционного совета:

Абдулкадыров Арсен Саидович – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник научно-исследовательского института «Управление, экономика, политика и социология» Дагестанского государственного университета народного хозяйства (5.2.3).

Агутин Александр Васильевич – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры основ прокурорской деятельности Университета прокуратуры Российской Федерации (5.1.1).

Алтухов Анатолий Иванович – доктор экономических наук, профессор Академии РАН, заведующий отделом территориально-отраслевого разделения труда в АПК Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства (5.2.3).

Альбов Алексей Павлович – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры гражданского и предпринимательского права Российской государственной академии интеллектуальной собственности (5.1.1).

Барков Алексей Владимирович – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры гражданского права Военного университета Министерства обороны Российской Федерации (5.1.3).

Блинков Олег Евгеньевич – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры гражданского права и процесса юридического факультета Академии права и управления Федеральной службы исполнения наказаний (5.1.3).

Борисова Лилия Владимировна – кандидат юридических наук, доцент, старший научный сотрудник сектора процессуального права Института государства и права Российской академии наук (5.1.3).

Володин Александр Анатольевич – доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры общей психологии и педагогики, заведующий кафедрой общей психологии и педагогики Московского университета имени А. С. Грибоедова (5.8.7).

Воронина Наталья Павловна – доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры экологического и природноресурсного права Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА) (5.1.3).

Голоскоков Леонид Викторович – доктор юридических наук, кандидат философских наук, доцент, ведущий научный сотрудник научно-исследовательского отдела факультета подготовки научно-педагогических кадров и организации научно-исследовательской работы Московской академии Следственного комитета Российской Федерации имени А. Я. Сухарева (5.1.1).

Авторские материалы рецензируются и не возвращаются.

Редакция сохраняет за собой право производить сокращения и редакционные изменения рукописи

Точка зрения авторов статей может не совпадать с мнением редакции

Ответственность за достоверность рекламных объявлений несут рекламодатели

Журнал представлен на сайте в свободном бесплатном доступе в полнотекстовом формате

Сайт в информационно-телекоммуникационной сети Интернет:
<https://zhpi.ru>

Учредитель:
ООО «УДПО»,
г. Вологда
(<https://pegaspress.ru>)

Гриджина Александра Владимировна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления и права Московского политехнического университета (5.2.6).

Демченко Максим Владимирович – кандидат юридических наук, доцент, заместитель декана юридического факультета по научной работе; доцент департамента правового регулирования экономической деятельности юридического факультета Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (5.1.3).

Джанчарова Гульнара Каримхановна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой политической экономии и мировой экономики, Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева (5.2.3).

Дроздова Ольга Евгеньевна – доктор педагогических наук, доцент кафедры методики преподавания русского языка, заведующий лабораторией междисциплинарных филологических проектов в образовании Московского педагогического государственного университета (5.8.7).

Журавлева Татьяна Александровна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры инноватики и прикладной экономики Орловского государственного университета имени И. С. Тургенева (5.2.3).

Зауторова Эльвира Викторовна – доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры юридической психологии и педагогики Вологодского института права и экономики ФСИН России, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института ФСИН России (5.8.7).

Кириллова Татьяна Васильевна – доктор педагогических наук, профессор, главный научный сотрудник отдела психологического обеспечения профессиональной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы НИИ ФСИН России (5.8.7).

Ковтуненко Любовь Васильевна – доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры педагогики и педагогической психологии Воронежского государственного университета (5.8.7).

Козлов Олег Александрович – доктор педагогических наук, профессор, ведущий научный сотрудник лаборатории информатики и информатизации образования Нижегородского государственного педагогического университета имени Козьмы Минина (5.8.7).

Кузнецов Александр Павлович – доктор юридических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, заслуженный юрист Российской Федерации, профессор кафедры уголовного и уголовно-исполнительного права Нижегородской академии МВД РФ (5.1.4).

Маркова Светлана Михайловна – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой профессионального образования и управления образовательными системами Нижегородского государственного педагогического университета им. Козьмы Минина (5.8.7).

Михайлов Алексей Александрович – доктор педагогических наук, доцент, директор Шуйского филиала ИвГУ, заведующий кафедрой безопасности жизнедеятельности и адаптивной физической культуры Ивановского государственного университета (Шуйский филиал) (5.8.7).

Михайлова Ирина Александровна – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры гражданского и предпринимательского права Российской государственной академии интеллектуальной собственности (5.1.3).

Надежин Николай Николаевич – доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры гражданского права Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА) (5.1.3).

Панченко Владислав Юрьевич – доктор юридических наук, заведующий кафедрой теории, истории государства и права Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России) (5.1.1).

Петрянин Алексей Владимирович – доктор юридических наук, профессор директор Нижегородского филиала Санкт-Петербургской академии Следственного комитета Российской Федерации (5.1.4).

Родинова Надежда Петровна – доктор экономических наук, профессор, руководитель образовательной программы «Управление персоналом», профессор кафедры менеджмента и государственного муниципального управления Московского государственного университета технологий и управления имени К. Г. Разумовского (Первый казачий университет) (5.2.3).

Рой Олег Михайлович – доктор социологических наук, профессор ведущий научный сотрудник Института философии и права Уральского отделения Российской академии наук (5.2.7).

Рызов Игорь Викторович – доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры экономики и управления Череповецкого государственного университета (5.2.7).

Санду Иван Степанович – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий отделом экономических проблем научно-технического развития АПК Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства (5.2.3).

Скаков Айдаркан Байдекович – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры уголовного права и организации исполнения наказаний Костанайской академии МВД Республики Казахстан им. Ш. Кабылбаева (Республика Казахстан) (5.1.4).

Скрипченко Нина Юрьевна – доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры уголовного права и процесса Северного (Арктического) федерального университета (5.1.4).

Столярова Алла Николаевна – доктор экономических наук, доцент, профессор базовой кафедры торговой политики Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова; профессор кафедры менеджмента и экономики Государственного социально-гуманитарного университета (5.2.6).

Федотова Гилян Васильевна – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Федерального исследовательского центра «Информатика и управление» РАН (5.2.3).

Чеботарев Станислав Стефанович – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, профессор кафедры безопасности жизнедеятельности Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; директор департамента экономических проблем развития ОПК ЦНИИ экономики, информатики и систем управления (5.2.3).

Червова Альбина Александровна – доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры математики, информатики и методики обучения Ивановского государственного университета (Шуйский филиал) (5.8.7).

Чистоходова Людмила Ивановна – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой финансово-экономического и бизнес-образования Государственного университета просвещения (5.8.7).

Шабанов Вячеслав Борисович – доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой криминалистики Белорусского государственного университета (Беларусь) (5.1.4).

Шишов Сергей Евгеньевич – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой педагогики и психологии профессионального образования Московского государственного университета технологий и управления им. К. Г. Разумовского (5.8.7).

Шкодинский Сергей Всеволодович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бизнес-информатики, Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет) (5.2.4).

Юркова Светлана Николаевна – доктор экономических наук, кандидат технических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления Московского экономического института (5.2.7).

Яблочников Сергей Леонтьевич – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой экологии, безопасности жизнедеятельности электропитания Московского технического университета связи и информатики (5.8.7).

Главный редактор:

Соколов Алексей Павлович – доктор экономических наук, профессор.

Издатель:
ООО «УДПО»,
г. Вологда
(<https://pegaspress.ru>)

Адрес издателя,
редакции: 160033,
Вологодская обл.,
г. Вологда,
ул. Текстильщиков,
д. 20А, оф. 1

тел/факс:
+7-495-361-72-37

izd-pegas@yandex.ru

Дата выхода в свет:
30.06.2025

© ООО «УДПО»

Журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, по специальностям: 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4 – Финансы; 5.2.5 – Мировая экономика; 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки); 5.1.4 – Уголовно-правовые науки (юридические науки) (https://vak.minobrnauki.gov.ru/documents#tab=_tab:editions~).

JOURNAL OF APPLIED RESEARCH

No. 6, 2025

It comes out 1 times a month

ONLINE SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL

ISSN 2949-1878

Published since 1997

Extract from the register
of registered mass media
as of 02/20/2023

Registration number and
date of the decision
on registration:
series EI N FS77-84768
dated February 17, 2023

Issued: Federal Service
for Supervision
of Communications,
Information
Technology and Mass
Communications
(Roskomnadzor)
(<https://rkn.gov.ru/mass-communications/reestr/edia/?id=311000&page=>)

ISSN 2949-1878
(<https://portal.issn.org/resource/ISSN/2949-1878>)

All rights reserved

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief:

Sokolov Aleksey P. – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing Vladimir State University named after A. G. and N.G. Stoletovs.

Deputy Editor-in-Chief:

Santashov Andrey L. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the 25th Department of the Military University named after Prince A. Nevsky of the Ministry of Defense of the Russian Federation; Professor of the Department of Criminal Law and Criminology of the North-West Institute of the Moscow State Law University named after O.E. Kutafin (5.1.4).

Associate Editors:

Abdulkadyrov Arsen S. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Researcher of the Research Institute «Management, Economics, Politics and Sociology» of the Dagestan State University of National Economy (5.2.3).

Agutin Alexander V. – Doctor of Law, Professor, Professor at the Department of Fundamentals of Prosecutorial Activity of the University of the Prosecutor's Office of the Russian Federation (5.1.1).

Altukhov Anatoly I. – Doctor of Economic Sciences, Professor of the RAS, Head of the Department of Territorial-Branch Labor Division in Agro-industrial Complex, Federal Research Center of Agrarian Economy and Social Development of Rural Areas – All-Russian Research Institute of Agricultural Economics (5.2.3).

Albov Alexey P. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Civil and Business Law of the Russian State Academy of Intellectual Property (5.1.1).

Barkov Alexey V. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Civil Law, the Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation (5.1.3).

Blinkov Oleg E. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Civil Law and Process of the Faculty of Law of the Academy of Law and Management of the Federal Penitentiary Service (5.1.3).

Borisova Lilia V. – Ph.D. in Law, Associate Professor, Senior Researcher of the Sector of Procedural Law of the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences (5.1.3).

Volodin Alexander A. – Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Russian Academy of Education, Head, Professor of the Department of General Psychology and Pedagogy, A.S. Griboyedov Moscow University (5.8.7).

Voronina Natalia P. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Environmental and Natural Resource Law of the Moscow State Law University named after O.E. Kutafin (5.1.3).

Goloskokov Leonid V. – Doctor of Law, Candidate of Philosophy, Associate Professor, Leading Researcher at the Research Department of the Faculty of Scientific and Pedagogical Training and Organization of Research Work at the Sukharev Moscow Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation (5.1.1).

Gridchina Alexandra V. – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Law, Moscow Polytechnic University (5.2.6).

Demchenko Maksim Vladimirovich – PhD in Law, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of Law for Research; Associate Professor of the Department of Legal Regulation of Economic Activities of the Faculty of Law of the Financial University under the Government of the Russian Federation (5.1.3).

Dzhancharova Gulnara K. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Political Economy and World Economy, Russian State Agrarian University – Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev (5.2.3).

Drozdova Olga E. – Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Methods of Teaching Russian, Head of the Laboratory of Interdisciplinary Philological Projects in Education at Moscow State Pedagogical University (5.8.7).

Zhuravleva Tatyana A. – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Innovation and Applied Economics at the I. S. Turgenev Orel State University (5.2.3).

Zautorova Elvira V. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Judicial Psychology and Pedagogy at the Vologda Institute of Law and Economics of the Russian Federal Penitentiary Service, leading researcher at the Research Institute of the Russian Federal Penitentiary Service (5.8.7).

Kirillova Tatiana V. – doctor of Law, professor, Chief researcher Federal State Institution Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia (5.8.7).

Kovtunenkov Lyubov V. – Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Pedagogy and Educational Psychology of Voronezh State University (5.8.7).

Kozlov Oleg A. – Honoured Worker of Higher Education of the Russian Federation, laureate of the RF Government Prize in the field of education, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Leading Researcher of the Laboratory of Informatics and Informatization of Education of the Institute of Education Development Strategy (5.8.7).

Kuznetsov Alexander P. – Doctor of Law, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Honored Lawyer of the Russian Federation, Professor of the Department of Criminal and Criminal Law of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation (5.1.4).

Markova Svetlana M. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Professional Education and Management of Educational Systems at Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University (5.8.7).

Mikhailov Alexey A. – Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Director of the Shuisky branch of IvSU, Head of the Department of Life Safety and Adaptive Physical Education of Ivanovo State University (Shuisky branch) (5.8.7).

Mikhailova Irina A. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Civil and Business Law of the Russian State Academy of Intellectual Property (5.1.3).

Nadezin Nikolay N. – Doctor of Law PhD, Associate Professor, Professor of the Department of Civil Law at the O. E. Kutafin Moscow State Law University (MGU) (5.1.3).

Panchenko Vladislav Yu. – Doctor of Law, Head of the Department of Theory, History of State and Law of the All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia) (5.1.1).

Petryanin Alexey V. – Doctor of Law, Professor, Director of the Nizhny Novgorod Branch of the St. Petersburg Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation (5.1.4).

Rodinova Nadezhda P. – Doctor of Economics, Professor, head of the educational program «Personnel Management», professor of the Department of Management and State Municipal Administration Moscow State University of Technology and Management K. G. Razumovsky (First Cossack University) (5.2.3).

Roy Oleg M. – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Leading Researcher at the Institute of Philosophy and Law of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (5.2.7).

Ryzhov Igor V. – Doctor of Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management of Cherepovets State University (5.2.7).

Sandu Ivan S. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Head of the Department of Economic Problems of Scientific and Technical Development of the Agro-Industrial Complex, Federal Research Center of Agrarian Economy and Social Development of Rural Areas – All-Russian Research Institute of Agricultural Economics (5.2.3).

Skakov Aydarkan B. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Criminal Law and Penitentiary Service, Kostanay MIA Academy of the Republic of Kazakhstan named after S. Kabyibaev (the Republic of Kazakhstan) (5.1.4).

Reprint of materials only
with the permission
of the publisher

Copyright materials are
reviewed and not returned

The editors reserve the
right to The editors reserve
the right to make reductions
and editorial changes to the
manuscript

The point of view of the
authors of articles
may not coincide with the
opinion of the editors

Responsibility for the
accuracy of advertisements
lies with advertisers.

The journal is presented
on the website in free
access in full-text format
Website: <https://zhpi.ru>

Founder of the media:
Limited Liability Company
«University of Continuing
Professional Education»
Address of the publisher,
editorial office:
160033,
Vologda, ul. Tekstilschikov,
d. 20A, office 1
tel./fax: +7-495-361-72-37
izd-pegas@yandex.ru

Date of publication:
June 30, 2025

© «University of Continuing
Professional Education»

Skipchenko Nina Y. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Criminal Law and Criminal Procedure, Northern (Arctic) Federal University (5.1.4).

Stolyarova Alla N. – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Basic Department of Trade Policy of the Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov; Professor of the Department of Management and Economics of State Social and Humanitarian University (5.2.6).

Fedotova Gilyan V. – Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher of the Federal Research Center for Informatics and Control of the Russian Academy of Sciences (5.2.3).

Chebotarev Stanislav S. – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Professor of the Department of Live Safety, Financial University under the Government of the Russian Federation; Joint Stock Company Central Research Institute of Economics, Informatics and Management Systems, Department of Economic Problems of the Defense Industry Development (5.2.3).

Chervova Albina A. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Mathematics, Informatics and Teaching Methods of Ivanovo State University (Shuisky Branch) (5.8.7).

Chistokhodova Lyudmila I. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial, Economic and Business Education of the State University of Management (5.8.7).

Shabanov Vyacheslav B. – Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Forensic Science, Belarusian State University (5.1.4).

Shishov Sergey E. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Pedagogy and Psychology of Professional Education, K.G. Razumovsky Moscow State University of Technology and Management. K.G. Razumovsky Moscow State University of Technology and Management (5.8.7).

Shkodinsky Sergey V. – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Business Informatics, Bauman Moscow State Technical University (National Research University) (5.2.4).

Yurkova Svetlana N. – Doctor of Economics, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of State and Municipal Management at the Moscow Economic Institute (5.2.7).

Yablochnikov Sergey L. – Doctor of Pediatric Sciences, Professor, Head of the Department of Ecology, Life Safety and Power Supply Moscow Technical University of Communications and Informatics, Moscow, Russia (5.8.7).

Editor-in-Chief:

Sokolov Aleksey P. – Doctor of Economics, Professor.

Journal was included in the List of peer-reviewed scientific publications in which the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of science, for the degree of doctor of science should be published, on specialties: 5.2.3 – Regional and sectoral economy; 5.2.4 – Finance; 5.2.5 – World economy; 5.2.6 – Management (Economic Sciences); 5.1.4 – Criminal law sciences (legal sciences).

Научно-практический рецензируемый журнал «Журнал прикладных исследований»

«Журнал прикладных исследований» – российский теоретический и научно-практический журнал общественных наук (экономика и право). Основан в 1997 году как «Вестник Федеральной энергетической комиссии России (до 2003 года), а после как «Тарифное Регулирование и Экспертиза» (до 2020 года), с 2020 года носит название «Журнал прикладных исследований». Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), индексируется в Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU (Россия), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (США), JOURNAL INDEX.net (США), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Польша), EBSCO Publishing (США).

Решением Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации (ВАК при Минобрнауки России) журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, по специальностям: 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4 – Финансы; 5.2.5 – Мировая экономика; 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки); 5.1.4 – Уголовно-правовые науки (юридические науки).

Основные темы публикаций:

- 5.1 – Юридические науки.
- 5.2 – Экономические науки.
- 5.8 – Педагогические науки.

Аудитория: экономисты и юристы исследователи; преподаватели и студенты вузов; аналитические и юридические подразделения крупных предприятий, корпораций и банков; руководители федеральных и региональных органов власти.

Авторы: ведущие ученые, крупнейшие представители отечественной и зарубежной экономической и правовой мысли.

Scientific-practical peer-reviewed journal «Journal of Applied Research»

«The Journal of Applied Research» – a Russian theoretical, scientific-practical journal of Social Sciences (Economics and Law). It was established in 1997 as «Vestnik of Federal Energy Commission» (until 2003), then «Tariff regulation and examination» (until 2020). Since 2020, it has been renamed as «Journal of Applied Research». The journal is included in the Russian Science Citation Index (RSCI), indexed in: Scientific Electronic Library eLIBRARY.RU (Russia), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (USA), JOURNAL INDEX.net (USA), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Poland), EBSCO Publishing (USA).

By the decision of the Higher Attestation Commission at the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (Higher Attestation Commission under the Ministry of Education and Science of the Russian Federation), the journal was included in the List of peer-reviewed scientific publications in which the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of science, for the degree of doctor of science should be published, on specialties: 5.2.3 – Regional and sectoral economy; 5.2.4 – Finance; 5.2.5 – World economy; 5.2.6 – Management (Economic Sciences); 5.1.4 – Criminal law sciences (legal sciences).

The main topics of research:

- 5.1 – Law Sciences.
- 5.2 – Economic Sciences.
- 5.8 – Pedagogical sciences.

Audience: researchers of economics and law; university lecturers and students; analytical and law departments of large enterprises, corporations and banks; leaders of federal and regional authorities.

Authors: leading scientists, representatives of Russian and foreign economic thought.

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	12
ШУМКОВА К. Г., РЯЗАНОВА Т. В. Анализ финансового состояния компании для повышения ее конкурентоспособности.....	12
МЕРЗЛЯКОВА Н. А. Новый экономический инструмент моделирования основных производственных бизнес-процессов нефтеперерабатывающих предприятий.....	19
МАКСИМОВ М. И., ОЛЬШУКОВА А. С. Методы разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности современных компаний сектора EdTech.....	24
ВЫЛГИНА Ю. В., БАЛАНДИН Г. А. Гибридные методы управления проектами в госсекторе: синтез Waterfall и Agile.....	34
САДЫКОВА Э. Ф., САДЫКОВ А. А., САДЫКОВ Э. А. Приграничное сотрудничество Республики Дагестан со странами Каспийского бассейна как инструмент «мягкой силы» России: анализ роли города Дербента и перспективы развития.....	43
ЧЕРНЯВСКАЯ С. А., САВЧЕНКО Г. И., ДАНИЛЬЧЕНКО Д. С. Анализ развития отрасли растениеводства в Краснодарском крае, Крыму, Астраханской области..	49
МАКСИМОВ М. И., СВИСТУНОВА В. А. Роль собственных торговых марок в повышении финансовой эффективности розничных сетей на примере X5 Group.....	57
ОРЛОВА Д. Б., СТРЕЛКОВА Л. В., МАКУШЕВА Ю. А. Влияние оценки персонала на экономические показатели организации.....	68
ЧЕРНЯВСКАЯ С. А., ЛАТА С. А., ТОПЧИЙ О. Д. Анализ финансовых результатов сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края.....	74
ХОЛМОВСКИЙ С. Г. Внедрение стандарта GDP в сфере хранения лекарственных средств.....	81
ДЕНИКЕ Л. В. Сущностные характеристики и исторические этапы формирования искусственного интеллекта.....	88
БАШИРОВ А. Р. Формирование конкурентных преимуществ сельских территорий.....	95
РЫЖЕНКОВА Н. Е., КОЗЕРОД Ю. М. PR-инструменты в маркетинговой деятельности организации сферы культуры.....	101
БАНДУРИНА И. П., ЧЕРЕПУХИН Т. Ю., МОСИНА К. Д. Оценка влияния экологического кризиса на развитие экономики на примере Российской Федерации.....	106
ФИЛИНА Н. В., ГУДКОВ Ю. А., СЕНИН И. Н. Роль международных организаций (ОЭСР, МВФ, БРИКС) в формировании глобальной экономической безопасности.....	112

ИСАКОВА Г. К. Современные тенденции цифровой трансформации государственного и муниципального управления в России.....	125
ЯКОВЛЕВ А. Д. Трансформация финансово-правового обеспечения экономической безопасности в условиях цифровизации.....	133
ЧУПРИНА Ю. С., БОЯРИНОВА И. В. Проблемы и перспективы цифровой трансформации ЕАЭС.....	139
ЮРИДИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	145
ЩЕГЛОВА А. А., АГИЛЬДИН В. В. К вопросу о целесообразности взимания платы с осужденного во время отбывания наказания.....	145
ИВАНОВА Е. Ю., КОВТУН Л. Р. Проблемы привлечения к административной ответственности по ст. 15.15.3 КоАП РФ (практический аспект).....	151
БОРИСОВА Л. В. Об отдельных условиях документального оформления прав государственных научных организаций на служебные произведения науки.....	161
АСМАНДИЯРОВ В. М., ТАРАБУЕВ Л. Н., ГЕРАСИМОВА Е. В. О комплексной борьбе с преступностью несовершеннолетних.....	166
СОЛОВЬЕВА Ю. И. Уголовная ответственность адвоката за одновременное оказание юридической помощи спорящим сторонам в одном и том же процессе в зарубежном праве.....	172
ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	177
ТУРУТИНА Е. Э., СИТНИКОВ С. Ю., АЛИЕВА М. В. Адаптивные ИИ-системы для персонализированного профессионального обучения.....	177
ДЖАБРАИЛОВА Л. Х., ДЕНИЛЬХАНОВА Р. Х., САРАХАНОВА М. А. Воспитательная деятельность как важнейшая педагогическая проблема.....	181
МУСАКАЕВ В. М., РАКОВ Ф. И. Инновационные методы в преподавании физической культуры и спорта.....	186
ЧЖАО ВЭНЬВЭНЬ Направления развития и инноваций образовательной экосистемы в современной цифровой эпохе....	191
КОВТУНЕНКО Л. В. Творческая мастерская как технология личностно-развивающего обучения в вузе.....	198
ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ, ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ПУБЛИКАЦИИ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ «ЖУРНАЛ ПРИКЛАДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ».....	203

CONTENT

ECONOMICS RESEARCHES.....	12
SHUMKOVA K. G., RIAZANOVA T. V. Analysis of the company's financial condition to improve its competitiveness.....	12
MERZLIAKOVA N. A. New economic tool for modeling the main production business processes of oil refinery enterprises.....	19
MAKSIMOV M. I., OLSHUKOVA A. S. Methods of developing and implementing a strategy to increase the competitiveness of modern companies in the edtech sector.....	24
VILGINA YU. V., BALANDIN G. A. Hybrid project management methodologies in the public sector: synthesis of Waterfall and Agile.....	34
SADKOVA E. F., SADKOV A. A., SADKOV E. A. Cross-border cooperation of the Republic of Dagestan with the countries of the Caspian Basin as an instrument of Russia's «soft power»: analysis of the role of the city of Derbent and development prospects.....	43
CHERNYAVSKAYA S. A., SAVCHENKO G. I., DANILCHENKO D. S. Analysis of the development of the crop production industry in the Krasnodar region, Crimea, Astrakhan region.....	49
MAKSIMOV M. I., SVISTUNOVA V. A. The role of private labels in increasing the financial efficiency of retail chains using the example of X5 Group.....	57
ORLOVA D. B., STRELKOVA L. V., MAKUSHEVA JU. A. The impact of personnel evaluation on the economic indicators of the organization.....	68
CHERNYAVSKAYA S. A., LATA S. A., TOPCHY O. D. Analysis of financial results of agricultural enterprises of the Krasnodar region.....	74
KHOLMOVSKY S. G. Implementation of the GDPR standard in the field of storage of medicines.....	81
DENIKE L. V. Essential characteristics and historical stages of artificial intelligence formation.....	88
BASHIROV A. R. Formation of competitive advantages of rural areas.....	95
RYZHENKOVA N. E., KOZEROD JU. M. PR tools in the marketing activities of cultural organizations.....	101
BANDURINA I. P., CHEREPUKHIN T. YU., MOSINA K. D. Assessment of the impact of the environmental crisis on economic development using the example of the Russian Federation.....	106
FILINA N. V., GUDKOV YU. A., SENIN I. N. Role of international organizations (OECD, IMF, BRICS) in shaping global economic security.....	112

ISAKOVA G. K. Modern trends in digital transformation of state and municipal administration in the Russian Federation.....	125
YAKOVLEV A. D. Transformation of financial and legal support for economic security of economic actors in the context of digitalization.....	133
CHUPRINA JU. S., BOYARINOVA I. V. Problems and prospects of digital transformation of the EAEU.....	139
LAW RESEARCHES.....	145
SHCHEGLOVA A. A., AGILDIN V. V. On the question of the expediency of charging a convict while serving a sentence.....	145
IVANOVA E. YU., KOVTUN L. R. Problems of bringing to administrative responsibility under Article 15.3 of the Administrative Code of the Russian Federation (practical aspect).....	151
BORISOVA L. V. On certain conditions for documenting the rights of state scientific organizations to service Works of science...	161
ASMANDIYAROV V. M., TARABUEV L. N., GERASIMOVA E. V. On the comprehensive fight against juvenile delinquency.....	166
SOLOVIOVA YU. I. Advocate's criminal responsibility for simultaneous provision of legal assistance to disputing parties in the same process in foreign law.....	172
PEDAGOGICAL RESEARCHES.....	177
TURUTINA E. E., SITNIKOV S. YU., ALIYEVA M. V. Adaptive AI systems for personalized professional learning.....	177
DZHABRAILOVA L. KH., DENILKHANOVA R. KH., SARAKHANOVA M. A. Educational activity as the most important pedagogical problem.....	181
MUSAKAEV V. M., RAKOV F. I., TLEUZHEV M. K. Innovative methods in teaching physical education and sports.....	186
WENWEN ZHAO Directions for Development and Innovation of the Educational Ecosystem in the Modern Digital Age.....	191
KOVTUNENKO L. V. Creative workshop as a technology of personal development education at the university.....	198
RULES FOR DESIGN, PRESENTATION AND PUBLICATION ARTICLES IN THE JOURNAL «JOURNAL OF APPLIED RESEARCH».....	205

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

УДК 338.2

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.001

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Шумкова К. Г.,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, Российская таможенная академия, Люберцы, Россия, shu-ksenia@mail.ru

Рязанова Т. В.,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, Российская таможенная академия, Люберцы, Россия, v.ryazanova@customs-academy.ru

Статья посвящена одному из важных вопросов, возникающих при ведении бизнеса, – оценке финансового состояния для целей конкурентоспособности. Полученные данные об оценке активов и источников финансирования, ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности позволят менеджменту целесообразно оценивать и планировать деятельность компании в целях повышения ее конкурентоспособности компании.

К л ю ч е в ы е с л о в а : анализ активов и имущества; ликвидность; финансовая устойчивость; эффективность.

ANALYSIS OF THE COMPANY'S FINANCIAL CONDITION TO IMPROVE ITS COMPETITIVENESS

Shumkova K. G.,

Candidate of Economic Sciences, associate professor of Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs of the Russian Customs Academy, Lyubertsy, Russia, shu-ksenia@mail.ru

Riazanova T. V.,

Candidate of Economic Sciences, associate professor of Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs of the Russian Customs Academy, Lyubertsy, Russia, v.ryazanova@customs-academy.ru

The article is devoted to one of the most important issues arising in doing business – assessing the financial condition for competitive purposes. The obtained data on the assessment of assets and sources of financing, liquidity, financial stability, profitability will allow the management to expediently evaluate and plan the company's activities in order to increase its competitiveness.

Key words: analysis of assets and property; liquidity; financial stability; efficiency.

Предприятие в рыночной экономике ориентируется как на локальный, так и национальный рынок, поэтому знание экономических законов просто необходимо любой компании для реализации своих целей и вообще своего существования и обеспечения конкурентоспособности. К наиболее важным целям предпринимательской деятельности относятся: увеличение доходов, развитие бизнеса, обеспечение престижа. Анализ финансового состояния предприятия помогает ответить на такие актуальные вопросы, как: насколько динамично развивается компания, насколько зависима компания от заемных источников финансирования, какое количество оборотных активов должно быть у компании для обеспечения бесперебойного производства, как оценить деловую активность, ликвидность и эффективность деятельности компании.

Наиболее актуальными для оценки конкурентоспособности компании на рынке являются [1]:

- анализ активов и источников финансирования имущества компании;
- анализ ликвидности;
- анализ финансовой устойчивости;
- анализ рентабельности.

При проведении анализа также важны сами методы анализа, которым могут относиться:

- вертикальный и горизонтальный анализ статей баланса,
- коэффициентный анализ,
- факторный анализ.

Финансовые отчеты являются основным источником для принятия финансовых решений, и анализ финансового состояния предприятия обычно начинают с изучения и оценки динамики активов и пассивов. При анализе динамики состава и структуры активов и пассивов торгового предприятия производят следующие расчеты [5].

1) Горизонтальный анализ (по активу, пассиву)

$$\frac{\text{Показатели баланса на конец отчетного периода}}{\text{Показатели баланса на начало отчетного периода}} - 1 \quad (1)$$

2) Вертикальный анализ

$$\frac{\text{Величина каждого раздела актива (пассива)}}{\text{Итог актива (пассива)}} \times 100\%, \quad (2)$$

3) Изменения удельных весов каждого раздела

$$\frac{\text{Удельные веса на конец отчетного периода}}{\text{Удельные веса на начало отчетного периода}} - 1 \quad (3)$$

Рассмотрим финансовый анализ деятельности компании, занимающейся предоставлением визовых услуг.

Таблица 1 – Анализ актива баланса компании, занимающейся предоставлением визовых услуг

Показатели	2022 г.		2023 г.		Отклонения		Темп Изменения, %
	Сумма, т.р.	Уд. вес, %	Сумма т.р.	Уд. вес, %	Сумма т.р.	Уд. вес, %	
1. Внеоборотные активы	636240	63,50	657737	59,34	21497	-4,16	103,4
1.1 Основные средства	627317	62,61	648922	58,54	21605	-4,07	103,4
1.2 Отложенные налоговые активы	8923	0,89	8815	0,80	-108	-0,09	98,79
2. Оборотные активы	365671	36,50	450762	40,66	85091	4,16	123,3
2.1 Запасы	209115	20,87	120504	10,87	-88611	-10	57,6
2.2 Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	28582	2,85	27720	2,50	-862	-0,35	97
2.3 Дебиторская задолженность	78249	7,81	106735	9,63	28486	1,82	136,4
2.4 Финансовые вложения	20000	2,00	49500	4,47	29500	2,47	247,5
2.5 Денежные средства	29683	2,96	146163	13,19	116480	10,23	8492,4
2.6 Прочие оборотные активы	42	0,00	140	0,01	98	0,01	333,3
БАЛАНС	1001911	100	1108499	100	106588	-	110,6

По результатам анализа общая стоимость имущества за 2023 год увеличилась на 10,6%, что в сумме составило 106588 т.р. Основную долю имущества составляют внеоборотные активы и их удельный вес на 2023 год составил 59,34%. Но сумма внеоборотных средств

за 2023 год увеличилась на 3,4%, что в сумме составило 21497 т.р. Стоимость оборотных активов увеличилась на 23,3%, что в сумме составило 85091 т.р., и их стоимость в валюте баланса на 2023 год составила 40,66% в общей стоимости имущества

Таблица 2 – Анализ пассива баланса компании, занимающейся предоставлением визовых услуг

Показатели	2022 г.	2023 г.	Изменения	Темп изменения, %
Стоимость имущества	1001911	1108499	743	110,6
1. Собственные средства				
А) в т.р.	570277	633649	63372	111,1
Б) в % к стоимости имущества	56,92	57,16	0,24	-
2. Заемные средства				
А) в т.р.	431634	474850	43216	110,0
Б) в % к стоимости имущества	43,08	42,84	-0,24	-
2.1 Краткосрочные обязательства				
А) в т.р.	26033	47889	21856	184,0
Б) в % к заемным средствам	6,03	10,09	4,06	-
2.2 Кредиторская задолженность				
А) в т.р.	405346	426792	21446	105,3
Б) в % к заемным средствам	93,91	89,88	-4,03	-
2.3 Долгосрочные обязательства				
А) в т.р.	255	169	-86	66,3
Б) в % к заемным средствам	0,06	0,04	-0,02	-

По результатам анализа за 2023 год собственные средства увеличились на 11,1%, что в сумме составило 63372 т.р., и доля имущества увеличилась на 0,24% и на 2023 года составила 57,16%. Наименьшая доля приходится на заемные средства, которые уменьшились на 0,24% и составили на 2023 год 42,84%. Сумма заемных средств увеличилась на 10%, что в сумме составила 43216 т.р. Из этого следует, что предприятие независимо от заемных средств.

В целом баланс компании значительно увеличился с 10 895 тыс. руб. в 2021 г. до 38 257 тыс. руб. в 2023 г., что свидетельствует о динамичном развитии бизнеса. Однако сни-

жение денежных средств при росте дебиторской задолженности требует внимания, так как это может негативно сказаться на платежеспособности.

Анализ ликвидности свидетельствует о возможности компании погашать вовремя краткосрочные требования кредиторов. В практике финансового анализа используются три вида показателей ликвидности, которые характеризуют возможность погашения текущих обязательств самыми ликвидными активами (денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями), возможность погашения текущих обязательств наиболее ликвидными (денежными сред-

ствами, краткосрочными финансовыми вложениями и дебиторской задолженностью) и возможность погашения текущих обязательств ликвидными активами сроком до одного года (денежными средствами, кратко-

срочными финансовыми вложениями, дебиторской задолженностью и товарно-материальными запасами) [2]. Рассмотрим расчет этих показателей в табл. 3.

Таблица 3 – Анализ ликвидности компании, занимающейся предоставлением визовых услуг

Показатели	Рекомендуемая норма	За 2022 год	За 2023 год	Отклонение
1.Коэффициент текущей ликвидности (Кт.л.)	1-2	14,05	9,41	-4,64
2.Коэффициент срочной ликвидности (Кс.л.)	>1	4,92	6,32	1,4
3.Коэффициент абсолютной ликвидности (Ка.л)	0,2-0,7	1,91	4,09	2,18

Из приведенного графика следует, что коэффициент текущей ликвидности на 2023 год снизился на 4,64 и составил 9,41. Данный коэффициент показывает, что у предприятия недостаточно оборотных средств для погашения своих краткосрочных обязательств. Коэффициент срочной ликвидности к 2023 году увеличился на 1,4 и составил 6,32, что соответствует норме. Это говорит о том, что предприятие вовремя проводит расчеты с дебиторами. Коэффициент абсолютной ликвидности к 2023 году увеличился на 2,18 и

составил 4,09. Это говорит о том, что предприятие может полностью погасить краткосрочные обязательства за счет денежных средств.

Финансовая устойчивость является показателем возможности компании погашать все заемные обязательства как краткосрочные, так и долгосрочные и обеспечивает маневрирование денежными средствами предприятия и способствует бесперебойному процессу производства и реализации продукции [4].

Таблица 4 – Сводный анализ финансовой устойчивости компании, занимающейся предоставлением визовых услуг

Показатели	Рекомендуемая норма	За 2022 год	За 2023 год	Отклонение
1.Коэффициент автономии (Ка)	$\geq 0,5$	0,57	0,57	0
2.Коэффициент финансовой зависимости (Кф.з.)	≤ 1	0,76	0,75	-0,01
3.Коэффициент маневренности собственного капитала (Км.)	-0,5	-0,12	-0,04	0,8
4.Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Коб.соб.)	0,1 (<0,1)	-0,18	-0,05	0,13
5.Коэффициент обеспеченности материальных оборотных средств (Коб.)	0,6-0,8	-0,32	-0,20	0,12

Коэффициент маневренности собственного капитала к 2023 году увеличился на 0,08 и составил -0,04. Этот коэффициент очень низок и это говорит о том, что у предприятия недостаточно собственных финансовых ресурсов для финансирования внеоборотных и части оборотных активов.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами к 2023 году увеличился на 0,13 и составил -0,05. Он характеризует очень низкую долю собственных средств в общей сумме оборотных активов.

Коэффициент обеспеченности материальных оборотных средств к 2023 году увеличился на 0,12, и составил -0,20. Так как коэффициент ниже нормы, это может говорить о крайней неустойчивости финансового положения предприятия.

Анализ финансовых результатов свидетельствует об эффективности и целесообразности деятельности компании как для акционеров, так и возможных кредиторов и начинается с оценки динамики различных видов прибыли [3].

Таблица 5 – Анализ прибыли компании, занимающейся предоставлением визовых услуг

Показатели	2022 г.	2023 г.	Отклонение	Темп изменения
1.Товарооборот, т.р.	1724174	4304008	2579834	249,6
2.Валовый доход, т.р.	522917	1327318	804401	253,8
3.Уровень валового дохода, %	30,33	30,84	0,51	-
4.Издержки обращения всего:, т.р.	441309	1165439	724130	264,09
- коммерческие расходы	353 047	757535	404488	214,57
- управленческие расходы	88 262	407904	319642	462,15
5.Уровень издержек обращения, %	25,60	27,18	1,58	-
6.Прибыль от продажи, т.р.	81608	161879	80271	198,4
7.Уровень рентабельности, %	4,73	3,76	-0,97	-
8.Прочие доходы, т.р.	5291	21542	16251	407,1
9.Прочие расходы, т.р.	33403	75247	41844	225,3
10.Прибыль до налогообложения, т.р.	53496	108174	54678	202,2
11.Уровень рентабельности, %	3,10	2,51	-0,59	-

Из табл. 5 видно, что на увеличение прибыли до налогообложения на 54 678 тыс. руб. положительно повлияло увеличение выручки на 249%, увеличение валовой прибыли на 253,8%, прибыли от продаж на 198% и прочих доходов на 407%, отрицательно повлияло увеличение издержек обращения на 264% и прочих расходов на 225,3%.

Проведем факторный анализ прибыли от продаж способом цепной подстановки.

$$\text{Пр} = \text{В} - \text{С} - \text{Кр} - \text{Упр} \quad (4),$$

где:

- В – выручка за период;
- С – себестоимость за период;
- Кр – коммерческие расходы за период;
- Упр – управленческие расходы за период.

Рассчитаем значение показателя в базисном (Пр0) и отчетном (Пр1) периодах:

$$\text{Пр}0 = \text{В}0 - \text{С}0 - \text{Кр}0 - \text{Упр}0 = 1724174 - 1201257 - 353\,047 - 88\,262 = 81\,608 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Пр}1 = \text{В}1 - \text{С}1 - \text{Кр}1 - \text{Упр}1 = 4304008 - 2976\,690 - 757535 - 407904 = 161879 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем величину прибыли при изменении товарооборота по формуле:

$$\text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{В}} = \text{В}1 - \text{С}0 - \text{Кр}0 - \text{Упр}0, \quad (5)$$

где В1 – товарооборот фактический в отчетном периоде.

$$\text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{В}} = 4304008 - 1201257 - 353047 - 88\,262 = 2261442 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем влияние изменения выручки на прибыль от продаж:

$$\Delta \text{Пр}_{\text{В}} = \text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{В}} - \text{Пр}0 \quad (6)$$

$$\Delta \text{Пр}_{\text{В}} = 2261442 - 81608 = +2179834 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем величину прибыли при изменении себестоимости по формуле:

$$\text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{С}} = \text{Т}1 - \text{С}1 - \text{Кр}0 - \text{Упр}0, \quad (7)$$

$$\text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{С}} = 4304008 - 2976690 - 353047 - 88$$

$$262 = 886009 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем влияние изменения себестоимости продаж на прибыль от продаж:

$$\Delta \text{Пр}_{\text{С}} = \text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{С}} - \text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{В}} \quad (8)$$

$$\Delta \text{Пр}_{\text{С}} = 886009 - 2261442 = -1375433 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем величину прибыли при изменении коммерческих расходов по формуле:

$$\text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{Кр}} = \text{Т}1 - \text{С}1 - \text{Кр}1 - \text{Упр}0 \quad (9)$$

$$\text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{Кр}} = 4304008 - 2976690 - 757535 - 88262 = 481521 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем влияние изменения коммерческих расходов на прибыль от продаж:

$$\Delta \text{Пр}_{\text{Кр}} = \text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{Кр}} - \text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{С}} \quad (10)$$

$$\Delta \text{Пр}_{\text{Кр}} = 481521 - 886009 = -404488 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем величину прибыли при изменении управленческих расходов по формуле:

$$\text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{Упр}} = \text{Т}1 - \text{С}1 - \text{Кр}1 - \text{Упр}1 \quad (11)$$

$$\text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{Упр}} = 4304008 - 2\,976\,690 - 757535 - 407904 = 161\,879 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем влияние изменения управленческих расходов на прибыль от продаж:

$$\Delta \text{Пр}_{\text{Ур}} = \text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{Упр}} - \text{Пр}^{\text{усл}}_{\text{Кр}} \quad (12)$$

$$\Delta \text{Пр}_{\text{Кр}} = 161879 - 481521 = -319642 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем совокупное влияние факторов на величину прибыли от продаж:

$$\Delta \text{Пр} = \Delta \text{Пр}_{\text{В}} + \Delta \text{Пр}_{\text{С}} + \Delta \text{Пр}_{\text{Упр}} + \Delta \text{Пр}_{\text{Кр}} \quad (13)$$

$$\Delta \text{Пр} = 2179834 + (-1375433) + (-404488) + (-319642) = +80271 \text{ тыс. руб.}$$

Как видно из проведенного анализа, наибольшее негативное влияние на изменение прибыли от продаж оказал рост себестоимости продаж, что привело к снижению прибыли от продаж на 1 375 433 тыс. руб., рост коммерческих и управленческих расходов привел к снижению прибыли на 319 642 тыс. руб. и 404 488 тыс. руб. соответственно. Организации необходимо изучить источники

возникновения дополнительных затрат. Темпы роста себестоимости продаж опережают темпы роста выручки.

Для оценки конкурентоспособности компании, сведем все выводы по проведенным методам анализа в SWOT-анализ в таблице 6.

Таблица 6 – SWOT-анализ компании, занимающейся предоставлением визовых услуг

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
увеличение имущества компании на 10% достаточная ликвидность (соответствие коэффициентов ликвидности нормативам) покрытие заемных источников финансирования на 100% (значение коэффициента автономии >50%) увеличение выручки на 249%, что привело к увеличению прибыли от продаж на 2 179 834 тыс. руб. увеличение валовой и прибыли до налогообложения	увеличение коммерческих расходов и снижение прибыли от продаж снижение денежных средств при росте дебиторской задолженности снижение ликвидности по сравнению с предыдущим периодом недостаточная обеспеченность собственными оборотными средствами (отрицательные значения обеспечения собственных оборотных средств) рост управленческих расходов опережающими темпами по сравнению с темпом роста выручки и себестоимости продаж увеличение себестоимости продаж привело к снижению прибыли от продаж на 1 375 433 тыс. руб.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
возможность погасить все заемные источники собственными средствами возможность отвечать по обязательствам в краткосрочном периоде рост доходов свидетельствует о спросе на услуги компании со стороны клиентов рост прибыльности свидетельствует о возможности дальнейшего инвестирования в деятельность компании со стороны собственников внедрение современных систем управления затратами для обеспечения контроля над затратами	снижение денежных средств при росте дебиторской задолженности требует внимания, так как это может негативно сказаться на платежеспособности рост косвенных коммерческих расходов может привести к снижению эффективности деятельности компании недостаточная обеспеченность оборотными активами может привести к просрочкам в работе с кредиторами компании темпы роста себестоимости продаж выше темпов роста выручки, что приводит к снижению финансового результата и является фактором падения конкурентоспособности продукции

Таким образом, для повышения конкурентоспособности компании, занимающейся предоставлением визовых услуг, необходимо особое внимание уделить:

– снижению денежных средств при росте дебиторской задолженности

– росту себестоимости продаж, коммерческих и управленческих расходов

– недостаточной обеспеченности оборотными активами.

Список источников

1. Казакова Н. А. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2025. 490 с.
2. Финансовый анализ : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Кудрявцевой. М. : Юрайт, 2025. 167 с.
3. Погодина Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2025. 259 с.
4. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / под общей ред. И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2025. 360 с.
5. Шумкова К. Г. Основы финансовой деятельности организации : учебное пособие. М. : ОнтоПринт, 2018. 122 с.

References

1. Kazakova N. A. *Financial analysis : textbook and workshop for universities. 2nd ed., revised and additional* M. : Yurait, 2025. 490 p.
2. *Financial analysis : a textbook for universities / edited by T. Y. Kudryavtseva*. Moscow : Yurayt, 2025. 167 p.

3. Pogodina T. V. *Financial management : textbook and workshop for universities. 2nd ed., revised and additional* M. : Yurait, 2025. 259 p.

4. *Financial analysis : textbook and workshop for universities / under the general editorship of I. Yu. Evstafyev, V. A. Chernenko. 2nd ed., revised and additional* M. : Yurait, 2025. 360 p.

5. Shumkova K. G. *Fundamentals of financial activity of an organization : a textbook*. Moscow : OntoPrint, 2018. 122 p.

УДК 338.4

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.002

НОВЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ МОДЕЛИРОВАНИЯ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Мерзлякова Наталья Андреевна,

преподаватель-исследователь в области экономических наук, ассистент кафедры экономики и управления промышленным производством, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия, plaksina13@gmail.com

В статье представлен принципиально новый экономический инструмент моделирования основных производственных бизнес-процессов нефтеперерабатывающих предприятий. Он представляет собой поля, блоки, связи и интерактивные ссылки на таблицы данных. Цель использования инструмента – управление процессами. Сформирована модель объединения двух партий сырья в одну. Разработана модель разделения одной партии сырья на две. Составлена модель разделения партии готовой продукции на две. Показано объединение двух партий готовой продукции в одну. Составлена модель объединения двух расфасованных партий в одну. Представлено разделение одной расфасованной партии на две.

К л ю ч е в ы е с л о в а : новый экономический инструмент; моделирование бизнес-процессов; основные бизнес-процессы; производственные бизнес-процессы; нефтеперерабатывающие предприятия.

NEW ECONOMIC TOOL FOR MODELING THE MAIN PRODUCTION BUSINESS PROCESSES OF OIL REFINERY ENTERPRISES

Merzliakova Natalia A.,

Lecturer-Researcher of Economics, Assistant of the Department of Economics and Industrial Management, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, plaksina13@gmail.com

The article presents a fundamentally new economic tool for modeling the main production business processes of oil refineries. The tool consists of fields, blocks, links and interactive links to data tables. The purpose of using the tool is process management. A model for combining two batches of raw materials into one has been formed. A model for dividing one batch of raw materials into two has been developed. A model for dividing a batch of finished products into two has been compiled. The combination of two batches of finished products into one is shown. A model for combining two packaged batches into one has been compiled. The division of one packaged batch into two is presented.

Key words : new economic instrument; business process modeling; core business processes; production business processes; oil refineries.

В условиях нестабильной международной политической обстановки возникает потребность создания новых отечественных программных продуктов для управления бизнес-процессами или замещающих аналогов. Разработан принципиально новый экономический инструмент моделирования основных

производственных бизнес-процессов нефтеперерабатывающих предприятий.

Тема моделирования основных производственных бизнес-процессов нефтеперерабатывающих предприятий широко раскрыта в работах российских ученых: М. В. Алябьева, Н. Г. Соколов [1], А. С. Антонова, К. А. Аксенов

[2], М. К. Ашинова, С. А. Березинских, С. К. Чиназирова [3], С. А. Грачев [4], А. А. Дронов, А. А. Щетинин [5], П. В. Заплатников [6], О. В. Пиксайкина, Е. А. Ходенева [7], Ю. С. Рябова, С. П. Пирогов [8] и др.

На рисунке представлен образец модели с использованием нового экономического инструмента управления моделированием основных производственных бизнес-процессов нефтеперерабатывающих предприятий. Условные обозначения блоков: обычный склад, производственная линия, фасовка, склад готовой продукции.

Предполагается, что нового экономического инструмента управления позволяет моделирование всех основных производственных

бизнес-процессов в виде единой модели:

- хранение партий сырья на складах и силосах;
- перемещение сырья на производственные установки;
- производственные процессы;
- перемещение партий готовой продукции на склад и ее хранение.

Модель предполагает возможность группировки и разгруппировки источников.

В ситуации если сырье хранилось на разных складах (силосах, бункерах), но далее отправляется на одну линию, оно фактически становится одной партией. На рис. 1 представлен пример изображения такой ситуации.

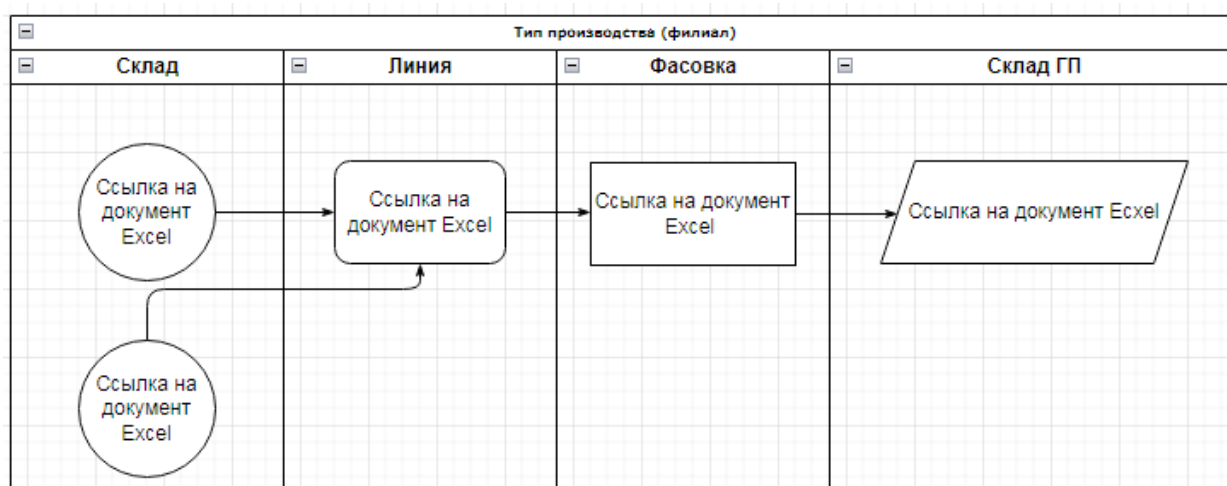


Рисунок 1 – Объединение двух партий сырья в одну

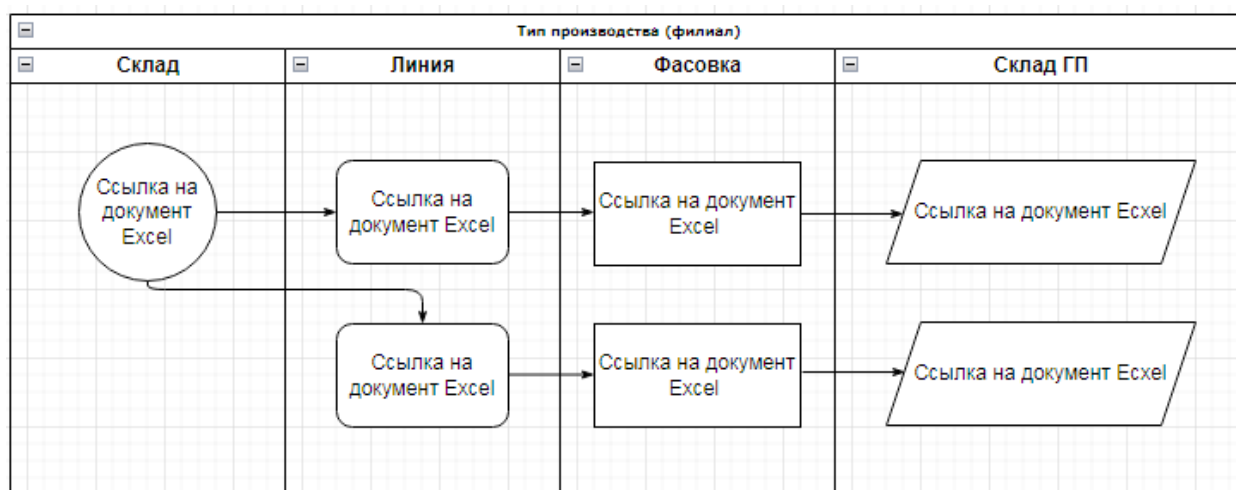


Рисунок 2 – Разделение одной партии сырья на две

Если одна партия сырья со склада отправляется на две разные линии, то деление на две партии отображается переходом в два элемента. Разделение двух партий сырья представлено на рис. 2.

Если одна партия готовой, но не расфасованной продукции, отправляется на разные линии фасовки, на рисунке это отображается также в виде деления на разные партии. Это разделение представлено на рис. 3.

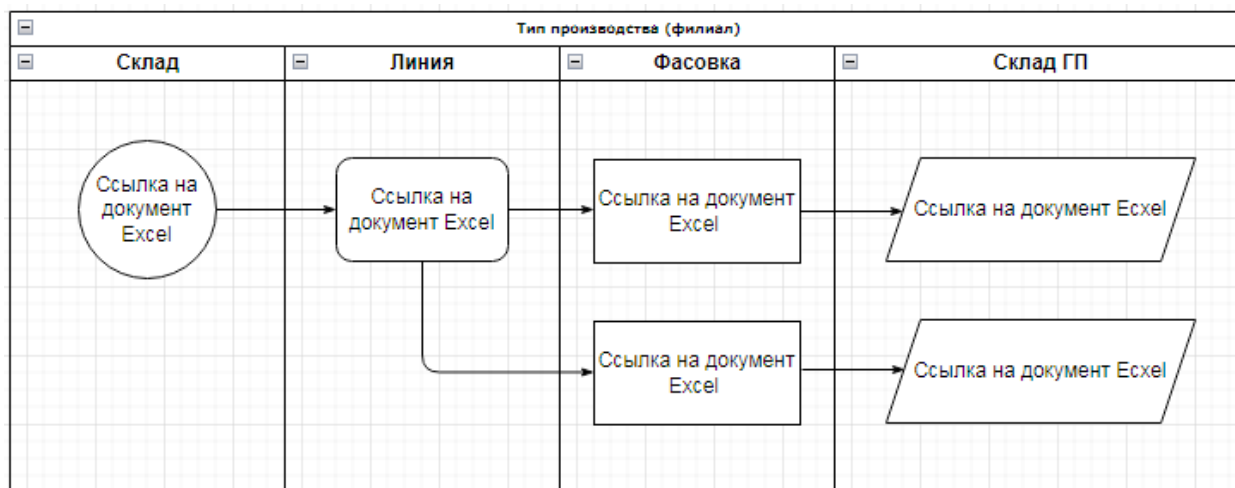


Рисунок 3 – Разделение партии готовой продукции на две

В ситуации, когда две партии готово, но не расфасованной продукции отправляются на одну линию фасовки, они фактически объединяются в одну.

Разделение готовой партии продукции на разные может быть по причине того, что нужны разные линии фасовки: разная упаковка по материалу и размеру.

На рис. 4 изображено объединение двух готовых партий в одну линию фасовки.

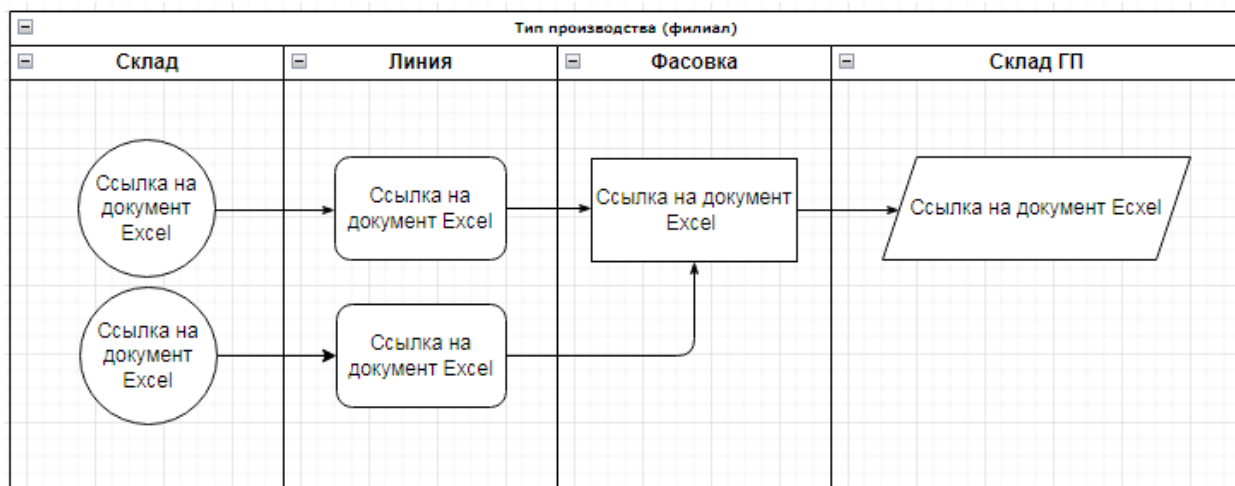


Рисунок 4 – Объединение двух партий готовой продукции в одну

Если две разные партии с разных линий фасовки отправляются на один склад готовой продукции и к одному покупателю, их объединение в одну партию отображается в модели.

Объединение двух расфасованных партий показано на рис. 5.

Каждый элемент модели содержит ссылку на документ с таблицей. Для удобства предлагается использование Google Sheets. Этот инструмент позволит разным участникам бизнес-процесса (внутренним сотрудникам, сотрудникам компаний-поставщиков,

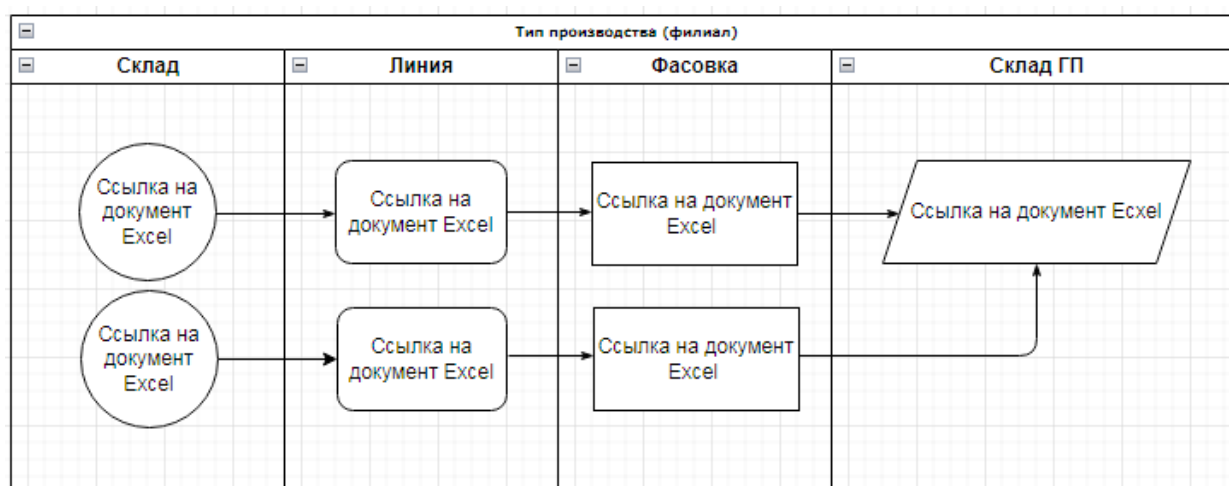


Рисунок 5 – Объединение двух расфасованных партий в одну

аутсорсинговым компаниям, компаниям-потребителям продукции) одновременно просматривать или редактировать данные по отдельному элементу модели.

Если одна расфасованная партия с одной линии фасовки отправляется на разные склады готовой продукции, это разделение отображается в модели (рис. 6).

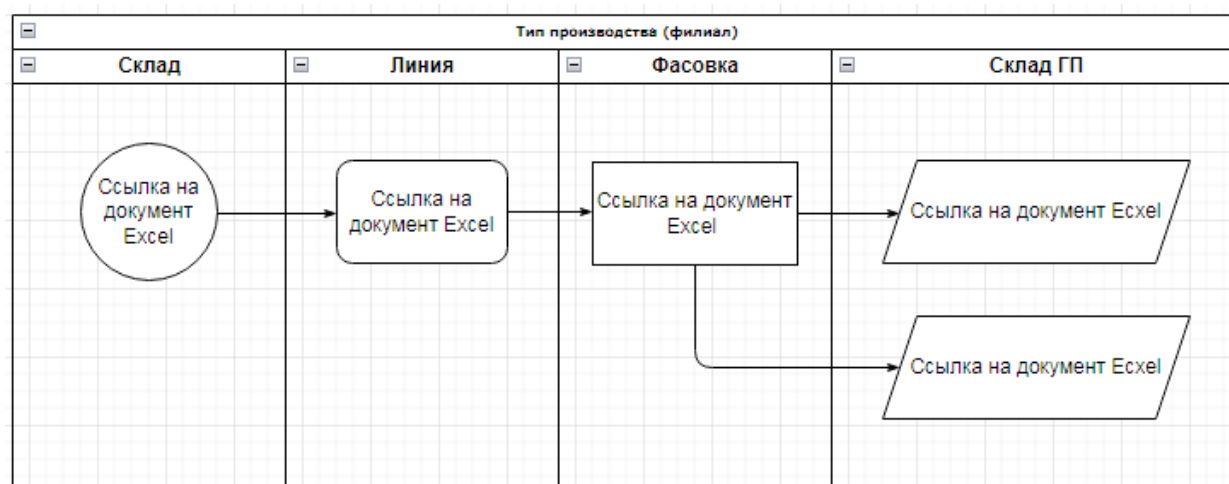


Рисунок 6 – Разделение одной расфасованной партии на две

Новый экономический инструмент позволяет:

- принимать управленческие решения по моделированию основных производственных бизнес-процессов нефтеперерабатывающих предприятий;

- решать ряд операционных задач;
- управлять информационными процессами;
- заменить создание специализированного программного продукта.

Список источников

- 1.Алябьева М. В., Соколов Н. Г. Экономический эффект от внедрения ERP-решений на платформе SAP при управлении бизнес-процессами производственных компаний // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2019. № 4 (77). С. 302-311.
- 2.Антонова А. С., Аксенов К. А. Разработка метода планирования бизнес-процессов на основе имитационно-эволюционного моделирования. Москва 2020.
- 3.Ашинова М. К., Березинских С. А., Чиназирова С. К. Оптимизация производственного бизнес-процесса как метод управления производством на предприятии // Colloquium-journal. 2019. № 19-6 (43). С. 57-59.
- 4.Грачев С. А. Моделирование бизнес-процессов управления цепями поставок с использованием эталонной ACOR-модели: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Государственный университет управления. М., 2013.
- 5.Дронов А. А., Щетинин А. А. Основные положения анализа производственных бизнес-процессов предприятия // Энергия – XXI век. 2015. № 2 (90). С. 139-146.
- 6.Заплатников П. В. Применение нотации IDEF0 для оптимизации бизнес-процессов производственного предприятия // Вестник науки. 2020. Т. 1. № 6 (27). С. 158-163.
- 7.Пиксайкина О. В., Ходенева Е. А. Экономико-математическая модель оптимизации управления бизнес-процессами производственного предприятия // Вестник Гуманитарного университета. 2017. № 1 (16). С. 14-19.
- 8.Рябова Ю. С., Пирогов С. П. Моделирование бизнес-процессов производственной компании // Инженерный вестник Дона. 2017. № 3 (46). С. 42.

References

1. Alyabyeva M.V., Sokolov N.G. Economic effect from the implementation of ERP solutions on the SAP platform in managing business processes of manufacturing companies. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2019. No. 4 (77). Pp. 302-311.
2. Antonova A.S., Aksenov K.A. *Development of a method for planning business processes based on simulation and evolutionary modeling*. Moscow, 2020.
3. Ashinova M.K., Berezinskikh S.A., Chinazirova S.K. Optimization of the production business process as a method of production management at the enterprise. *Colloquium-journal*. 2019. No. 19-6 (43). Pp. 57-59.
4. Grachev S.A. *Modeling of business processes of supply chain management using the reference ACOR model: dissertation ... candidate of economic sciences: 08.00.05 / State University of Management*. Moscow, 2013.
5. Dronov A.A., Shchetinin A.A. Basic provisions of the analysis of production business processes of the enterprise. *Energy – XXI century*. 2015. No. 2 (90). Pp. 139-146.
6. Zaplatnikov P.V. Application of IDEF0 notation to optimize business processes of a manufacturing enterprise. *Bulletin of science*. 2020. Vol. 1. No. 6 (27). Pp. 158-163.
7. Piksaikina O.V., Khodeneva E.A. Economic and mathematical model for optimizing business process management of a manufacturing enterprise. *Bulletin of the Humanitarian University*. 2017. No. 1 (16). Pp. 14-19.
8. Ryabova Yu.S., Pirogov S.P. Modeling of business processes of a manufacturing company. *Engineering Bulletin of the Don*. 2017. No. 3 (46). P. 42.

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ СЕКТОРА EDTECH

Максимов Максим Игоревич,

кандидат технических наук, доцент, кафедра корпоративного управления и инноватики, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия, Maksimov.MI@rea.ru

Ольшукова Арина Сергеевна,

студент четвертого курса Высшей школы менеджмента, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия, olshukova03@mail.ru

Современный рынок образовательных услуг представляет собой конгломерат телекоммуникационных и цифровых технологий, нарративов педагогики и социальной инженерии. В этой связи тренды и паттерны его развития представляются во многом уникальными и требующими исследования и анализа на постоянной основе. Сектор EdTech работает в условиях быстро меняющихся потребностей потребителей в дополнение к высокому уровню конкуренции и ускорению технологического прогресса. Онлайн-образование вместе с глобальной цифровизацией создали устойчивый рыночный спрос и, как следствие, кратный рост числа игроков на данном рынке. Для успешной работы на рынках высокого насыщения компаниям необходимо модерировать и улучшать свои стратегии, чтобы поддерживать конкурентные позиции. Несмотря на то что российский рынок EdTech демонстрирует позитивное развитие в 2025 году, он сталкивается с множеством препятствий из-за экономической нестабильности, снижения покупательной способности клиентов в сочетании с более строгим нормативным контролем. Компаниям, нацеленным на выживание и сохранение лидерства в отрасли, теперь необходимо разрабатывать и внедрять эффективные стратегии повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: стратегия развития; EdTech; онлайн-образование; конкурентоспособность; российская экономика; анализ конкурентов; инновации.

METHODS OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING A STRATEGY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF MODERN COMPANIES IN THE EDTECH SECTOR

Maksimov Maksim I.,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Base Department of Innovation and Industrial Policies Governance, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Maksimov.MI@rea.ru

Olshukova Arina S.,

4th grade student, Higher School of Management, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, olshukova03@mail.ru

Today's educational services market is an amazing conglomerate of telecommunications and digital technologies, modern narratives of pedagogy and social engineering. In this regard, the trends and patterns of its development seem to be largely unique and require ongoing research and analysis. The EdTech sector operates in the context of rapidly changing consumer needs in addition to a high level of competition and accelerating technological progress. Online education, together with global digitalization, have created a sustainable market demand and, as a result, a multiple increase in the number of players in this market. To successfully operate in highly saturated markets, companies need to constantly moderate and improve their strategies to maintain competitive positions. Despite the fact that the Russian EdTech market demonstrates positive development in 2025, it faces many obstacles due to economic instability, declining purchasing

power of customers, combined with stricter regulatory control. Companies aimed at surviving and maintaining leadership in the industry now need to develop and implement effective strategies to increase competitiveness.

Key words: development strategy; EdTech; online education; competitiveness; Russian economy; competitor analysis; innovation.

Текущая социально-экономическая ситуация создает сложные и динамичные рыночные условия для всех компаний, работающих в сфере образовательных технологий (EdTech). Рынок онлайн-образования характеризуется высоким уровнем рыночной конкуренции, а также быстрым технологическим развитием и изменениями потребительского спроса. Нынешнее экономическое положение позволяет организациям исследовать возможности расширения, но одновременно побуждает их сохранять гибкость и стратегические инновации в управлении [15].

Развитие технологий выступает в качестве основной силы достижений EdTech. Искусственный интеллект вместе с адаптивными платформами и аналитикой больших данных позволяют персонализировать обучение и повышают вовлеченность студентов, а также уровень успеваемости. Организации, которые внедряют эти технологии, достигают превосходства на рынке, разрабатывая индивидуальный образовательный контент и интерактивные методы обучения. Быстрый технологический прогресс заставляет компании инвестировать в ИТ-инфраструктуру и постоянное обновление платформы, но малые и средние бизнесы сталкиваются со сложностями из-за своих ограниченных финансовых возможностей. Трудность поддержания технологического превосходства становится все более выраженной из-за нехватки квалифицированных ИТ-специалистов и высоких расходов на разработку [16].

На рынке наблюдается монополистическая конкуренция, поскольку несколько компаний представляют дифференцирующие продукты, которые различаются по стандартам качества и формату или элементам бренда. Существующие образовательные организации усиливают конкуренцию с помощью инновационных подходов и стратегической рекламы, в то время как высокие требования к входу не позволяют новым компаниям выходить на рынок. Малый и средний бизнес обладает благоприятной адаптивностью, но

они сталкиваются с трудностями, конкурируя с крупными платформами, которые имеют устоявшуюся репутацию и возможности для расширения. Образовательные организации должны сохранять свои позиции, предоставляя специализированные программы и индивидуальные услуги клиентам [1–4].

Сочетание растущей инфляции и снижение доходов населения делает целевую аудиторию, включая школьников, родителей и студентов, менее платежеспособной, что приводит к усилению конкуренции со стороны клиентов. Теперь компании должны находить способы оптимизации цен, поскольку потребители предпочитают бесплатные или доступные образовательные ресурсы, что требует гибких вариантов оплаты через рассрочку или подписку. Государственные предложения финансирования цифрового образования через гранты и субсидии позволяют предприятиям получить доступные возможности для инновационного развития.

Таким образом, предприятия EdTech сегодня функционируют в условиях, сформированных экономическими барьерами, технологическим прогрессом и социологическими требованиями вместе с рыночным соперничеством. Успех бизнеса требует от компаний расходов на инновации, одновременно совершенствуя методы маркетинга и внутренние операции наряду с изменениями в соблюдении требований со стороны клиентов и регулирующих органов.

Конкурентоспособность компании представляет собой способность организации привлекать к себе клиентов, генерировать прибыль и сохранять свою долю на рынке среди конкурентов, предоставляющих схожие товары или услуги.

Элементы конкурентоспособности компании. Экономическая стабильность зависит от конкурентоспособности бизнеса, так как она вызывает рост инноваций наряду с повышением операционной эффективности при удовлетворении потребностей потребителей. Компаниям EdTech необходимо сосре-

доточиться на конкурентоспособности как на своем основном требовании для выживания и достижения роста, поскольку они работают с ограниченными ресурсами, но сталкиваются с высокими изменениями на рынке. Организация, ориентированная на успех, стоит на нескольких столпах, которые составляют ее основу для конкурентного успеха:

- Качество продукта или услуги. Предоставление образовательных программ в EdTech требует, чтобы программы демонстрировали высокую эффективность в сочетании с простотой использования и вовлеченностью. Интерактивные курсы и персонализированные платформы с высокими стандартами качества помогают клиентам доверять и оставаться лояльными к компании, выделяя ее среди конкурентов;

- Инновации и технологии. Использование искусственного интеллекта и аналитики данных вместе с адаптивными алгоритмами позволяет компаниям EdTech разрабатывать индивидуальные решения для возрастающих потребностей потребителей;

- Маркетинг и бренд. Компании с выстроенным брендом добиваются большего признания от клиентов, что помогает в привлечении новой аудитории;

- Операционная эффективность. Компании оптимизируют внутренние процессы с целью сокращения расходов и установления конкурентоспособных цен или инвестирования средств в развитие;

- Человеческий капитал. Преподаватели и квалифицированные ИТ-специалисты поддерживают качество обслуживания, а также способствуют инновациям в организации.

Ключевые факторы конкурентоспособности в EdTech

Конкурентоспособность бизнеса в сфере EdTech заключается в решении трех ключевых проблем: нехватка ресурсов в сочетании с интенсивной рыночной конкуренцией и быстрыми изменениями в структуре компании.

Гибкая работа с учетом быстрой адаптации к изменениям становится преимуществом для образовательных компаний по сравнению с более крупными корпорациями. Нехватка доступного капитала вместе с квалифицированной рабочей силой и передовыми технологиями является барьерами, которые мешают бизнесу расти. Для успеш-

ного выхода на рынок учебная организация должна разрабатывать специализированные предложения и совершенствовать использование своих ресурсов. Для поддержания конкурентоспособности предприятиям необходим постоянный мониторинг внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность организаций, таких как экономическая ситуация на рынке, изменения в потребностях потребителей и в законодательстве, регулирующем процесс образования. Когда требования к лицензированию образовательных услуг становятся более строгими, барьеры для выхода на рынок растут, что усложняет вход новых игроков, но повышает доверие клиентов к официально сертифицированным платформам. Растущая потребность общества в непрерывном обучении и цифровых компетенциях расширяет возможности для компаний, которым необходимо регулярно обновлять свой образовательный контент. Конкуренция на рынке EdTech поддерживает динамичность рынка, так как требует от организаций внедрения инноваций и совершенствования текущих процессов, обеспечивая операционную эффективность. Сочетание этих факторов приводит компанию к лидерству в отрасли и устойчивому развитию [7].

Методы анализа конкурентоспособности в EdTech секторе

Стратегический подход к конкуренции позволяет компаниям EdTech как выживать в быстро меняющемся рынке онлайн-образования, так и укреплять свои позиции. Организации, предоставляющие услуги в сфере образования, должны проводить внешний и внутренний анализ среды, выбирая эффективную стратегию для разработки уникальной концепции бренда, которая будет отличаться их от конкурентов.

На начальных этапах построения плана по повышению конкурентоспособности организации необходимо провести анализ конкурентной среды. PESTEL-анализ служит компаниям инструментом определения влияния на их деятельность таких факторов, как политических, экономических, социальных, технологических, законодательных и экологических. Цифровизация образования получает финансовую поддержку от правительств, но экономическая нестабильность ограничивает финансовые возможности кли-

ентов. В то же время в качестве социального фактора выступает рост заинтересованности населения в онлайн-формате образования и персонализированным предложениям, а быстрое развитие IT-технологий способствует удовлетворению потребностей клиентов. Юридические барьеры для компаний создают также нормы авторского права на образовательный контент [8].

Конкурентную позицию компании также позволяет измерить такой инструмент, как «Пять сил Портера», который оценивает как рыночные угрозы со стороны новых конкурентов, власть поставщиков, власть покупателей, так и варианты замены и соперничеством в бизнес-секторе. Вход в EdTech-сферу остается довольно сложным, поскольку затраты на технологии и маркетинг выступают в качестве барьеров, а существующих игроков усиливают конкурентное давление.

SWOT-анализ предоставляет организациям полную информацию об их внутренних сильных и слабых сторонах, а также внешних возможностях и угрозах, чтобы помочь компаниям выбрать стратегии развития.

Майкл Портер разработал концепцию, выделяющую три основные стратегии для достижения конкурентных преимуществ компаний: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Стратегия лидерства по издержкам позволяет образовательным компаниям минимизировать цены на обучающие курсы за счет упрощения и автоматизации процессов, например, проверка заданий. EdTech-компании, нацеленные на качество, добиваются наибольшего успеха за счет дифференциации, разрабатывая продукты под разные потребности клиентов, например, индивидуальные курсы на базе искусственного интеллекта и интерактивные игровые платформы. Образовательные организации, ориентированные на конкретные сегменты рынка, могут достичь наилучших результатов, так как используют стратегию фокусировки. Предприятия малого и среднего бизнеса обычно применяют либо стратегии дифференциации, либо стратегии фокусировки, поскольку им нужна гибкость для быстрой адаптации к потребностям клиентов.

Карта восприятия позволяет компаниям продемонстрировать свою позицию среди конкурентов, используя ценовые и каче-

ственные показатели как основные элементы для анализа. Каждая организация выбирает свое позиционирование-или как поставщика премиум-образования с высокими стандартами учебного процесса, или как доступную площадку для обучения для широкого охвата аудитории. Каждая из выбранных стратегий требует своих маркетинговых компаний, включая рекламу, позиционирование и управление репутацией бренда [10–13].

Описанные выше методы оценивания конкурентоспособности компаний позволяют выявлять как их сильные стороны, выделяющие на фоне организаций-соперников, так и зоны роста, которым следует уделить пристальное внимание с целью укрепления позиций на рынке образования.

О компании ООО «Юмакс»

ООО «Юмакс» также работает под названием Maximum Education, специализируется на подготовке школьников к сдаче государственных экзаменов (ОГЭ и ЕГЭ), а также на дополнительном образовании для школьников и студентов. С момента своего основания в 2013 году и до настоящего времени «Юмакс» развилась из единственного локального учебного центра в лидера рынка онлайн-образования, постоянно развиваясь за счет инноваций. Последние результаты, а также начальные этапы развития показывают, что Maximum Education эффективно реагирует на вызовы отрасли, одновременно укрепляя свои позиции на рынке. Компания была основана в 2013 году, в то время как полноценная работа Maximum Education началась в 2014 году с предоставления учебных программ для школьников, уроков английского языка и профориентационных занятий для учащихся 5-11 классов. 29 июля 2019 года Maximum Education получила одобрение лицензии на учебную деятельность, тем самым подтверждая соответствие программ образовательным стандартам, повысив доверие клиентов [5; 6].

С 2010 года компания присоединилась к инновационному центру «Сколково», что стало важным шагом, открывшим доступ к грантам и технологическим ресурсам и привело к разработке собственной онлайн-платформы. На текущий момент на ней представлены записи учебных сессий, теоретические материалы, а также алгоритмы для оценки уровня знаний и прогресса учеников.

Компания Maximum Education работает в более чем 55 городах по всей России, а также в Белорусии и Казахстане, предоставляя образование через онлайн- и офлайн-сервисы. Внедрение нейронных сетей в качестве инструментов оценки знаний и автоматизированных модификаций программ позволило компании бросить вызов лидирующим на рынке организациям. «Юмакс» имеет хорошую репутацию благодаря устойчивым отношениям с клиентами и большому преподавательскому составу. За все время работы в Maximum Education обучились бо-

лее 355 тысяч учеников, продемонстрировав укрепившееся доверие к бренду и спрос на рынке. Качество образования организация гарантирует за счет строго отбора преподавателей-только 3 % кандидатов проходят интенсивный процесс отбора. «Юмакс» непрерывно адаптируется к изменениям на рынке и в запросах клиентов, расширяя свой спектр образовательных услуг, добавляя учебные программы в сфере IT и профориентации для удовлетворения растущих потребностей в цифровых навыках [9].

Таблица 1 – Финансовые показатели компании «Юмакс» за 2023-2024 гг.

Показатель	2024, тыс. руб.	2023, тыс. руб.
Выручка	2 811 226	2 099 897
Управленческие расходы	(2 484 312)	(1 880 660)
Чистая прибыль (убыток)	10 787	139 174
Денежные поступления – всего	2 524 173	2 049 330
Дебиторская задолженность	121 057	79 681

Финансовое положение компании «Юмакс» указывает на 33,8 % рост выручки в 2024 году в сравнении с предыдущим годом (2 099 897 000 руб. и 2 811 226 000 руб. соответственно). Данный показатель демонстрирует факт того, что учебный центр наращивает ежегодно базу клиентов в виду соответствующего роста потребностей в онлайн-образовании на рынке. Чистая прибыль в 2024 году претерпела существенное снижение более чем на 90 % по сравнению с 2023 годом, что говорит о важности пересмотра издержек компании и их рационализации [14].

Денежный приток в предыдущем году выросли на 23,2 % с 2 049 330 000 руб., демонстрируя устойчивость в поступлении финансов от предоставления образовательных услуг, несмотря на то что дебиторская задолженность в 2024 году выросла более чем на 50 %, обращая внимание на финансовые риски, которые могут свидетельствовать о сложностях со своевременным поступлением оплаты со стороны покупателей.

Таким образом, Maximum Education укрепила свои позиции в секторе EdTech и имеет возможность для роста и расширения за счет увеличения образовательного контента, маркетинговых кампаний, получения лицензии, расширения филиалов и партнерства со «Сколково».

Решение для компании ООО «Юмакс». Несмотря на то, что компания Maximum Education стабильно растет и развивается, важно помнить, что на рынке есть множество конкурентов, поэтому необходимо оперативно решать возникающие сложности во внутренних и внешних процессах:

1. Недостаточный уровень квалификации преподавателей. Анализ показывает, что у большинства преподающих в Maximum Education нет высшего педагогического образования; в начале работы каждый учитель проходит Курс Преподавателей, который дает основы взаимодействия со студентами и закладывает основы образовательной деятельности, однако этого зачастую недостаточно, чтобы конкурировать со схожими платформами онлайн-обучения. Недостаточный уровень квалификации сотрудников отдела преподавания ведет к снижению уровня качества предоставляемых услуг, следовательно, и к спаду доверия со стороны клиентов, что не способствует привлечению новой целевой аудитории.

2. Неэффективный клиентский сервис. На текущий момент в Maximum Education наблюдается низкая скорость работы с клиентскими запросами, в особенности вопросы по расторжению договоров. Анализ показывает, что в среднем сервис по работе с клиентами дает обратную связь в течение 48-72 часов,

что существенно превышает нормы по рынку (СберОбразование дает ответ в течение суток). Низкая скорость ответа возникает в том числе из-за отсутствия автоматизации процессов и закрепленных регламентов по обработке жалоб обучающихся. Совокупность этих факторов ведет к росту неудовлетворенности клиентов, распространению негативных отзывов и снижению уровня лояльности и возвратности текущих обучающихся.

3. Необходимость расширения образовательных программ. Рынок EdTech образования сейчас достаточно насыщен, поэтому для поддержания и повышения конкурентоспособности Maximum Education следует непрерывно расширять спектр предоставляемых услуг, как для школьников, так и для студентов с целью расширения своего влияния на рынке и росту целевой аудитории.

4. Отсутствие персонализированных маркетинговых компаний. «Юмакс» фокусируется на продажах лояльной аудитории, с использованием в том числе интернет- и офлайн-рекламы. Однако конкуренты применяют в своей рекламной деятельности искусственный интеллект с целью более точечного взаимодействия с целевой аудиторией. Обобщенные предложения снижают уровень вовлеченности клиентов и их конверсию в продажи, что негативно сказывается на основных финансовых показателях Maximum Education.

Пошаговый план претворения в жизнь намеченных планов необходим для четкого понимания дальнейших действий и затрат, необходимых для осуществления выработанной стратегии повышения конкурентоспособности компании Maximum Education.

Проблема недостаточного уровня подготовки части преподавателей решается созданием программы повышения квалификации, которая также позволит обучить современным методикам ведения учебного процесса с применением искусственного интеллекта и персонального подхода. Для реализации данной программы необходимо предпринять следующие шаги:

1. Создание образовательной программы повышения квалификации: требуется провести тщательный анализ с целью выявления наибольших пробелов в экспертизе учителей, выстроить партнерства с образовательными площадками, назначить ответственных

лиц, а также определить объем необходимых расходов и выделить их из бюджета.

2. Осуществление образовательного процесса: выбрать преподавателей для прохождения программы, предоставить им доступ к платформе, а также закрепить за группами менторов для поддержки.

3. Внедрение системы контроля: проводить регулярные проверки эффективности образовательного процесса, чтобы обеспечить качественную подготовку специалистов.

С целью улучшения работы клиентского сервиса рекомендуется подключить CRM-систему, чтобы более оперативно работать с запросами обучающихся, за счет автоматизированных ответов и внедрения чат-ботов, которые давать ответы на самые распространенные вопросы максимально быстро. Добавление CRM-системы в работу сотрудников состоит из следующих шагов:

1. Подключение CRM-платформы: необходимо связать систему с актуальными каналами связи с клиентами, которые уже существуют в компании, а также распределить бюджет на ее обслуживание.

2. Создание чат-ботов: включает в себя непосредственную разработку программ, а также их обучение для ответов на стандартные вопросы обучающихся и их родителей.

3. Проведение тренингов для сотрудников клиентского сервиса: необходимо выявить пробелы в их работы, провести дополнительные обучения, а также научить работать с новой CRM-системой.

4. Стандартизировать процесс расторжения: создать понятные и четкие шаги по работе с клиентами, которые решили отказаться от обучения и сформулировать основные принципы возврата с целью осведомления клиентов.

5. Непрерывный контроль и оценка отдела по работе с клиентами.

Для роста доли на рынке, финансовых показателей, а также привлечения новых клиентов компании Maximum Education требуется разработка новых образовательных программ, нацеленных на разные сегменты целевой аудитории, что достигается путем следующих мер:

1. Тщательный анализ рынка: позволит выявить основные потребности в сфере образования, определить тренды, а также лучше понимать клиентов и их ожидания.

2. Разработка новых образовательных программ: особенно актуально для сферы IT, маркетинга, бизнеса, обучение школьников финансовой грамотности, расширение профилей карьерных программ.

3. Партнерства со школами: это позволит занять большую долю на рынке, увеличив присутствие компании, узнаваемость бренда и лояльность целевой аудитории.

4. Маркетинговые компании для продвижения новых программ.

Помимо создания новых образовательных курсов, становится очевидным необходимость модернизации маркетинговых компаний с целью их персонализации, что достигается следующим образом:

1. Подключение искусственного интеллекта в существующие маркетинговые стратегии: включает в себя выбор платформы, а также интеграция с актуальными каналами продвижения.

2. Сбор и анализ данных клиентской базы:

необходимо провести детальное исследование предпочтений, образа жизни, социально-экономических факторов целевой аудитории, чтобы лучше понимать их потребности.

3. Внедрение персонализированных предложений в рекламных подачах для разных сегментов целевой аудитории.

4. Контроль и оценка эффективности маркетинга посредством вовлеченности потенциальных клиентов, уровнем конверсии и количеством оплат.

Предложенные меры повышения конкурентоспособности Maximum Education позволяют компании не только укрепить свои позиции на рынке, но и обеспечить себе более стабильное финансовое положение, привлечь новых клиентов, а также повысить узнаваемость бренда.

В табл. 2 представлены необходимые затраты для реализации предложенных рекомендаций по повышению конкурентоспособности учебного центра Maximum Education.

Таблица 2 – Рекомендации для компании «Юмакс»: шаги внедрения и затраты

Рекомендация	Шаги для внедрения	Затраты, руб.
Повышение квалификации	Создание образовательной программы	800 000
	Осуществление образовательного процесса (для 50 преподавателей)	1 600 000
	Система контроля	500 000
Качество клиентского сервиса	Подключение CRM-платформы	2 300 000
	Внедрение чат-ботов	1 500 000
	Проведение тренингов	300 000
	Стандартизация процесса расторжения	300 000
	Мониторинг и контроль	300 000
Разработка учебных программ	Анализ рынка	800 000
	Создание образовательных программ	2 700 000
	Внедрение персонализированных предложений	1 300 000
	Продвижение	1 500 000
Модернизации маркетинговых компаний	Подключение искусственного интеллекта	1 700 000
	Сбор и анализ данных	700 000
	Внедрение персонализированных предложений	1 000 000
	Контроль и оценка эффективности	300 000
Общая сумма	19 100 000	

Экономическое обоснование. Для реализации предложенных рекомендаций необходимо инвестировать 19,1 млн руб., также предполагаются 10 % на непредвиденные расходы в размере 1,9 млн руб. После определения основных направлений повышения конкурентоспособности Maximum Education, необходимо рассчитать предполагаемый доход и окупаемость предложенных вложений.

Реализация проекта по длительности рассчитана на 3 года, в виду того, что большая часть описанных инвестиций начнут быть генерировать доход только через год.

ЧПС положительный, что свидетельствует об устойчивости проекта, его рентабельности даже при сравнительно высокой ставке дисконтирования (22 %), что характерно для сектора образования в 2025 году. Это зна-

чит, что все те средства, которые будут вложены в проект принесут прибыль компании Maximum Education, а значит-вкладывать ин-

вестиции в реализацию рекомендаций по повышению конкурентоспособности компании целесообразно.

Таблица 3 – Расчет ЧПС, тыс. руб.

	0	1	2	3
Первоначальные инвестиции,	-19 100			
Денежный поток	-19 100	206 625	415 140	415 140
Ставка дисконтирования	1	0,8197	0,6719	0,5507
Дисконтированные денежные потоки	-19 100	169 370, 5	278 842, 6	228 626
Накопленный дисконтированный остаток общего денежного потока	-19 100	150 270, 5	429 113	657 739

$$\text{ЧПС} = \frac{-19\,100}{1} + \frac{206\,625}{1,22} + \frac{415\,140}{1,4884} + \frac{415\,140}{1,815848} \approx 657\,739,194 \text{ (тыс руб.)}$$

1. Доходы от инвестиций

– Повышение уровня подготовки и квалификации преподавателей: предполагается, что позволит увеличить уровень удержания текущих клиентов на 10 % (3000 человек за год), а также привлечет 5 % новой аудитории (1500 человек). Годовой доход увеличится на 68 400 000 руб., с учетом средней цены курса в 38 000 рублей.

– Повышение качества клиентского сервиса: приведет к уменьшению ухода клиентов к конкурентам на 15 % (4500 человек), а также привлечет новых учеников (1000 человек), что поможет удержать доход в размере 63 650 000 руб. в год.

– Создание новых учебных программ: расширение образовательных услуг на 5 направлений позволит привлечь 10 % студентов (3000 человек), что принесет 114 000 000 руб.

– Усовершенствованный маркетинг, предлагающий более персонализированные предложения позволит увеличить конверсию в оплату на 15 %, что составляет 4500 учеников от общего годового числа. Доход вырастет на 171 000 000 руб.

– Сумма общего дополнительного дохода на год: 417 050 000 руб.

2. Окупаемость инвестиций

Срок окупаемости рассчитывается как отношение первоначальных инвестиций к планируемой ежегодной прибыли, что составит 0,092 года, ~1,1 месяца. Срок окупаемости выглядит очень оптимистично за счет значительного увеличения доходов, но есть риски задержки сроков внедрения предложенных инвестиций.

– Возврат на инвестиции (ROI)- позволяет оценить доходность от инвестиций в процентах, чтобы сравнить несколько предложений на предмет большей прибыльности, что составит 2083 % годовых. Высокий показательности возвратности объясняется внушительным ростом численности клиентов.

– Внутренняя норма доходности (IRR)- оценивает прибыльность от инвестиционной деятельности, беря в учет временную стоимость денег (наиболее актуально для сравнения долгосрочных предложений).

Денежные потоки:

1. Начальный год (2025, начало): -19 100 000 руб. (инвестиции)

2. Год 1 (конец 2025 года): 206 625 000 руб. (50 % годового дохода)

3. Год 2 (2026): 417 050 000 - 1 910 000 = 415 140 000 руб.

4. Год 3 (2027): 415 140 000 руб.

IRR составит 1080 %, что объясняется высоким доходом в первых год (свойственно при масштабировании деятельности компании в EdTech секторе).

– Годовой рекуррентный доход (ARR) – позволяет предсказать, насколько рост выручки будет стабильным.

Доход с 2026 года составит: 417 050 000 руб., при этом 80 % клиентов оцениваются как рекуррентные.

417 050 000 * 0,8 = 333 640 000 руб. (с 2026 года).

Предложенные изменения для повышения конкурентоспособности компании Maximum Education требуют инвестиций в размере 19 100 000 руб. являются прибыльными для учебного центра, так как срок окупаемо-

сти укладывается в ~1 месяц, ROI 2083 %, IRR~1080 %, ARR 333 640 000 руб. Данные показатели говорят о проекте, как об очень привлекательном для инвесторов, так как все вложенные средства будут преумножены в десятки раз. Важно помнить, что реализация изменений может столкнуться с рядом рисков, которые можно минимизировать за счет постепенного внедрения рекомендаций и тщательного контроля за каждым этапом.

Проведенный анализ рынка EdTech позволил выявить его особенностей и препятствий, с которыми сталкивается каждая компания в сфере онлайн-образования. В результате изучения этого вопроса мы разработали ряд рекомендаций, которые необходимо внедрить ООО «Юмакс» с целью

повышения своей конкурентоспособности и как поставщика образовательных услуг, и как работодателя на рынке труда. Предложенные меры могут быть использованы в разных организациях, которые заинтересованы в утверждении своих позиций и занимаемой доли в EdTech секторе, так как включают в себя предложения об изменениях, затрагивающих отношения с персоналом, клиентами, а также повышение эффективности работы самой компании за счет оптимизации процессов.

Предлагаемые меры обеспечивают долгосрочное развитие образовательных организаций, усиливая их влияние и, одновременно, удовлетворяя непрерывно растущие потребности клиентов в сфере EdTech..

Список источников

1. Яндекс Практикум. Онлайн-курсы по ИТ и цифровым профессиям. URL: <https://practicum.yandex.ru/> (дата обращения: 20.04.2025).
2. Как продвигать онлайн-курс в 2025 году. URL: <https://getcourse.ru/marketing-blog/1159733/kak-prodvigat-online-kurs-v-2025> (дата обращения: 20.04.2025).
3. Кейсы от AKFA Group. URL: <https://kapital.uz/keys-ot-akfa-group/> (дата обращения: 20.04.2025).
4. Рейтинг EdTech-компаний. URL: <https://smartranking.ru/ru/ranking/edtechs/> (дата обращения: 22.04.2025).
5. Устав ООО «Юмакс» (Maximum Education). М., 2021. 15 с.
6. Официальный сайт ООО «Юмакс». URL: <https://maximumtest.ru/> (дата обращения: 16.04.2025).
7. Инновации в образовании: роль AI и НИОКР // Forbes. 2025. № 2. С. 20–25.
8. Анализ потребительских предпочтений в EdTech. URL: https://otzovik.com/reviews/maximum_education/ (дата обращения: 19.04.2025).
9. Отзывы сотрудников о работе в ООО «Юмакс». URL: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Maximum-Education-Reviews> (дата обращения: 19.04.2025).
10. Анализ рынка EdTech в России: тренды и прогнозы // РБК. 2025. № 3. С. 12–15.
11. Технологии в EdTech: вызовы и перспективы // Коммерсантъ. 2025. № 45. С. 8–10.
12. Тренды спроса на образовательные услуги. URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2024-01-01%202025-04-16&q=EdTech> (дата обращения: 16.04.2025).
13. Рынок труда в EdTech: зарплаты и текучесть кадров. URL: <https://hh.ru/articles/edtech-2025> (дата обращения: 16.04.2025).
14. Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ ООО «Юмакс» за 2013–2024 годы (ИНН 7730681080). URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7730681080_ooo-yumaks (дата обращения: 19.04.2025).
15. Григорян Е. С. Цифровые технологии в маркетинге образовательных услуг // Вестник современных исследований. 2023. № 5(45). С. 30–35.
16. Карпова С. В., Иванов И. Н. Тенденции развития EdTech-рынка в условиях цифровизации // Экономика и управление. 2024. № 3(50). С. 15–20.

References

1. *Yandex Practicum. Online courses on IT and digital professions*. URL: <https://practicum.yandex.ru/> (accessed: 04/20/2025).
2. *How to promote an online course in 2025*. URL: <https://getcourse.ru/marketing-blog/1159733/kak-prodvigat-online-kurs-v-2025> (date of access: 04/20/2025).
3. *Cases from AKFA Group*. URL: <https://kapital.uz/keys-ot-akfa-group/> (date of access: 04/20/2025).
4. *Rating of EdTech companies*. URL: <https://smartranking.ru/ru/ranking/edtechs/> (date of reference: 04/22/2025).
5. Charter of LLC «Yumax» (Maximum Education). Moscow, 2021. 15 p. 6. *The official website of Yumax LLC*. URL: <https://maximumtest.ru/> (accessed: 04/16/2025).
7. *Innovations in education: the role of AI and R&D*. Forbes. 2025. No. 2. Pp. 20–25.

8. *Analysis of consumer preferences in EdTech*. URL: https://otzovik.com/reviews/maximum_education/ (date of request: 04/19/2025).
 9. *Employee reviews of work at Yumax LLC*. URL: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Maximum-Education-Reviews> (accessed: 04/19/2025).
 10. Analysis of the EdTech market in Russia: trends and forecasts. *RBK*. 2025. № 3. Pp. 12-15.
 11. Technologies in EdTech: challenges and prospects. *Kommersant*. 2025. No. 45. Pp. 8-10.
 12. *Trends in demand for educational services*. URL: [https://trends.google.com/trends/explore?date=2024-01-01 %202025-04-16&q=EdTech](https://trends.google.com/trends/explore?date=2024-01-01%202025-04-16&q=EdTech) (accessed: 04/16/2025).
 13. *EdTech labor market: salaries and staff turnover*. URL: <https://hh.ru/articles/edtech-2025> (date of reference: 04/16/2025).
 14. *Accounting statements and financial analysis of Yumaks LLC for 2013-2024 (TIN 7730681080)*. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7730681080_ooo-yumaks (date of request: 04/19/2025).
 15. Grigoryan E. S. Digital technologies in the marketing of educational services. *Bulletin of Modern research*. 2023. No. 5(45). Pp. 30-35.
 16. Karpova S. V., Ivanov I. N. Trends in the development of the EdTech market in the context of digitalization. *Economics and management*. 2024. No. 3(50). Pp. 15-20.
-

ГИБРИДНЫЕ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ГОССЕКТОРЕ: СИНТЕЗ WATERFALL И AGILE

Вылгина Юлия Вадимовна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Ивановский государственный энергетический университет, Иваново, Россия, jvilgina@mail.ru

Баландин Георгий Александрович,

аспирант, Ивановский государственный энергетический университет, Иваново, Россия, balandin.george@mail.ru

В статье исследуются возможности интеграции методологий Waterfall и Agile в управлении проектами государственного сектора. На основе анализа кейсов и теоретических моделей предложена адаптивная гибридная framework-модель, учитывающая специфику бюрократических процессов, нормативные требования и необходимость гибкости. Результаты демонстрируют потенциал снижения рисков перерасхода бюджета и повышения качества реализации проектов.

Ключевые слова: гибридные методики; управление проектами; Waterfall; Agile; государственный сектор.

HYBRID PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES IN THE PUBLIC SECTOR: SYNTHESIS OF WATERFALL AND AGILE

Vilgina Yulia V.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Ivanovo State Power Engineering University, Ivanovo, Russia, jvilgina@mail.ru

Balandin Georgy A.,

аспирант, Ивановский государственный энергетический университет, Иваново, Россия, balandin.george@mail.ru

The article explores the potential for integrating Waterfall and Agile methodologies in public sector project management. Through the analysis of case studies and theoretical models, an adaptive hybrid framework model is proposed, tailored to the specifics of bureaucratic processes, regulatory requirements, and the need for operational flexibility. The study highlights the model's capacity to mitigate budget overrun risks and enhance the quality of project implementation. The findings contribute to the discourse on optimizing project management practices in rigid institutional environments by combining structured planning with iterative adaptability.

Key words: hybrid methodologies; project management; Waterfall; Agile; public sector.

Современные проекты в государственном секторе характеризуются высокой сложностью, необходимостью межведомственной координации и длительными сроками реализации. Например, масштабные IT-инициативы, направленные на цифровизацию государственных услуг, требуют синхронизации инфраструктурных, регуляторных

и кадровых решений в условиях быстро меняющихся технологических трендов. Однако традиционные каскадные методы (Waterfall), преобладающие в госсекторе, демонстрируют ограниченную эффективность при работе с динамичными задачами. Государственные проекты рискуют столкнуться с отклонениями от сроков и бюджета из-за невозможности

оперативно адаптироваться к внешним изменениям, таким как санкционные ограничения или форс-мажорные ситуации.

Ключевая проблема заключается в конфликте между законодательными требованиями и необходимостью гибкости. Федеральные законы №44-ФЗ и №223-ФЗ, регулирующие госзакупки, предписывают фиксацию технических заданий и условий контрактов на ранних этапах, что противоречит итеративному характеру Agile-подходов. Например, статья 34 ФЗ-44 запрещает изменение существенных условий контракта после его заключения, что исключает возможность корректировки требований в процессе реализации [1; 2]. Это приводит к росту числа проектов с бюджетными перерасходами: по данным Минэкономразвития, в 2021 г. 48 % госконтрактов потребовали дополнительного финансирования из-за изменений исходных параметров [8].

Гибридные методики, объединяющие структурированность Waterfall и адаптивность Agile, предлагают решение этого противоречия. Например, в практике реализации инфраструктурных проектов наблюдается тенденция к разделению на этапы: утверждение бюджета и ключевых требований осуществляется по Waterfall, а разработка и внедрение технологических решений – через Agile-циклы. Такой подход позволяет сохранить соответствие законодательным нормам, обеспечивая гибкость на уровне исполнения.

Цель исследования – разработка универсальной модели гибридного управления проектами в госсекторе, адаптированной к законодательным ограничениям и динамике современных вызовов.

Задачи:

1. Исследовать понятие гибридной модели, дать свое понимание подхода с учетом специфики управления проектами в госсекторе.
2. Выявить ключевые правовые барьеры для внедрения Agile-практик на основе анализа ФЗ-44, ФЗ-223 и типовых контрактных процедур.
3. Систематизировать успешные гибридные подходы, применяемые в государственных проектах (на примере IT-разработки, строительства, экологических программ).
4. Предложить алгоритм интеграции ите-

ративных методов в этапы планирования и реализации проектов без нарушения регуляторных требований.

Статья основана на анализе открытых источников: статистики Минэкономразвития, данных портала госзакупок (zakupki.gov.ru) и научных публикаций. Научная новизна заключается в разработке адаптивной модели, которая может быть масштабирована на различные категории госпроектов.

Теория и практика применения гибридных моделей в последнее время заслуживает большого внимания и заметного развития. Компании разрабатывают свои подходы и тестируют их в своих проектах, авторы делают попытки систематизации, выделяют перспективы применения в управленческой науке. Несмотря на достаточно ограниченное количество проводимых исследований в этом направлении, большинство из них подтверждают положительное влияние гибридных методологий на долгосрочные показатели компаний, особенно в условиях высокой неопределенности.

Теоретические работы по обоснованию применимости проектного управления в деятельности государственных компаний впервые представлены в концепции нового государственного менеджмента (New Public Management), авторами П. Окойн и К. Худ. Данные исследования показывали возможности бизнес-форматирования процессов государственного менеджмента в странах англосаксонской системы (США, Великобритания, Новая Зеландия) в период административных реформ 1980–90-х гг. Подход основывается на адаптации успешных управленческих бизнес-технологий в общественном секторе, позволяя преодолевать неэффективность традиционной бюрократической модели государственных структур, так как «государство является институтом рыночного участия агентских отношений, а его роль заключается в том, чтобы не оказывать общественные услуги, а организовать данный процесс, мобилизуя ресурсы общества». Стоит учитывать, что управление социально-экономическим развитием и финансирование деятельности государственных структур базируется на совмещении процессной и проектной составляющих, и зависит это от различных задач управления государственных структур. Основное отли-

чие двух видов деятельности состоит в том, что проекты направлены на достижение уникальной цели в ограниченные сроки, а процессы носят повторяющийся характер.

Первоначально описание гибридных моделей приводится в работах Д. Карлстром и П. Рунсон (D. Karlstrom and P. Runeson, 2005), А. Соммер, И. Дуковска-Поповска и К. Стейер-Йенсен (A. F. Sommer, I. Dukovska-Popovska, and K. Steger-Jensen, 2014). В статье Е. В. Ермакова дается определение гибридного управления проектами как – «гибкого подхода, который сочетает элементы различных методологий управления проектами для создания индивидуального подхода к конкретному проекту» [9].

Исследованием практического применения гибридных моделей занимаются такие авторы как В. Ядав, М. Адия, В. Винекар, Е. В. Ермаков, С. А. Титов, М. Р. Демидов, А. В. Редькин и др. Теоретические аспекты создания и выделения особенностей гибридных моделей рассматривают такие авторы как В. В. Черкасов, Д. Шлегель, Б. Х. Джемино, Ф. П. Заса, А. Пат Рукко, Я. Кушар и др.

Гибридная модель используется как практический инструмент расширения компетенций менеджера для быстрого перераспределения ресурсов между разными командами, стандартизируя существующие процедуры. Эту модель управления часто выбирают для решения масштабных задач, когда нужно объединить работу нескольких групп специалистов, отделов в один процесс. В итоге результат, как правило, достигается быстрее и с меньшим количеством ошибок в ходе работы. Учитывая специфику работы и управления проектами в госсекторе, хотелось бы отметить взгляд генерального директора компании Nota Media М. Малышева, указавшего, что «гибридный подход позволяет адаптировать Agile-методологии к специфике госсектора, обеспечивая гибкость и эффективность в работе» [6].

Анализируя различные подходы и точки зрения современных авторов, сформировано собственное понимание гибридной модели в управлении: «гибридное управление является подходом, способным предотвратить разрастание проекта, идентифицировать непознанные процессы и достигать значимые результаты и реализуется на совмещении лучших элементов двух или более методо-

логий управления проектами. Гибрид может включать в себя принципы традиционных и гибких подходов проектного управления». Полученное определение отличается от существующих комплексным характером за счет методологического синтеза. Данное представление обусловлено следующими результатами проведенного исследования.

Waterfall (каскадная модель) характеризуется линейной последовательностью этапов: от сбора требований и проектирования до реализации, тестирования и внедрения. Ее ключевые преимущества – предсказуемость бюджета и сроков, а также детализированная документация, что критически важно для госсектора, где прозрачность расходов регламентирована законодательством, включая статью 34 Федерального закона №44-ФЗ. Однако слабым местом Waterfall является низкая адаптивность: изменения на поздних этапах требуют пересмотра всей цепочки, что увеличивает затраты [5].

Agile, напротив, основан на итеративности, гибкости и постоянном взаимодействии с заказчиком. Его сильные стороны – быстрая адаптация к изменениям и снижение рисков за счет поэтапной реализации. Однако в госсекторе Agile сталкивается с системными ограничениями. Во-первых, законодательные барьеры, такие как требование Федерального закона №44-ФЗ фиксировать техническое задание до начала закупок (статья 33), исключают итеративную доработку требований. Во-вторых, Agile-подходы предполагают динамическое изменение приоритетов, что противоречит жестким требованиям к ежеквартальной отчетности по нацпроектам [15].

Критика изолированного применения методологий в российском контексте связана с их дисбалансом. Waterfall, доминирующий в госсекторе, не обеспечивает достаточной гибкости, а Agile не вписывается в регуляторные рамки. Например, в IT-проектах госучреждений фиксация требований на раннем этапе по Waterfall часто приводит к внедрению устаревших решений. Agile-практики могли бы оптимизировать процесс, но их применение ограничено законодательством, что подтверждается кейсами разработки цифровых платформ, где отсутствие итеративности снижает качество итогового продукта.

Гибридные модели, такие как Scrumfall (со-

четание этапов Waterfall и Agile-спринтов) и Wagile (гибкое планирование при сохранении структурированной документации), предлагают компромисс между предсказуемостью и адаптивностью. В госсекторе их адаптация предполагает декомпозицию проектов, где этапы с фиксированными бюджетами реализуются по Waterfall, а подэтапы – гибко по Agile. Например, при разработке цифровых госуслуг общая архитектура системы утверждается заранее, а функциональные модули разрабатываются итеративно [3].

Другой подход – использование рамочных контрактов, разрешенных статьей 34 Федерального закона №223-ФЗ, которые позволяют частично решить проблему фиксации требований за счет открытых условий.

Таким образом, гибридный подход предполагает выбор и интеграцию наиболее эффективных инструментов классического и гибких методологий проектного управления с целью формирования уникального способа управления проектной и операционной деятельностью (табл. 1)

Таблица 1 – Идентификация методологических основ проектного управления

Название	Определение типа	Описание
Waterfall	«Каскадная» методология, характеризующаяся линейной последовательностью этапов	Линейная и структурированная организация процесса, включающей поэтапное проектирование, разработку и предоставление продукта или услуги
Agile	Набор принципов и подходов, которыми рекомендуется руководствоваться при управлении проектами, требующими гибкости в принятии решений	Процесс работы над проектом разбивается на итерации, в ходе которых создаются отдельные компоненты или продукты, имеющие четко определенные функции.
Scrum	Методология организации работы в коротких итерациях (спринтах), длительность которых обычно составляет от одной до четырех недель	Фокусируется на таких аспектах, как постоянный мониторинг процесса реализации, важность командной работы, поддержка лидера команды, высокая степень ответственности и самоорганизации участников
Kanban	Метод визуализации рабочих процессов	Визуальное представление обычно реализуется в виде доски с карточками, где каждая карточка соответствует конкретной задаче, а столбцы отражают этапы выполнения
Scrumfall	Гибрид подходов Scrum и Waterfall	Деление на этапы как в Waterfall с организацией работы в рамках Agile-спринтов
Wagile	Гибрид подходов Waterfall и Agile	Гибкое планирование при сохранении структурированной документации
Scrumban	Гибрид подходов Scrum и Kanban	Сочетание структурированности Scrum с гибкостью Kanban

Мировой опыт демонстрирует успешные кейсы гибридизации. В США программа модернизации IT-систем госучреждений (Federal IT Acquisition Reform Act) применяет гибридные методы: стратегическое планирование ведется по Waterfall, а разработка – по Agile. По данным Government Accountability Office (2022), это сократило сроки реализации проектов на 25 %. В ЕС в рамках программы «Цифровая Европа» (Digital Europe Programme) используется модель «фазы гибкой реализации»: после утверждения бюджета и ключевых KPI этап исполнения разбивается на спринты с ежемесячной корректировкой задач.

Для российской практики ключевой урок заключается в селективном заимствовании

зарубежных методов с учетом локальных регуляторных ограничений. Федеральный закон №44-ФЗ «О контрактной системе» устанавливает жесткие требования к планированию и исполнению госпроектов. Согласно статье 34, техническое задание (ТЗ) и начальная цена контракта должны быть зафиксированы до проведения закупок, что исключает возможность внесения изменений в ключевые параметры проекта после его старта. Эта норма обеспечивает прозрачность расходов, но создает барьеры для адаптации к изменяющимся условиям. Госзаказчики сталкиваются с необходимостью корректировок ТЗ уже на этапе реализации, однако внесение изменений требует сложных бюрократических процедур, вклю-

чая расторжение и перезаключение контрактов [1].

В отличие от ФЗ-44, Федеральный закон №223-ФЗ «О закупках отдельными видами юридических лиц» предоставляет больше гибкости. Статья 34 разрешает использование рамочных соглашений, где отдельные условия (объем работ, сроки) могут уточняться в процессе исполнения [2]. Это позволяет применять Agile-практики на уровне подэтапов. Например, при закупках IT-решений госучреждения могут проводить конкурсы с критериями, учитывающими способность подрядчика к итеративной доработке продукта. Такие конкурсы фокусируются не только на цене, но и на инновационности предложений, что частично решает проблему фиксации требований.

Однако даже в рамках ФЗ-223 возможности гибридизации ограничены. Рамочные соглашения требуют предварительного определения ключевых параметров, что не исключает риска несоответствия итогового продукта изменившимся потребностям [2]. Например, при разработке цифровых платформ для госуслуг фиксация базовых требований на этапе закупок часто приводит к необходимости дополнительных соглашений для внедрения новых функций, что увеличивает сроки реализации на 20–30 % (по данным портала госзакупок) [13].

Основная проблема внедрения Agile в госсекторе связана с запретом на изменение ТЗ после проведения конкурса. Статья 95 ФЗ-44 допускает корректировку контракта только в случае форс-мажора или изменения законодательства, что делает невозможной итеративную доработку требований [1]. Например, в проектах по цифровизации госучреждений фиксация функционала на старте приводит к внедрению устаревших решений, так как технологии успевают эволюционировать за время реализации. По оценкам Минэкономразвития, 55 % IT-проектов в госсекторе требуют дополнительного финансирования на «догоняющую» модернизацию уже в первый год эксплуатации [11].

Еще один вызов – жесткие ограничения по срокам и бюджету. Нацпроекты утверждаются на федеральном уровне с фиксированными KPI и графиками финансирования, что исключает возможность перераспределения ресурсов между этапами. Например, в

инфраструктурных проектах (строительство мостов, дорог) задержки на стадии проектирования из-за необходимости согласований сокращают время на реализацию, вынуждая подрядчиков работать в авральном режиме. Это противоречит Agile-принципам, где ритмичность спринтов и баланс нагрузки критически важны.

Для преодоления этих ограничений предлагается использовать гибридные модели, сочетающие жесткое планирование на макроуровне и гибкость на микроуровне. Например, декомпозиция проекта на этапы с фиксированными бюджетами (по ФЗ-44) и гибкой реализацией внутри каждого этапа (по ФЗ-223). Такой подход позволяет сохранить соответствие законодательству, обеспечивая адаптацию к изменениям через рамочные соглашения и итеративную разработку модулей.

Анализ кейсов российских госкорпораций

Сегодня накоплен богатый мировой опыт по внедрению и развитию инструментов проектного управления в государственном секторе и государственных корпорациях. Стоит отметить, что во многих странах бизнес и государство активно сотрудничают в сфере проектного управления, реализуя совместные проекты. В частности, в качестве примеров приводится успешная реализация проектов в Великобритании, Канаде (провинция Квебек) и Норвегии (совместно с испанской компанией Indra). Российские компании, работающие с госучастием, не становятся исключением.

Ростех: Гибридные подходы в оборонных проектах. Госкорпорация Ростех активно применяет гибридные методы в рамках оборонных проектов, сочетая жесткое каскадное планирование с Agile-итерациями. Например, при разработке цифровых платформ для оптимизации логистики военной техники этапы утверждения бюджета и технических требований соответствуют Waterfall, что обеспечивает соблюдение Федерального закона №44-ФЗ. Однако на стадии НИОКР внедряются Agile-практики: разбивка задач на двухнедельные спринты, ежедневные стендапы и итеративное тестирование прототипов. Такой подход позволил сократить сроки разработки на 18 % (по данным корпоративного отчета за 2021 г.), сохранив прозрачность расходов [7].

Ключевой особенностью является разделение проекта на «жесткие» и «гибкие» зоны. Например, требования к безопасности и интерфейсам фиксируются на этапе планирования, а алгоритмы оптимизации маршрутов дорабатываются итеративно. Это минимизирует риски несоответствия итогового продукта изначальным целям, несмотря на динамику внешних условий.

Росатом: Agile в рамках регламентированных процессов. Росатом демонстрирует успешный опыт интеграции Agile в высоко-регламентированные процессы, такие как строительство АЭС. При возведении энергоблоков этапы проектирования, лицензирования и финансирования реализуются по Waterfall, что соответствует требованиям отраслевых стандартов и Федерального закона №44-ФЗ. Однако на этапе строительства применяются гибкие методы: например, цифровизация управления стройкой через платформы, где задачи распределяются по Scrum-спринтам с ежедневным мониторингом прогресса.

Один из кейсов – внедрение BIM-технологий (информационное моделирование зданий) на площадке Ленинградской АЭС-2. Использование Agile позволило оперативно корректировать 3D-модели с учетом изменений в поставках материалов, что сократило количество ошибок на 23 % (по отчету Росатома за 2023 г.) [10]. При этом этапное финансирование, требующее фиксации бюджетов, осталось неизменным, что подчеркивает совместимость методологий.

Нацпроекты: опыт «Цифровой экономики».

Нацпроект «Цифровая экономика» иллюстрирует применение гибридных методов в разработке масштабных государственных IT-решений. Например, создание портала «Госуслуги» включало фиксацию базовых требований (аутентификация, интеграция с ведомствами) по Waterfall, что соответствовало Федеральному закону №44-ФЗ. Однако функциональные модули, такие как личный кабинет или система уведомлений, разрабатывались итеративно через MVP (Minimum Viable Product). Каждый MVP тестировался на ограниченной аудитории, а обратная связь использовалась для доработки, что позволило избежать 40 % потенциальных ошибок (по данным Минцифры за 2023 г.) [4].

Аналогичный подход применен в ЕГИСМ (Единая государственная информационная система мониторинга): стратегические параметры системы утверждались на уровне правительства, а внедрение региональных модулей велось через пилотные проекты с гибкой адаптацией под местные нужды. Это стало возможным благодаря рамочным соглашениям по Федеральному закону №223-ФЗ, допускающим уточнение условий на этапе реализации [4].

Модель гибридного управления для госсектора РФ

Гибридная модель управления проектами в госсекторе предполагает комбинацию структурной четкости Waterfall и адаптивности Agile, что позволяет соблюдать законодательные требования и повышать эффективность исполнения. На этапе планирования применяются принципы Waterfall: фиксация целей, бюджета и сроков в соответствии с Федеральным законом №44-ФЗ. Например, при реализации инфраструктурных проектов (строительство мостов, дорог) техническое задание и смета утверждаются до начала закупок, что обеспечивает прозрачность и контроль расходов.

Этап исполнения организуется по Agile: проект разбивается на спринты длительностью 2–4 недели, в рамках которых задачи корректируются с учетом текущих условий. Например, разработка модулей цифровых госуслуг ведется итеративно, с еженедельным тестированием прототипов и внесением изменений. Для соблюдения законодательства ключевые контрольные точки синхронизируются с этапами госзакупок. Так, завершение каждого спринта сопровождается отчетностью, которая становится основанием для перехода к следующему этапу финансирования.

Инструментарий гибридной модели включает гибкие контракты, разрешенные Федеральным законом №223-ФЗ. Рамочные соглашения позволяют уточнять объемы работ и сроки в процессе реализации, что особенно эффективно для IT-проектов. Например, при создании системы мониторинга экологических данных условия контракта могут предусматривать доработку алгоритмов анализа в зависимости от результатов пилотных испытаний.

Двухуровневое планирование разделяет

стратегические и оперативные задачи. На стратегическом уровне (Waterfall) утверждаются общие KPI, бюджет и сроки, соответствующие требованиям нацпроектов. На оперативном уровне (Agile) реализация разбивается на спринты с возможностью перераспределения ресурсов. Например, в проектах цифровизации здравоохранения стратегия включает развертывание единой информационной системы, а на оперативном уровне отдельные модули (электронная запись, телемедицина) разрабатываются итеративно.

Для успешной интеграции гибридной модели необходима разработка «гибких» регламентов, регламентирующих применение Agile-практик в рамках законодательства. Например, внедрение шаблонов техзаданий с вариативными параметрами, допускающими уточнение требований на этапе реализации. Такие шаблоны уже апробированы в корпорациях, таких как Росатом, где Agile используется при строительстве АЭС без нарушения этапного финансирования.

Обучение госслужащих Agile-методам – критически важный шаг. Программы повышения квалификации могут включать:

- курсы по управлению гибридными проектами с акцентом на риск-менеджмент и коммуникацию с подрядчиками;
- практикумы на основе кейсов из опыта госкорпораций (например, Ростеха, где Agile-спринты применяются в НИОКР).

Внедрение гибридных методов в госсекторе сталкивается с институциональной инерцией, связанной с консервативными управленческими практиками. По данным исследования НИУ ВШЭ (2023 г.), 78 % госслужащих считают основным барьером для Agile «неготовность руководства к делегированию полномочий и переходу на итеративную модель». Например, в проектах цифровизации госучреждений требование согласования каждого изменения с вышестоящими инстанциями увеличивает сроки принятия решений на 30–40 %, что противоречит принципам Agile [16]. Бюрократизация процессов особенно заметна в нацпроектах, где вертикаль контроля минимизирует автономию исполнителей, сохраняя приоритет формальной отчетности над результативностью.

Законодательные ограничения, закрепленные в Федеральном законе №44-ФЗ,

создают правовые риски при корректировке технических заданий. Статья 95 запрещает вносить существенные изменения в контракт после его заключения, за исключением форс-мажорных обстоятельств. Например, в IT-проектах, требующих адаптации к новым технологическим стандартам, невозможность изменения ТЗ приводит к необходимости расторжения контракта и повторного проведения закупок. По информации портала госзакупок (2023), 22 % споров между заказчиками и подрядчиками связаны с трактовкой «существенности» изменений, что увеличивает судебные издержки и задержки [14].

Даже в рамках Федерального закона №223-ФЗ, разрешающего рамочные соглашения, остаются ограничения. Например, при реализации инфраструктурных проектов уточнение параметров (материалы, сроки) требует дополнительных согласований, что замедляет процесс [2].

Ключевой вызов гибридных методов – соблюдение баланса между требованиями прозрачности (ст. 34 ФЗ-44) и необходимостью оперативной адаптации. Например, при закупке ПО для госучреждений фиксация технических характеристик на этапе конкурса исключает возможность учета новых технологических решений, появляющихся в ходе разработки. Это приводит к ситуации, когда 35 % закупленных IT-продуктов (по данным НИУ ВШЭ, 2021) требуют доработки уже на этапе внедрения, что увеличивает расходы [15].

Опыт зарубежных стран (например, США в рамках Federal Acquisition Regulation) показывает, что внедрение «гибких» конкурсных процедур с оценкой компетенций подрядчиков, а не только цены, позволяет частично решить проблему. Однако в российской практике доминирование ценовых критериев (до 80 % веса в оценке заявок) ограничивает применение подобных механизмов [12].

Гибридные методы управления проектами, сочетающие структурированность Waterfall и адаптивность Agile, становятся стратегическим ответом на вызовы цифровой трансформации госсектора. Они позволяют преодолеть ключевое противоречие между жесткими требованиями законодательства (ФЗ-44, ФЗ-223) и необходимостью оперативной адаптации к динамичным условиям. Опыт реализации инфраструктурных, IT- и экологических проектов

демонстрирует, что разделение на «жесткие» этапы (планирование, бюджетирование) и «гибкие» подэтапы (разработка, внедрение) сокращает сроки выполнения задач на 15–25 % при сохранении прозрачности расходов. Например, использование MVP в цифровизации госуслуг позволило снизить количество критических ошибок на этапе внедрения на 40 %, что подтверждает эффективность итеративных подходов.

Адаптация зарубежного опыта, такого как гибридные модели США (Federal IT Acquisition Reform Act) и ЕС (Digital Europe Programme), требует учета российской регуляторной специфики. Селективное заимствование лучших практик, включая рамочные соглашения и двухуровневое планирование, должно сопровождаться модернизацией законодательной базы. В частности, внедрение «гибких» регламентов, допускающих уточнение техзаданий в рамках ФЗ-223, могло бы снизить риски юридических коллизий, которые сегодня приводят к 22 % судебных споров в госзакупках.

Перспективным направлением исследований является интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в гибридное управление. Алгоритмы машинного обучения могут оптимизировать прогнозирование сроков и бюджетов на этапе Waterfall, а также автоматизировать анализ результатов Agile-спринтов. Например, ИИ-платформы способны идентифицировать отклонения в реализации проектов на ранних стадиях, предлагая корректирующие действия. Пилотные проекты в этом направлении уже реализуются в госкорпорациях, таких как Росатом, где ИИ используется для мониторинга строительства АЭС.

Таким образом, гибридные методики не только повышают эффективность управления госпроектами, но и создают основу для их цифровой трансформации. Дальнейшее развитие этой темы требует междисциплинарных исследований, объединяющих управленческие, юридические и технологические аспекты.

Список источников

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 29.04.2025).
2. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения: 29.04.2025).
3. Андреев П. В. Гибридные методологии управления проектами: современные тенденции и перспективы // Управление проектами и программами. 2019. № 3. С.55-67.
4. Белая книга цифровой экономики 2023. URL: <https://d-economy.ru/analitic/belaja-kniga-cifrovoj-jekonomiki-2023/> (дата обращения: 29.04.2025).
5. Буров Н. П. Основы управления проектами. М.: Юрайт, 2016. 416 с.
6. Гибридная модель в госпроектах: как совместить Agile и традиционные подходы? Итоги вебинара МСП. URL: <https://russoft.org/news/gibridnaya-model-v-gosproektah-kak-sovmestit-agile-i-traditsionnye-podhody-itogi-vebinara-msp/> (дата обращения: 29.04.2025).
7. Годовой отчет Государственной корпорации «Ростех» за 2021 год. URL: <https://rspp.ru/upload/uf/3a6/asd2ndt6k7avefg9jwu79fdc19wr8f9m/Rostekh-IO-2021.pdf> (дата обращения: 29.04.2025).
8. Годовой отчет о реализации государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» за 2021 год. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d36/gosudarstvennaya_programma_ekonomicheskoe_razvitie_i_innovacionnaya_ekonomika/godovoy_otchet_o_realizacii_gosudarstvennoy_programmy_rf_ekonomicheskoe_razvitie_i_innovacionnaya_ekonomika_za_2021_god.html (дата обращения: 29.04.2025).
9. Ермаков Е. В. Применение гибридных методологий в управлении проектами // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 9 (119). С. 15-19.
10. Итоги деятельности госкорпорации «Росатом» за 2023 год. URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2023/rosatom_2023_ru.pdf (дата обращения: 29.04.2025).
11. Мониторинг реализации государственных программ Российской Федерации в I–III кварталах 2018 года. URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/monitoring_realizacii_gosudarstvennyh_programm_rossiyskoy_federacii_v_iii_kvartalah_2018_goda.html (дата обращения: 29.04.2025).
12. Нововведения в критериях оценки заявок по 44-ФЗ. URL: <https://zakupki-kontur.ru/news/novovvedeniya-kriterii-ocenki/> (дата обращения: 29.04.2025).
13. Статистика. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html#statAnchor> (дата обращения: 29.04.2025).

14. Хайсмит Дж. Agile. Управление проектами. Создание инновационных продуктов. М.: Лори, 2010. 432 с.
15. Цифровая трансформация: ожидания и реальность. Доклад НИУ ВШЭ. URL: https://www.hse.ru/data/2024/03/01/2082502788/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4_25.04.pdf (дата обращения: 29.04.2025).
16. Цифровизация некоммерческого сектора: готовность, барьеры и эффекты. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/482698930.pdf> (дата обращения: 29.04.2025).

References

1. Federal Law No. 44-FZ dated 05.04.2013 "On the contract system in the field of procurement of goods, works, and services for State and Municipal Needs". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (date of application: 04/29/2025).
2. Federal Law No. 223-FZ dated 07/18/2011 "On Procurement of Goods, Works, and Services by Certain Types of Legal Entities". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (date of access: 04/29/2025).
3. Andreev P. V. Hybrid project management methodologies: current trends and prospects. *Project and program management*. 2019. No. 3. Pp. 55-67.
4. *White Paper of the Digital Economy 2023*. URL: <https://d-economy.ru/analitic/belaja-kniga-cifrovoj-jekonomiki-2023/> (date of access: 04/29/2025).
5. Burov N. P. *Fundamentals of project management*. Moscow: Yurayt, 2016. 416 p.
6. *Hybrid model in government projects: how to combine Agile and traditional approaches? The results of the SME webinar*. URL: <https://russoft.org/news/gibridnaya-model-v-gosproektah-kak-sovmestit-agile-i-traditsionnye-podhody-itogi-vebinara-msp> (accessed: 04/29/2025).
7. *Annual Report of Rostec State Corporation for 2021*. URL: <https://rspp.ru/upload/uf/3a6/asd2ndt6k7avefg9jwu79fd c19wr8f9m/Rostekh-IO-2021.pdf> (date of request: 04/29/2025).
8. *Annual report on the implementation of the State program of the Russian Federation "Economic Development and Innovative Economy" for 2021*. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d36/gosudarstvennaya_programma_ekonomicheskoe_razvitie_i_innovacionnaya_ekonomika/godovoy_otchet_o_realizacii_gosudarstvennoy_programmy_rf_ekonomicheskoe_razvitie_i_innovacionnaya_ekonomika_za_2021_god.html (date of reference: 04/29/2025).
9. Ermakov E. V. Application of hybrid methodologies in project management. *Universum: economics and Jurisprudence*. 2024. № 9 (119). Pp. 15-19.
10. *Results of Rosatom State Corporation's activities for 2023*. URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2023/rosatom_2023_ru.pdf (date of access: 04/29/2025).
11. *Monitoring the implementation of state programs of the Russian Federation in the I–III quarters of 2018*. URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/monitoring_realizacii_gosudarstvennyh_programm_rossiyskoy_federacii_v_iii_kvartalah_2018_goda.html (date of application: 04/29/2025).
12. *Innovations in the criteria for evaluating applications under 44-FZ*. URL: <https://zakupki-kontur.ru/news/novovvedeniya-kriterii-ocenki/> (date of access: 04/29/2025).
13. *Statistics*. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html#statAnchor> (accessed: 04/29/2025).
14. Highsmith J. Agile. Project management. *Creation of innovative products*. Moscow: Lori, 2010. 432 p.
15. Digital transformation: expectations and reality. *HSE report*. URL: https://www.hse.ru/data/2024/03/01/2082502788/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4_25.04.pdf (date of request: 04/29/2025).
16. *Digitalization of the non-profit sector: readiness, barriers and effects*. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/482698930.pdf> (date of request: 04/29/2025).

УДК 332

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.005

ПРИГРАНИЧНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН СО СТРАНАМИ КАСПИЙСКОГО БАССЕЙНА КАК ИНСТРУМЕНТ «МЯГКОЙ СИЛЫ» РОССИИ: АНАЛИЗ РОЛИ ГОРОДА ДЕРБЕНТА И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Садыкова Эсмира Фирудиновна,
*ассистент кафедры мировой экономики, Институт мировой экономики,
Дербент, Россия, esmi_sadykova@mail.ru*

Садыков Ахад Айдынбекович,
*кандидат экономических наук, первый проректор, Институт мировой
экономики, Дербент, Россия, axad_sadikov@mail.ru*

Садыков Эльдар Айдынбекович,
кандидат экономических наук, Краснодар, Россия

Статья представляет собой анализ потенциала Республики Дагестан как ключевого центра Кавказского региона, приграничного и экономического партнерства со странами Каспийского бассейна. Использование термина «мягкая сила» в данном контексте подразумевает, что Дагестан благодаря своему географическому положению, культурному многообразию и развитым экономическим связям может оказывать влияние на страны Каспийского бассейна не путем принуждения или военной силы, а благодаря привлекательности своей культуры, экономики и сотрудничества. Особое внимание уделяется роли города Дербента как исторического, культурного и геополитического центра, способного стать катализатором регионального развития и международного сотрудничества. Рассматриваются геополитические, экономические, культурные и инфраструктурные факторы, влияющие на развитие регионального сотрудничества, а также предлагается комплексная модель взаимодействия, включающая перспективные направления, механизмы реализации и меры по преодолению существующих вызовов.

Ключевые слова: Дагестан; Дербент; Каспийский бассейн; приграничное сотрудничество; «мягкая сила»; экономическое партнерство; региональное развитие; геополитика; транспортно-логистический узел; культурный диалог; международная торговля; инвестиционный потенциал; устойчивое развитие; межкультурная коммуникация; государственно-частное партнерство; инновационные технологии; человеческий капитал.

CROSS-BORDER COOPERATION OF THE REPUBLIC OF DAGESTAN WITH THE COUNTRIES OF THE CASPIAN BASIN AS AN INSTRUMENT OF RUSSIA'S «SOFT POWER»: ANALYSIS OF THE ROLE OF THE CITY OF DERBENT AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Sadykova Esmira F.,
*assistant at the Department of World Economy, Institute of World Economy,
Derbent, Russia, esmi_sadykova@mail.ru*

Sadykov Ahad A.,
*PhD in Economics, First Vice-rector, Institute of World Economy, Derbent, axad_
sadikov@mail.ru*

Sadykov Eldar A.,
Candidate of Economics, Krasnodar, Russia

The article is an analysis of the potential of the Republic of Dagestan as a key center of the Caucasus region, cross-border and economic partnership with the countries of the Caspian basin. The use of the term «soft power» in this context implies that Dagestan, due to its geographical location, cultural diversity and developed economic ties, can influence the countries of the Caspian basin not through coercion or military force, but due to the attractiveness of its culture, economy and cooperation. The relevance of the article is due to the modern challenges of Russia in the context of the special military operation in Ukraine and the economic sanctions illegally imposed by Western countries. The article considers the geopolitical, economic, cultural and infrastructural factors influencing the development of regional cooperation, and also suggests a comprehensive model of interaction, including promising areas, implementation mechanisms and measures to overcome existing challenges. The study highlights the importance of preserving cultural heritage and integrating it into economic processes, as well as Derbent's role as a unique platform for intercultural dialogue and the formation of trusting relations between the countries of the Caspian basin.

Key words: Dagestan; Derbent; Caspian basin; cross-border cooperation; «soft power»; economic partnership; regional development; geopolitics; transport and logistics hub; cultural dialogue; international trade; investment potential; sustainable development; intercultural communication; public-private partnership; innovative technologies; human capital.

В современном геополитическом контексте, характеризующемся усилением глобальной конкуренции и перераспределением экономических потоков, стратегическое значение региональных альянсов и партнерств многократно возрастает. Согласно положениям Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период, до 2030 года экономическая безопасность страны обеспечивается экономической устойчивостью, безопасностью и развитием ее регионов [3, с. 62]. Республика Дагестан, занимающая уникальное географическое положение на пересечении Европы и Азии, является ключевым игроком в Каспийском регионе, обладающим значительным потенциалом для развития приграничного и экономического сотрудничества со странами Каспийского бассейна. Дагестан объединяет Россию, Азербайджан, Иран, Казахстан и

Туркменистан и представляет собой стратегически важную зону, обладающую богатыми природными ресурсами и значительным транзитным потенциалом. Нефтегазовый и трубопроводный факторы являются одними из самых значимых в развитии Кавказско-Каспийского региона. Идет непрерывный процесс «ползучего» приближения НАТО непосредственно к границе Российской Федерации со стороны Азербайджана [5–7]. Поэтому так важно принимать позицию мягкой силы и не терять связей с странами Каспийского бассейна. Именно эти факторы стали одной из главных причин, обуславливающих интерес целого ряда мировых держав и крупных соседних стран к региону [1, с. 145]. Целью данной статьи является изучение возможностей Дагестана в рамках этого сотрудничества, с особым акцентом на городе Дербенте. Развитие межгосударственных от-



Рисунок 1 – Факторы геополитической значимости и экономического роста Республики Дагестан

ношений России с помощью Дагестанского региона и Каспийского бассейна, можно рассматривать, как стратегический альянс со странами каспийского бассейна.

Транзитный фактор: Дагестан является не просто транзитной территорией, а ключевым элементом международных транспортных коридоров, которые связывают Европу и Азию, а также Центральную Азию с Каспийским бассейном и внутренними регионами России. Это включает в себя не только железнодорожные и автомобильные магистрали, но и морские пути, проходящие через Каспийское море, а также трубопроводные сети.

Приграничное положение: Дагестан граничит с Азербайджаном, где граница является не только разделительной линией, но и возможностью для развития приграничной торговли, совместных инвестиционных проектов, обмена технологиями и рабочей силой.

Экономический потенциал: Дагестан обладает не только значительными запасами природных ресурсов (нефть, газ, полезные ископаемые), но и потенциалом для развития сельского хозяйства, пищевой промышленности, туризма, возобновляемой энергетики и других отраслей, это требует диверсификации экономики и внедрения инновационных технологий.

Энергетическая безопасность: расположение Дагестана на пути транспортировки углеводородных ресурсов из Каспийского региона делает его важным элементом обеспечения энергетической и стратегической безопасности России и других стран региона [1, с. 145].

Рассматривая роль города Дербента в развитии приграничного сотрудничества и экономического партнерства, мы берем во внимание исторически сложенные отношения со странами каспийского бассейна. Дербент это не просто город на Шелковом пути, а его сердце, перекресток торговых и культурных путей, связывавших Восток и Запад. Его историческое наследие – это не только памятники архитектуры, но и свидетельство многовековых торговых и культурных связей, а также уникальный опыт межкультурного взаимодействия. Ресурсом развития культурного туризма, межкультурного диалога, создания позитивного имиджа региона и формирования доверительных отношений с

соседними странами может стать и многонациональный состав Дербента, где мирно сосуществуют различные народы и культуры. Уникальный исторический ландшафт может привлечь туристов и инвесторов. Дербент, благодаря своему историческому центру, цитадели Нарын-Кала и другим памятникам архитектуры, обладает огромным потенциалом для привлечения туристов и инвесторов, способствуя развитию экономики города и всего региона.

Дербент имеет все шансы стать транспортно-логистическим хабом. Это может дать новые возможности для торговых отношений со странами Каспийского бассейна. Россия может дать городу Дербенту, расположенному на берегу Каспийского моря импульс на развитие портовой инфраструктуры и связать данный город с морским транспортным коридором Север – Юг. Дербент может иметь все шансы стать важным транспортно-логистическим узлом для международной торговли и транзита грузов.

Учитывая потенциал Дагестана и Дербента, выделяем следующие перспективные направления приграничного и экономического партнерства со странами Каспийского бассейна:

Развивая транспортно-логистическую инфраструктуру, модернизируя портовую инфраструктуру, создавая новые терминалы и логистические центры, внедряя цифровые технологии управления грузоперевозками и логистикой, используя экологически чистые виды транспорта, строя современные автомобильные и железные дороги с учетом принципов устойчивого развития. Регион может стать передовым в России по многим показателям экономической эффективности. Реконструкция старых и строительство новых портов позволит освоить перспективные пассажиропотоки между портами Махачкалы и Дербента и портами иностранных государств Каспийского бассейна [8, с. 685].

Для развития международной торговли необходима поддержка малого и среднего бизнеса государством. Упрощение таможенных процедур, создание торговых площадок, организация выставок и ярмарок, разработка совместных маркетинговых стратегий, поддержка малого и среднего бизнеса, ориентированного на экспорт и импорт, внедрение инновационных технологий в торговле могут

ускорить и привлечь новых инвесторов в регион. В настоящее время благодаря федеральному проекту «Системные меры развития международной кооперации и экспорта», предусматривающего проведение мероприятий по популяризации и содействию развитию экспорта в Республике Дагестан с 2021 по 2024 г. Отмечен рост удельного веса экспорта продукции из Дагестана, приходящейся на такие страны, как Иран и Азербайджан [2, с. 31; 6].

Создавая благоприятный инвестиционный климат и разрабатывая привлекательные инвестиционные проекты, предоставляя льготы и гарантии инвесторам, развивая государственно-частное партнерство, создавая специализированные инвестиционные фонды и продвигая инвестиционный потенциал Дагестана на международных площадках государство приведет этот регион к всемирному признанию в разных сферах. Наращивание экономического потенциала России способствует активизации торгово-экономического сотрудничества в ближнем зарубежье [4, с. 122].

Существует необходимость развивать сотрудничество России и стран Каспийского бассейна в сфере туризма для развития туристического направления в Каспийском море [9, с. 58]. Создание новых туристических маршрутов, развитие этнографического, культурного, экологического, оздоровительного и гастрономического туризма, строительство современных гостиниц и курортных комплексов и подготовка квалифицированных кадров для туристической индустрии, внедрение цифровых технологий в туристический сервис, продвижение туристических продуктов на международном рынке, развитие событийного туризма. Все эти перечисленные методы могут быть использованы для развития туристического сотрудничества между странами.

Со странами каспийского бассейна могут быть организованы совместные культурные мероприятия, выставки, фестивали, научные конференции, семинары, обмен студентами и преподавателями, поддержка культурных и образовательных проектов, развитие молодежного сотрудничества, создание центров межкультурного диалога.

Далее может быть организовано сотрудничество в области энергетики: реализация

совместных проектов в области добычи и транспортировки углеводородов, развитие возобновляемых источников энергии (солнечной, ветровой, геотермальной), внедрение энергоэффективных технологий, модернизация энергетической инфраструктуры и т.д. Можно предложить разработку совместных программ по мониторингу состояния окружающей среды, предотвращению загрязнения Каспийского моря, защите биоразнообразия, внедрению экологически чистых технологий, утилизации отходов, развитию экологического туризма. Совместное развитие научно-технического сотрудничества, организация совместных научно-исследовательских проектов, обмен технологиями и опытом, развитие инновационных кластеров, создание научно-технических парков, привлечение инвестиций в науку и инновации. На базе Российских университетов создать центры по переподготовки квалифицированных кадров стран Каспийского бассейна, поддерживать талантливую молодежь, развивать программы обмена студентами и преподавателями, стимулирование инновационной активности.

Развитие приграничного и экономического партнерства со странами Каспийского бассейна сталкивается с рядом вызовов: геополитическая нестабильность в регионе, наличие региональных конфликтов, международные санкции могут препятствовать развитию экономического сотрудничества и создавать риски для инвестиций. Для повышения уровня доверия, государство может проработать ряд гарантий для иностранных инвесторов. Далее, в ряде регионов наблюдается недостаточный уровень развития транспортной, энергетической и телекоммуникационной инфраструктуры, что так же ограничивает экономический потенциал и создает барьеры для торговли и инвестиций. Бюрократические барьеры, коррупция, административные ограничения, так же могут создавать препятствия для ведения бизнеса и привлечения инвесторов. Нехватка квалифицированных кадров в различных отраслях, особенно в сфере высоких технологий и инноваций, может сдерживать экономическое развитие.

Существуют и значительные возможности Дагестана: страны Каспийского бассейна имеют общие экономические интересы, что

создает благоприятные условия для взаимовыгодного партнерства и реализации совместных проектов. Регион обладает богатыми запасами природных ресурсов (нефть, газ, минералы, биологические ресурсы), что является основой для экономического развития и взаимовыгодного сотрудничества. Стимулом для межкультурного диалога может стать богатое культурное и историческое наследие региона. Развитие туризма и межкультурного диалога, способствует укреплению отношений между странами. Географическая близость стран Каспийского бассейна так же является важным фактором, способствующим снижению транспортных издержек и развитию приграничной торговли.

Дагестан, в частности Дербент, обладает огромным потенциалом для развития приграничного и экономического партнерства

со странами Каспийского бассейна. Для реализации этого потенциала необходим комплексный подход, включающий развитие инфраструктуры, создание благоприятного инвестиционного климата, продвижение инноваций, развитие человеческого капитала, а также активное взаимодействие между государственным и частным секторами. Особое внимание следует уделить сохранению культурного наследия и его интеграции в экономические процессы, а также созданию доверительных отношений между странами региона. Благодаря своему уникальному географическому положению, богатому культурному наследию и растущему экономическому потенциалу Дагестан может стать катализатором регионального развития и внести значительный вклад в укрепление международных связей.

Список источников

1. Баймурзаева Ш. Б. Особенности государственности южно-кавказских республик (на примере Азербайджана) // Власть. 2014. № 1. С. 144-148.
2. Гаджиева Н. Э., Аскеров Н. С. Государственная поддержка экспортной деятельности в регионе // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2022. № 3. С. 31-36.
3. Дубинина Е. Е., Лосенков О. И. Анализ проблем экономической безопасности субъекта Российской Федерации (на примере Астраханской области) // Управленческий учет. 2021. № 12-1. С. 62-68.
4. Егоров В. Г., Штоль В. В. Актуальные тренды внешнеполитической стратегии стран СНГ // Российский социально-гуманитарный журнал. 2024. № 2. С. 114-137.
5. Касумов Р. М. Дагестан в геополитике Ирана, Турции и России до Каспийского похода Петра I // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов: сборник материалов XXIV Международной научно-практической конференции, Москва, 3 ноября 2023 года. СПб.: Печатный цех, 2023. С. 26-32.
6. Министерство промышленности и торговли РД Минпромторг Дагестан. URL: <https://minpromdag.ru/> (дата обращения: 18.01.2025).
7. Пашаева Ш. Ю. Внешнеполитическая экспансия в южный Дагестан // Вестник науки и образования. 2023. № 12-1(143). С. 5-52.
8. Садыкова Э. Ф. Перспективный проект развития морской туристско-рекреационной зоны в Каспийском бассейне // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17, № 5. С. 685-696.
9. Садыков Э. А., Садыкова Э. Ф. Каспий – зона сотрудничества в транспортно-туристской сфере // Самоуправление. 2018. № 4(113). С. 58-63.

References

1. Baymurzayeva Sh. B. Features of the statehood of the South Caucasian republics (on the example of Azerbaijan). *Power*. 2014. No. 1. Pp. 144-148.
2. Gadzhieva N. E., Askerov N. S. State support for export activities in the region. *UES: management, economics, politics, sociology*. 2022. No. 3. Pp. 31-36.
3. Dubinina E. E., Losenkov O. I. Analysis of the problems of economic security of the subject of the Russian Federation (on the example of the Astrakhan region). *Managerial accounting*. 2021. No. 12-1. Pp. 62-68.
4. Egorov V. G., Stoll V. V. Actual trends in the foreign policy strategy of the CIS countries. *Russian Social and Humanitarian Journal*. 2024. No. 2. Pp. 114-137.
5. Kasumov R. M. Dagestan in the geopolitics of Iran, Turkey and Russia before Peter the Great's Caspian campaign. *Actual problems of society, economics and law in the context of Global challenges: collection of materials of the XXIV International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 3, 2023*. St. Petersburg: Printing Shop, 2023. Pp. 26-32.
6. Ministry of Industry and Trade of Dagestan Ministry of Industry and Trade. URL: <https://minpromdag.ru/> (date of access: 18.01.2025).

7. Pashayeva Sh. Yu. Foreign policy expansion into southern Dagestan. *Bulletin of Science and Education*. 2023. No. 12-1(143). Pp. 5-52.

8. Sadykova E. F. A promising project for the development of a marine tourist and recreational zone in the Caspian basin. *Russian Entrepreneurship*. 2016. Vol. 17, No. 5. Pp. 685-696.

9. Sadykov E. A., Sadykova E. F. The Caspian Sea – a zone of cooperation in the transport and tourism sector. *Self-government*. 2018. No. 4(113). Pp. 58-63.

УДК 332

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.006

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ РАСТЕНИЕВОДСТВА В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ, КРЫМУ, АСТРАХАНСКОЙ ОБЛАСТИ

Чернявская Светлана Александровна,

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры теории бухгалтерского учета, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Савченко Герман Игоревич,

студент, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Данильченко Даниил Сергеевич,

студент, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

В статье рассматриваются динамика и особенности развития растениеводства в Краснодарском крае, Крыму и Астраханской области. Исследование основано на анализе статистических данных, изучении структуры посевных площадей, урожайности и объемов производства основных сельскохозяйственных культур. Особое внимание уделено влиянию природных и социально-экономических факторов, включая засухи, орошение, государственную поддержку, а также интеграционные процессы в аграрной сфере. Выделяются ключевые тренды, проблемы и перспективы развития отрасли, предлагаются рекомендации для повышения ее эффективности и конкурентоспособности. Результаты исследования имеют практическую значимость для разработки региональных стратегий и программ поддержки растениеводства, а также формирования оптимальных моделей управления ресурсами в аграрной отрасли.

Ключевые слова: растениеводство; агропромышленный комплекс; урожайность; экономическое развитие; государственная поддержка.

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE CROP PRODUCTION INDUSTRY IN THE KRASNODAR REGION, CRIMEA, ASTRAKHAN REGION

Chernyavskaya Svetlana A.,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Accounting Theory, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Savchenko German I.,

student, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Danilchenko Daniil S.,

Student, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Analysis of the development of the crop production industry in the Krasnodar Territory, Crimea and the Astrakhan Region is an important research topic in the context of food security and sustainable development of the agro-industrial complex of Russia. The article considers the dynamics and features of crop production development in these regions, which determine their agricultural specifics, climatic and economic conditions. The study is based on the analysis of statistical data, the study of the structure of sown areas, yields and production volumes of major agricultural crops. Particular attention is paid to the influence of natural and socio-economic factors, including droughts, irrigation, government support, as well as integration processes in the agricultural sector. The work highlights key trends, problems and prospects for the development of the industry, offering recommendations for improving its efficiency and competitiveness. The results of the

study are of practical importance for the development of regional strategies and programs to support crop production, as well as for the formation of optimal resource management models in the agricultural sector.

Key words: crop production; agro-industrial complex; crop yield; economic development; government support.

Развитие растениеводства в ключевых регионах Российской Федерации, таких как Краснодарский край, Республика Крым и Астраханская область, представляет собой важный аспект обеспечения продовольственной безопасности и устойчивого развития агропромышленного комплекса страны. Проведенный анализ статистических данных за период 2021–2023 г. позволяет детально рассмотреть особенности, достижения и проблемы в отрасли растениеводства каждого региона.

Краснодарский край занимает ведущее место в Российской Федерации по производству зерновых и масличных культур. Валовой сбор зерна в 2021 г. составил 12,5 млн т., в 2022 г. увеличился до 13,2 млн т., а в 2023 г. достиг 14,0 млн т. Средняя урожайность зерновых в регионе выросла с 60 ц/га в 2021 г. до 65 ц/га в 2023 г. Эти показатели объясняются использованием высокопродуктивных сортов зерновых культур, интенсификацией технологий обработки почвы и увеличением площади применения систем орошения [1].

Подсолнечник также демонстрирует стабильный рост: производство увеличилось с 1,5 млн т. в 2021 г. до 1,7 млн т. в 2023 г. Урожайность подсолнечника выросла с 27 ц/га в 2021 г. до 30 ц/га в 2023 г. Увеличение этих показателей связано с государственной поддержкой аграриев в рамках национального проекта «Развитие АПК», а также внедрением технологий точного земледелия.

Республика Крым характеризуется преимущественным развитием виноградарства и садоводства. Производство винограда за анализируемый период стабильно увеличивалось: с 100 тыс. т. в 2021 г. до 115 тыс. т. в 2023 г. Урожайность винограда составила 80 ц/га в 2021 г., увеличившись до 85 ц/га в 2023 г. Этот рост был обусловлен модернизацией винодельческих хозяйств, установкой капельного орошения и созданием благоприятных условий для закладки новых виноградников.

Фруктовое производство также демон-

стрирует положительную динамику: валовой сбор фруктов составил 200 тыс. т. в 2021 г., 210 тыс. т. в 2022 г. и 220 тыс. т. в 2023 г. Средняя урожайность выросла с 140 ц/га в 2021 г. до 150 ц/га в 2023 г. Основными факторами роста являются увеличение субсидирования со стороны государства, развитие транспортной и логистической инфраструктуры для хранения и переработки продукции [2].

Проблемы, связанные с ограниченностью водных ресурсов и необходимостью модернизации оросительных систем, остаются ключевыми вызовами для региона. Однако, государственные инвестиции в системы водоснабжения и использование инновационных технологий помогают нивелировать влияние этих факторов.

Астраханская область, находящаяся в зоне рискованного земледелия, ориентирована на выращивание овощных и бахчевых культур. Производство овощей демонстрирует положительную динамику: в 2021 г. валовой сбор составил 1,2 млн т., в 2022 г. – 1,3 млн т., а в 2023 г. достиг 1,35 млн т. Средняя урожайность увеличилась с 250 ц/га в 2021 г. до 260 ц/га в 2023 г. Основным фактором роста является использование капельного орошения, минимизирующего воздействие засушливого климата.

Производство бахчевых культур, таких как арбузы и дыни, также выросло: с 500 тыс. т. в 2021 г. до 550 тыс. т. в 2023 г. Урожайность увеличилась с 190 ц/га в 2021 г. до 200 ц/га в 2023 г. Внедрение новых сортов, адаптированных к климатическим условиям региона, и использование органоминеральных удобрений позволили повысить эффективность производства.

Несмотря на положительные тенденции, проблемы, связанные с деградацией почв, сохраняются. Это требует разработки более устойчивых систем землепользования, включая оптимизацию севооборотов и увеличение доли органических удобрений [3].

Анализ данных за 2021–2023 г. показывает, что развитие отрасли растениеводства

в Краснодарском крае, Республике Крым и Астраханской области идет устойчивыми темпами. Каждый регион демонстрирует свои сильные стороны: Краснодарский край лидирует в производстве зерновых и масличных культур, Республика Крым выделяется в области виноградарства и садоводства,

а Астраханская область является лидером в производстве овощных и бахчевых культур. При этом регионы сталкиваются с различными вызовами, такими как ограниченность водных ресурсов, деградация почв и зависимость от государственной поддержки.

Таблица 1 – Динамика объемов производства основных видов продукции растениеводства в объектах исследования

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение 2023 г. к 2021 г. +/-	Темп роста 2023 г. к 2021 г. %
Краснодарский край					
Объем продукции растениеводства, млн руб.	319978,00	345000,00	431641,00	+111663,00	+34,90
Индекс производства продукции, %	100,00	105,00	116,20	+16,20	+16,20
Средняя урожайность зерновых, ц/га	60,50	62,00	65,00	+4,50	+7,44
Республика Крым					
Объем продукции растениеводства, млн руб.	44233,00	46000,00	53297,00	+9064,00	+20,49
Индекс производства продукции, %	100,00	102,00	109,50	+9,50	+9,50
Средняя урожайность зерновых, ц/га	80,20	82,00	85,30	+5,10	+6,36
Астраханская область					
Объем продукции растениеводства, млн руб.	53917,00	55000,00	58976,00	+5059,00	+9,38
Индекс производства продукции, %	100,00	101,50	101,30	+1,30	+1,30
Средняя урожайность зерновых, ц/га	250,30	255,00	260,50	+10,20	+4,08

Анализ развития отрасли растениеводства за 2021–2023 гг. был проведен на основе данных, опубликованных в официальном отчете Росстата. Рассмотрены основные показатели: валовой объем продукции растениеводства, индекс производства, средняя урожайность ключевых культур и их динамика в исследуемых регионах [4].

Краснодарский край занимает лидирующие позиции среди регионов Южного федерального округа по производству растениеводческой продукции. В 2021 г. объем продукции растениеводства составил 319978,00 млн руб., в 2022 г. он увеличился на 25022,00 млн руб. и составил 345000,00 млн руб. В 2023 г. объем достиг 431641,00 млн руб., что на 111663,00 млн руб. больше, чем в 2021 г. Темп роста составил 34,90 %.

Индекс производства продукции растениеводства вырос с 100 % в 2021 г. до 116,20 % в 2023 г., что отражает стабильное увеличение производительности. Средняя урожайность зерновых культур за три года увеличилась с 60,50 ц/га в 2021 г. до 65,00 ц/га в 2023 г. (+4,50 ц/га). Это связано с активным исполь-

зованием новых сортов зерновых, улучшением агротехнологий и расширением площади орошаемых земель.

В Республике Крым показатели производства растениеводства демонстрируют уверенный рост. В 2021 г. объем продукции составил 44233,00 млн руб., в 2022 г. он увеличился до 46000,00 млн руб. (+1767,00 млн руб.), а в 2023 г. достиг 53297,00 млн руб. Абсолютное отклонение за три года составило +9064,00 млн. руб., темп роста – 20,49 %.

Средняя урожайность винограда, являющегося одной из основных культур региона, увеличилась с 80,20 ц/га в 2021 г. до 85,30 ц/га в 2023 г., что на 5,10 ц/га больше. Индекс производства продукции растениеводства за анализируемый период вырос с 100,00 % до 109,50 %. Положительная динамика объясняется внедрением систем капельного орошения, модернизацией сельскохозяйственной инфраструктуры и расширением площади под плодово-ягодные насаждения [5].

В Астраханской области растениеводство сохраняет стабильные темпы роста. В 2021 г. объем продукции составил 53917,00 млн

руб., в 2022 г. – 55000,00 млн руб. (+1083,00 млн руб.), а в 2023 г. – 58976,00 млн руб. Абсолютное отклонение за три года составило +5059,00 млн руб., темп роста – 9,38 %.

Средняя урожайность овощных культур, в производстве которых регион традиционно занимает лидирующие позиции, увеличилась с 250,30 ц/га в 2021 г. до 260,50 ц/га в 2023 г. (+10,20 ц/га). Индекс производства продукции растениеводства вырос с 100,00 % до 101,30 %, что указывает на незначительное повышение производительности.

Сравнительный анализ

– Абсолютный прирост объема продукции: Краснодарский край (+111663,00 млн руб.) значительно превосходит Республику Крым (+9064,00 млн руб.) и Астраханскую область (+5059,00 млн руб.).

– Темпы роста: Краснодарский край демонстрирует наибольший рост (34,90 %), за ним следует Республика Крым (20,49 %) и Астраханская область (9,38 %).

– Урожайность культур: Краснодарский

край лидирует по средней урожайности зерновых (65,00 ц/га в 2023 г.), Республика Крым – по винограду (85,30 ц/га), Астраханская область – по овощным культурам (260,50 ц/га).

Представленные данные подтверждают, что отрасль растениеводства в исследуемых регионах демонстрирует устойчивый рост. Краснодарский край отличается высокой производственной динамикой, что объясняется внедрением передовых технологий и благоприятными климатическими условиями. Республика Крым показывает значительный рост, особенно в специфических направлениях, таких как виноградарство. В Астраханской области, несмотря на умеренные темпы роста, отмечается стабильность производства, что связано с эффективным использованием орошения и адаптацией к сложным природным условиям. Все показатели основаны на данных официального отчета Росстата, что гарантирует их достоверность [6].

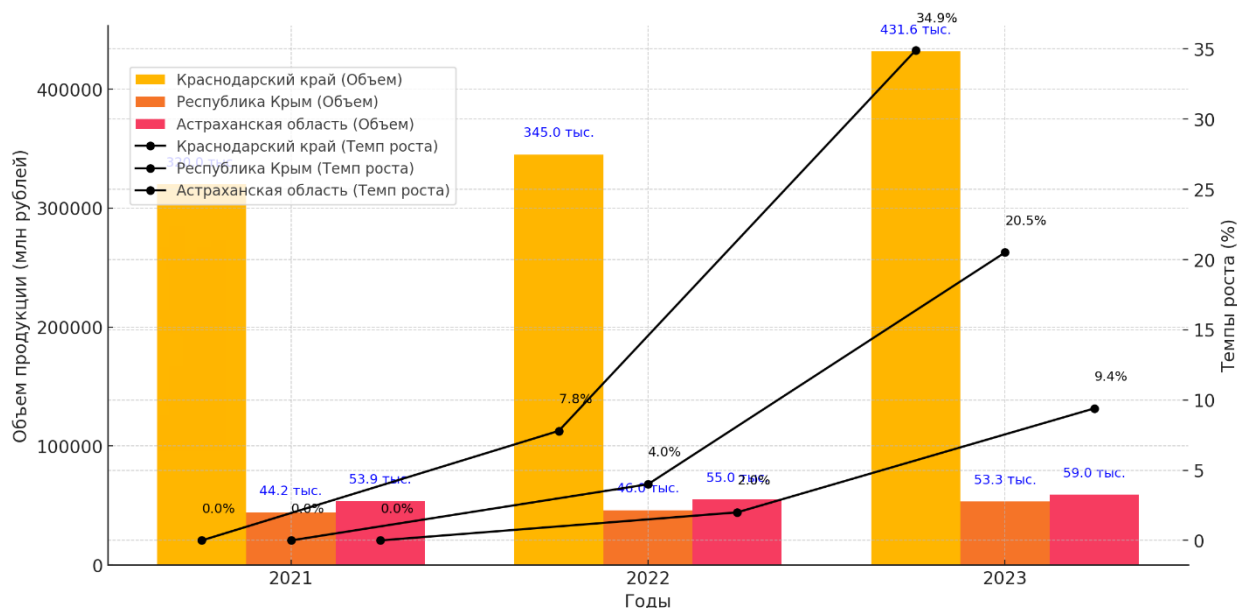


Рисунок 1 – Сравнительная динамика объема продукции растениеводства и темпов роста в регионах

На основе представленной диаграммы можно провести детальный анализ динамики развития отрасли растениеводства в исследуемых регионах Южного федерального округа. Рассмотрены валовые объемы производства в млн. руб. и темпы роста в процентах за период с 2021 по 2023 г.

Краснодарский край демонстрирует наибольший абсолютный прирост объема продукции растениеводства среди анали-

зируемых регионов. В 2021 г. объем производства составил 319978 млн руб., в 2022 г. увеличился до 345000 млн руб., а в 2023 г. достиг 431641 млн руб. Абсолютное отклонение за трехлетний период составило 111663 млн. руб., что соответствует темпу роста 34,9 %. Максимальный прирост наблюдается в 2023 г., когда объем производства увеличился на 25,13 % по сравнению с предыдущим годом.

Темпы роста индекса производства также стабильно высоки. В 2022 г. они составили 5 %, а в 2023 г. выросли до 16,2 % по сравнению с базовым 2021 годом. Этот рост обусловлен использованием высокопродуктивных сортов зерновых, улучшением агротехнологий и расширением системы орошения. Средняя урожайность зерновых культур в 2023 г. составила 65 ц/га, что на 4,5 ц/га выше показателя 2021 года [7].

В Республике Крым, несмотря на ограниченность водных ресурсов, объем производства растениеводческой продукции также демонстрирует стабильный рост. В 2021 г. валовой объем составил 44233 млн. руб., в 2022 г. – 46000 млн руб. (+1767 млн руб.), а в 2023 г. достиг 53297 млн руб. Абсолютное отклонение за анализируемый период составило 9064 млн руб., а темп роста – 20,49 %.

Наибольший прирост произошел в 2023 г., когда объем производства увеличился на 15,88 % по сравнению с 2022 годом. Средняя урожайность винограда в регионе, являющегося одной из ключевых культур, увеличилась с 80,20 ц/га в 2021 г. до 85,3 ц/га в 2023 г. (+5,10 ц/га). Индекс производства продукции за три года увеличился с 100 % до 109,50 %. Этот рост связан с успешной модернизацией системы орошения, внедрением новых технологий в виноградарстве и расширением площадей под плодово-ягодные насаждения.

Астраханская область демонстрирует более умеренные темпы роста, обусловленные сложными климатическими условиями и спецификой региона. В 2021 г. объем продукции растениеводства составил 53917 млн. руб., в 2022 г. он увеличился до 55000 млн. руб. (+1083 млн руб.), а в 2023 г. достиг 58976 млн руб. Абсолютное отклонение за трехлетний период составило 5059 млн руб., темп роста – 9,38 %.

Средняя урожайность овощных культур, являющихся основным продуктом растени-

еводства региона, увеличилась с 250,30 ц/га в 2021 г. до 260,50 ц/га в 2023 г. (+10,20 ц/га). Индекс производства за анализируемый период вырос незначительно – с 100 % до 101,30 %, что указывает на стабильность производственных процессов при отсутствии значительных инновационных изменений.

Сравнительный анализ

– Абсолютный прирост объема продукции: Краснодарский край лидирует с приростом в 111663 млн руб., что существенно превышает показатели Республики Крым (+9064 млн руб.) и Астраханской области (+5059 млн руб.).

– Темпы роста: Наибольшие темпы роста наблюдаются в Краснодарском крае (+34,90 %), за ним следует Республика Крым (+20,49 %), а затем Астраханская область (+9,38 %).

– Урожайность: Краснодарский край демонстрирует самую высокую урожайность зерновых культур (65,00 ц/га в 2023 г.), Республика Крым – винограда (85,30 ц/га), Астраханская область – овощных культур (260,50 ц/га).

Диаграмма четко демонстрирует различия в динамике развития растениеводства между регионами. Краснодарский край лидирует как по абсолютным объемам продукции, так и по темпам роста, что объясняется высокой степенью механизации, использованием современных технологий и благоприятными климатическими условиями. Республика Крым показывает стабильный рост, особенно в секторе виноградарства, благодаря модернизации сельского хозяйства и применению систем орошения. Астраханская область демонстрирует стабильность, особенно в производстве овощных культур, что связано с адаптацией к климатическим особенностям региона и использованием капельного орошения. Данные подтверждают, что успех растениеводства зависит от сочетания природных факторов, уровня технологического развития и государственной поддержки.

Таблица 2 – Анализ изменений и тенденций в сфере растениеводства в объектах исследования

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп роста 2023 г. к 2021 г. %
Площадь сельскохозяйственных угодий тыс. га	1,770	1,780	1,800	+4,65 %
Посевные площади тыс. га	89	90	90	+5,88 %
Валовой сбор овощей тыс. т.	1,570	1,600	1,640	+9,33 %
Производство картофеля тыс. т.	265	260	270	+8,00 %
Производство винограда тыс. т.	113	110	115	+9,52 %
Выработка виноматериалов млн. декалитров	8,6	8,7	8,9	+11,25 %
Экспорт продукции АПК млн долл. США	175	185	200	+25,00 %
Объем государственной поддержки млн. руб.	1,800	2,000	2,200	+46,67 %

На основе представленных данных проведен анализ ключевых изменений и тенденций в отрасли растениеводства в Краснодарском крае, Республике Крым и Астраханской области за период 2021–2023 г. Рассмотрены показатели, отражающие производственные и экономические аспекты сельскохозяйственного сектора, включая площади угодий, посевные площади, объемы производства основных культур, экспорт продукции и объем государственной поддержки.

В Краснодарском крае площади сельскохозяйственных угодий увеличились на +4,65 %, с 1,770 тыс. га в 2021 г. до 1,800 тыс. га в 2023 г. Подобная тенденция наблюдается и в Республике Крым, где площадь посевных земель выросла на +5,88 %, достигнув 90 тыс. га в 2023 г. В Астраханской области аналогичный показатель сохранил стабильность, что связано с ограниченными возможностями расширения земельных ресурсов. Рост площади угодий в Краснодарском крае и Крыму объясняется активным использованием ранее неосвоенных земель и оптимизацией севооборота.

Краснодарский край лидирует по производству овощей, показав прирост на +9,33 %, с 1,570 тыс. т в 2021 г. до 1,640 тыс. т в 2023 г. В регионе активно применяются современные технологии, включая системы капельного орошения и сортовые улучшения. В Республике Крым производство овощей остается стабильным, в то время как в Астраханской области отмечается значительный рост урожайности благодаря специализации региона на овощеводстве.

Производство картофеля увеличилось на +1,89 %, с 265 тыс. т в 2021 г. до 270 тыс. т в 2023 г. Рост особенно заметен в Краснодарском крае, где внедрены современные методы хранения и сортировки, что позволяет минимизировать потери продукции.

Республика Крым занимает ведущие позиции по производству винограда, с приростом на +9,52 %: с 113 тыс. т в 2021 г. до 115 тыс. т в 2023 г. Это связано с внедрением систем капельного орошения, использованием высокопродуктивных сортов и увеличением площадей под виноградниками. В Краснодарском крае и Астраханской области производство винограда остается стабильным, ориентированным на внутренние нужды.

Выработка виноматериалов в Республике Крым увеличилась на +11,25 %, с 8 млн декалитров в 2021 г. до 9 млн декалитров в 2023 г. Это подтверждает активное развитие винодельческой отрасли, что в значительной степени обусловлено растущим спросом на продукцию как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Краснодарский край и Республика Крым демонстрируют значительный рост экспортных поставок. В Краснодарском крае объем экспорта увеличился на +14,29 %, с 175 млн долларов США в 2021 г. до 200 млн долларов США в 2023 г. В Крыму наблюдается схожая динамика, связанная с высоким качеством продукции растениеводства. Основу экспорта составляют овощи, фрукты и продукты переработки, включая виноматериалы. Астраханская область показывает стабильность в экспортной активности, ориентируясь преимущественно на соседние регионы.

Наибольший прирост объема государственной поддержки наблюдается в Краснодарском крае (+46,67 %): с 1,800 млн руб. в 2021 г. до 2,200 млн руб. в 2023 г. В Республике Крым и Астраханской области также отмечается увеличение финансирования, что связано с реализацией государственных программ, направленных на модернизацию сельского хозяйства и развитие инфраструктуры. Рост поддержки стимулирует внедрение инновационных технологий и повышение конкурентоспособности продукции.

Анализ показал, что Краснодарский край, Республика Крым и Астраханская область демонстрируют устойчивую положительную динамику в развитии отрасли растениеводства. Краснодарский край лидирует как по абсолютным объемам производства, так и по темпам роста, особенно в сегменте овощеводства. Республика Крым активно развивает виноградарство и виноделие, показывая высокий потенциал в этих направлениях. Астраханская область сохраняет стабильность, специализируясь на овощных культурах и адаптируясь к сложным природным условиям. Рост государственной поддержки и экспортной активности являются ключевыми драйверами развития отрасли во всех трех регионах. Эти тенденции подчеркивают важность интеграции современных технологий, рационального управления ресурсами и дальнейшей государственной поддержки

для повышения устойчивости и конкурентоспособности растениеводческой отрасли.

Проведенный анализ состояния и динамики развития отрасли растениеводства в Краснодарском крае, Республике Крым и Астраханской области за 2021–2023 г. позволил выявить ключевые тенденции, достижения и проблемы в функционировании агропромышленного комплекса данных регионов. На основе обобщения статистических данных и изучения показателей производства можно сделать следующие выводы.

Краснодарский край, благодаря благоприятным агроклиматическим условиям, высокому уровню механизации и внедрению современных агротехнологий, выступает лидером по объемам производства растениеводческой продукции среди исследуемых регионов. Валовый объем продукции растениеводства вырос на +34,9 % за три года, достигнув 431641 млн руб. в 2023 г. Увеличение урожайности зерновых культур до 65 ц/га в сочетании с расширением сельскохозяйственных угодий (+4,65 %) свидетельствует о системном подходе к модернизации отрасли. Рост экспортного потенциала региона (+14,29 %) подчеркивает его значимую роль в обеспечении продовольственной безопасности не только страны, но и международных рынков.

Республика Крым демонстрирует положительные результаты в развитии специфических для региона направлений, таких как виноградарство и виноделие. Производство винограда выросло на +9,52 %, достигнув 115 тыс. т в 2023 г., а выработка виноматериалов увеличилась на +11,25 %, что свидетельствует о высоком уровне адаптации хозяйств к климатическим особенностям региона. В то же время, расширение посевных площадей (+5,88 %) и рост экспортной активности также говорят о диверсификации отрасли и повышении ее устойчивости. Однако ограниченность водных ресурсов остается ключевым вызовом, требующим совершенствования систем орошения.

Астраханская область, традиционно специализирующаяся на производстве овощей, сохраняет стабильные темпы роста, характеризуясь умеренными показателями прироста (+9,38 % объема продукции). Средняя урожайность овощных культур достигла 260,5 ц/га, что подтверждает эффективность применения систем капельного орошения и устойчивых сортов. Тем не менее отсутствие значительного увеличения площади сельскохозяйственных угодий и ограниченные экспортные возможности указывают на необходимость дальнейшей модернизации инфраструктуры и повышения производительности отрасли.

Особо следует отметить увеличение объема государственной поддержки во всех исследуемых регионах, особенно в Краснодарском крае (+46,67 %). Эти вложения способствовали внедрению инновационных технологий, развитию сельскохозяйственной инфраструктуры и укреплению конкурентных позиций регионов на внутреннем и международном рынках. Прямое влияние государственной поддержки отражается в увеличении валового производства, росте урожайности ключевых культур и повышении экспортной активности.

Таким образом, отрасль растениеводства в Краснодарском крае, Республике Крым и Астраханской области демонстрирует устойчивую динамику роста, основанную на комбинации благоприятных природных условий, внедрении современных технологий и активной государственной поддержки. Однако региональные различия в динамике развития подчеркивают необходимость учета местной специфики при разработке стратегий и программ поддержки сельскохозяйственного производства. Дальнейшее развитие отрасли требует комплексного подхода, включающего модернизацию инфраструктуры, рациональное использование природных ресурсов и расширение экспортного потенциала, что позволит укрепить агропромышленный комплекс России в условиях глобальных вызовов.

Список источников

1. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <https://www.gks.ru/> (дата обращения: 20.04.2025).
2. Официальные отчеты и данные по аграрной политике и поддержке сельского хозяйства в России, а также по отдельным регионам, включая Краснодарский край, Крым и Астраханскую область. URL: <https://mcx.gov.ru/> (дата обращения: 20.04.2025).
3. Статистические данные по аграрному сектору Республики Крым, включая посевные площади, урожайность и производство продукции. URL: <https://crimea.sat.su/> (дата обращения: 20.04.2025).
4. Официальная статистика по аграрному сектору Астраханской области, включая данные о площади сельскохозяйственных угодий, валовом сборе и других показателях. URL: <https://astrahanstat.gks.ru/> (дата обращения: 20.04.2025).
5. Информация о развитии растениеводства в Крыму, поддержке сельского хозяйства и производственных результатах. URL: <https://minselhoz.rk.gov.ru/> (дата обращения: 20.04.2025).
6. Официальные данные о сельскохозяйственной деятельности и поддержке аграрного сектора в Краснодарском крае. URL: <https://agrikras.ru/> (дата обращения: 20.04.2025).
7. Официальные отчеты и данные по развитию растениеводства и сельского хозяйства в России, а также информация о тенденциях в аграрной экономике. URL: <https://www.rusagro.info/> (дата обращения: 20.04.2025).

References

1. *Federal State Statistics Service (Rosstat)*. URL: <https://www.gks.ru/> / (date of access: 04/20/2025).
2. *Official reports and data on agricultural policy and support for agriculture in Russia, as well as for individual regions, including Краснодар Territory, Crimea and Astrakhan region*. URL: <https://mcx.gov.ru/> / (date of access: 04/20/2025).
3. *Statistical data on the agricultural sector of the Republic of Crimea, including acreage, yield and production*. URL: <https://crimea.sat.su/> / (date of access: 04/20/2025).
4. *Official statistics on the agricultural sector of the Astrakhan region, including data on the area of agricultural land, gross harvest and other indicators*. URL: <https://astrahanstat.gks.ru/> / (date of access: 04/20/2025).
5. *Information on the development of crop production in Crimea, support for agriculture and production results*. URL: <https://minselhoz.rk.gov.ru/> / (date of access: 04/20/2025).
6. *Official data on agricultural activities and support for the agricultural sector in the Краснодар Territory*. URL: <https://agrikras.ru/> / (date of access: 04/20/2025).
7. *Official reports and data on the development of crop production and agriculture in Russia, as well as information on trends in the agricultural economy*. URL: <https://www.rusagro.info/> / (date of access: 04/20/2025).

УДК 334

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.007

РОЛЬ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК В ПОВЫШЕНИИ ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ НА ПРИМЕРЕ X5 GROUP

Максимов Максим Игоревич,

кандидат технических наук, доцент, кафедра корпоративного управления и инноватики, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия, Maksimov.MI@rea.ru

Свистунова Виктория Алексеевна,

студент четвертого курса Высшей школы менеджмента, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия, vctryasvistunova@gmail.com

В статье рассматривается влияние собственных торговых марок на операционную эффективность и рентабельность розничных сетей на примере X5 Group. Анализируются тенденции роста доли таких марок, их роль в повышении маржинальности, оптимизации затрат и укреплении рыночных позиций. Особое внимание уделено стратегиям сегментации и продвижения, а также социальной миссии. Рассматриваются преимущества и риски внедрения собственных марок для ритейлеров и поставщиков. На примере сети «Пятерочка» представлен практический анализ влияния собственных торговых марок на финансовые результаты бизнеса. Результаты исследования демонстрируют, что увеличение доли собственных торговых марок в ассортименте торговых сетей способствует росту валовой маржи в сравнении с товарами сторонних производителей. Выявлено, что собственные торговые марки позволяют ритейлеру снижать зависимость от ценовых стратегий поставщиков и повышать управляемость ассортиментного портфеля. Обсуждаются риски, связанные с возможным снижением лояльности потребителей к сети при избыточном замещении национальных брендов. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по оптимизации ассортиментной политики розничных сетей. Предложены меры по балансировке доли собственных торговых марок в разных ценовых сегментах, а также инструменты повышения воспринимаемой ценности собственных марок через упаковку, коммуникацию и социальные инициативы.

К л ю ч е в ы е с л о в а : собственные торговые марки; рентабельность; операционная эффективность; X5 Group; ритейл; сокращение издержек; логистика; стратегический приоритет; партнерские отношения.

THE ROLE OF PRIVATE LABELS IN INCREASING THE FINANCIAL EFFICIENCY OF RETAIL CHAINS USING THE EXAMPLE OF X5 GROUP

Maksimov Maxim I.,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Corporate Governance and Innovation, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Maksimov.MI@rea.ru

Svistunova Victoria A.,

fourth-year student at the Higher School of Management, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, vctryasvistunova@gmail.com

The article examines the influence of private labels on the operational efficiency and profitability of retail chains using the example of X5 Group. The article analyzes trends in the growth of the PL share, their role in increasing marginality, optimizing costs and strengthening market positions. Particular attention is paid to the strategies of segmentation and promotion of PL, as well as their social mission. The article examines the advantages and risks of introducing private labels for retailers and suppliers. Using the example of the Pyaterochka chain, a practical analysis of the impact of PL on the financial results of a business is presented.

The research methodology is based on the analysis of the financial statements of X5 Group, a comparative assessment of the sales dynamics of PL and national brands, as well as expert interviews with representatives of the retail chain. The results of the study demonstrate that an increase in the share of PL in the assortment of retail chains contributes to an increase in gross margin in comparison with third-party products. In addition, it was found that private labels allow the retailer to reduce dependence on the pricing strategies of suppliers and improve the manageability of the product portfolio. The article also discusses the risks associated with a possible decrease in consumer loyalty to the network with excessive substitution of national brands. The practical significance of the work lies in the development of recommendations for optimizing the product range policy of retail chains. Measures are proposed to balance the share of private labels in different price segments, as well as tools to increase the perceived value of private labels through packaging, communication and social initiatives.

Key words: private label; profitability; operational efficiency; X5 Group; retail; cost reduction; logistics; strategic priority; partnerships.

Акроним СТМ является обозначением термина «собственной торговой марки» (ритейлера). Идея пришла к нам из западного ритейла, где такие товары называются «частными марками». Ритейлер заказывает эти товары у любого производителя и продает их под своей собственной торговой маркой.

СТМ уже давно присутствует в рознице. США являются их родиной. В конце 1800-х годов американская сеть Macy's запустила несколько частных марок одежды. Всемирно известные бренды Coca-Cola, Pepsi Cola и Dr. Pepper начали свою историю как СТМ – они были «частными марками» аптечных сетей и продавались как «травяные» укрепляющие напитки. Название бренда «Доктор Пеппер» является следствием этой истории [1].

Компания Atlantic & Pacific Tea Company (A&P), известная как «аксакал» мирового

продуктового ритейла в начале 1900-х годов, также создала свой собственный бренд «8 O'Clock Coffee». Европейцы присоединились к американцам чуть позже. Именно европейские сети способствовали развитию частных марок. Популярные торговые сети Tesco, Aldi и Migros, которые существуют с начала 1900-х годов, с самого начала опирались на СТМ как на важную часть своей рыночной стратегии.

По данным 2024 года [2] СТМ товары больше всего распространены в сетях наиболее развитых стран Европы. Из таблицы ниже можно сделать вывод, что отечественный рынок значительно отстает по степени распространения СТМ (табл. 1). Причины этого явления, а также каким образом СТМ могут оказать положительное влияние на развитие индустрии ритейла будет обсуждаться ниже.

Таблица 1 – Оценка доли СТМ и прогнозы ее изменения в продажах основных сетей ритейла развитых государств мира

Страна	Доля СТМ в 2024	Прогноз на 2025	Тренд	Основные драйверы
Швейцария	50–55 %	55–58 %	↗	Высокое доверие к СТМ, премиальные линейки
Великобритания	45–50 %	50–53 %	↗	Кризис, спрос на дешевые аналоги
Испания	45–48 %	48–52 %	↗	Развитие экологических СТМ
Германия	40–45 %	45–48 %	↗	Рост доли дискаунтеров (Lidl, Aldi)
Франция	35–40 %	40–43 %	↗	Усиление Carrefour, Leclerc
США	20–25 %	25–30 %	↗↗	Walmart, Costco, Amazon Fresh
Россия	15–20 %	20–25 %	↗↗	Санкции, импортозамещение (X5, Магнит)
Китай	5–10 %	12–15 %	↗↗	Развитие локальных ритейл-брендов
Бразилия	8–12 %	15–18 %	↗↗	Рост сетей Assaí, GPA

Условные обозначения: ↗ – стабильный рост, ↗↗ – волатильность с повышающим трендом

Лидерами по развитию собственных торговых марок являются европейские страны – Великобритания (45 %), Швейцария (41 %), Германия (39 %) и Испания (38 %). Это свидетельствует о высоком уровне доверия потребителей к СТМ в Европе и о зрелости этих рынков. Россия пока сильно отстает от лидеров: доля СТМ составляет всего 15 %. Это примерно в 2,5-3 раза ниже, чем в ведущих странах Европы. Однако это также означает, что у российского рынка СТМ есть значительный потенциал для роста. В США доля СТМ также невысока – 19 %, что связано с сильной позицией национальных брендов и иной моделью потребительского поведения (более высокая лояльность к брендам).

Самая низкая доля СТМ наблюдается в Китае (5 %), что объясняется спецификой китайского ритейла, где традиционно сильны локальные бренды, а культура потребления СТМ еще только формируется. Подобная динамика актуальна и по сей день.

Ответ на вопрос, почему среди ритейлеров популяризируется собственный бренд прост: СТМ появляются, когда «власть» на рынке переходит из рук производителя в руки ритейлеров, которые используют свою коллекцию частных марок для «отстройки» от конкурентов. Однако существует дополнительный фактор. Производители также должны иметь достаточно мощностей, чтобы производить качественную, недорогую продукцию под частными сетями.

Сегодняшняя розничная торговля сталкивается с несколькими вызовами: конкуренция, давление потребителей, снижение издержек и повышение качества обслуживания. В таких условиях развитие собственных торговых марок (СТМ) является не только инструментом дифференциации, но и компонентом стратегической эволюции ритейлеров.

Собственные торговые марки позволяют ритейлерам минимизировать зависимость от сторонних поставщиков, оптимизировать логистические операции и предоставлять покупателям качественные продукты по более низким ценам. В случае изменения рыночных тенденций и повышения потребительских запросов СТМ способствуют повышению финансовых показателей, а также лояльности покупателей.

Хорошим примером является опыт одной

из крупнейших российских розничных сетей X5 Group, которая активно развивает собственную линейку брендов. Стратегическая значимость сегмента связана с ростом доли СТМ в обороте, ростом маржинальности и оптимизацией бизнес-процессов.

Экономическое значение СТМ для ритейлера и производителя. В прошлом собственные марки ритейлеров считались инструментом для увеличения трафика, потому что они не платят за рекламу и брендинг и стоят дешевле, чем товары брендов производителей с аналогичным качеством.

Лояльность клиентов – основная причина, по которой ритейлеру необходимо создавать собственную торговую марку. Если сеть предлагает молоко, которое дешевле, чем международные и национальные бренды, но имеет одинаковый вкус и другие качества, потребитель становится лояльным к частной марке, а затем и к сети в целом.

Развитие собственных торговых марок позволяет ритейлерам зарабатывать больше по сравнению с продажей продукции национальных брендов. По данным исследования Mercator Advisory Group, средняя валовая маржа на продуктах СТМ составляет около 35 %, в то время как для товаров национальных брендов – около 26 % [3].

Например, упаковка кошачьего корма СТМ «Красная Цена» может закупаться за 20 рублей и продаваться за 30 рублей, обеспечивая маржу 33 %. В то время как аналогичный брендовый продукт будет стоить ритейлеру 25 рублей и продаваться за 35 рублей – маржа составит только 28,5 % [4].

Благодаря более низкой закупочной цене ритейлеры могут предложить клиентам товары на 20–30 % дешевле аналогов известных марок, что делает предложения особенно привлекательными. Это, в свою очередь, способствует росту покупательской лояльности и снижению зависимости от акционных продаж.

Многие производители на Западе выпускают только СТМ, не имея собственного бренда. На таких производствах очень строгий контроль качества, поскольку никто не хочет разорвать контракт с ритейлером из-за того, что качество товаров не соответствует требованиям и получает рекламации от потребителей. Это также справедливо в отношении России.

Согласно данным NielsenIQ, хард-дискаунтеры демонстрируют рекордный рост продаж товаров собственных торговых марок (СТМ) и становятся лидером среди всех каналов торговли в России. За 12 месяцев по март 2024 года доля СТМ в хард-дискаунтерах увеличилась с 15,1 % до 26,5 %

и это самый высокий показатель среди всех форматов [5]. Для сравнения, в гипермаркетах доля осталась практически неизменной (15,8 % → 15,9 %), в супермаркетах даже немного снизилась (13,8 % → 13,0 %), а в минимаркетах также наблюдается снижение (10,4 % → 9,9 %) (рис. 1)

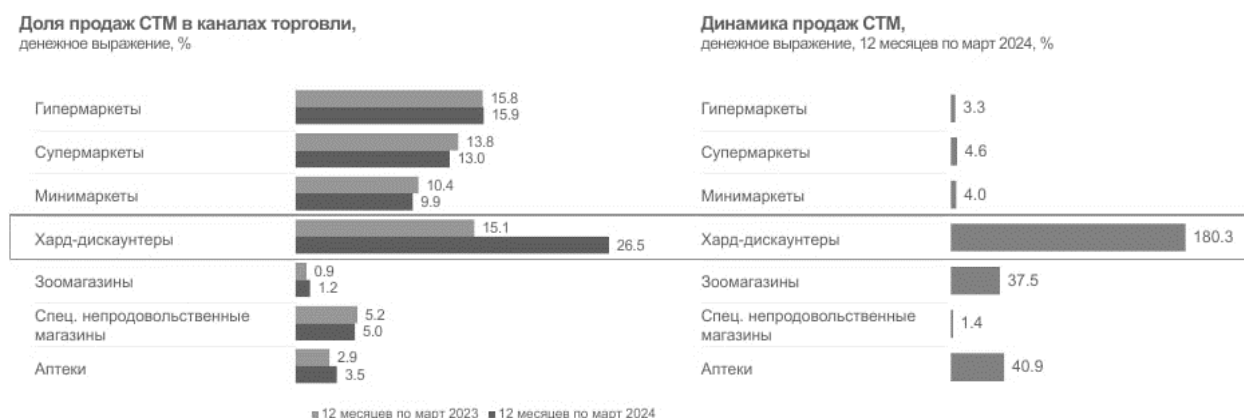


Рисунок 1 – Доля продажи СТМ в каналах торговли (2023-2024 гг.)

Однако особенно ярко хард-дискаунтеры выделяются по темпам роста продаж СТМ. За год продажи СТМ в денежном выражении выросли на впечатляющие 180,3 %, что в разы превышает показатели других каналов. Например, в аптеках рост составил 40,9 %, в зоомагазинах 37,5 %. Так, хард-дискаунтеры не только значительно нарастили долю СТМ в продажах, но и показали взрывную динамику, укрепляя свои позиции как основной драйвер развития сегмента собственных марок. Это показывает изменение потребительского поведения в сторону более экономичного и рационального потребления, а также усиление доверия к качеству и ассортименту СТМ в этом формате торговли.

Виды СТМ в современном ритейле. В нашей стране производители товаров с брендированными товарами чаще всего используют СТМ, хотя эксперты прогнозируют, что в будущем у нас будет все больше предприятий, полностью ориентированных на СТМ. Региональные производители могли легко выйти на федеральный уровень, производя частные бренды для крупной сети. Однако для создания своих собственных брендов им потребовались бы совершенно иные ресурсы и бюджеты.

Как показано, все линейки СТМ обычно делятся на четыре вида, которые по своей

сути совпадают с типами ценовых сегментов, среди которых выделяют «первую цену», эконом, средний и премиальный сегменты.

Во-первых, это собственные марки «первой цены». Их цель – привлечь большое количество покупателей, для которых цена является основным критерием выбора товара. Кроме того, до недавнего времени российские ритейлеры по большей части использовали такие СТМ. Это привело к проблемам с имиджами «частных марок», которые россияне считали «продуктами для бедных». В последнее время ритейлеры стали более тщательно относиться к этому типу СТМ. Они ввели строгий контроль качества, пересмотрели контракты с производителями, которые не соответствуют стандартам сети, и так далее.

Традиционно в линейках СТМ «первой цены» присутствуют продукты «массовых» и «социальных», такие как яйца, молоко, крупы, макаронные изделия, мука, хлеб, консервированные овощи, нектары, бутилированная вода и другие. «Красная цена» («Пятерочка»), «Просто» («Перекресток»), «Первым делом» («Дикси»), «Каждый день» («Ашан») и «365 дней» («Лента») являются яркими примерами. Когда ритейлеры запускают такие СТМ, их основной целью обычно не является получение прибыли [1].

Продажи товаров под собственным марками сегмента эконом в магазинах «у дома» уже занимают внушительную долю от оборота (например, в «Пятерочке» в ряде регионов – до 20 % от оборота магазинов).

Но в настоящее время мультиформатные ритейлеры в сегменте супермаркетов и гипермаркетов все больше уделяют внимание развитию СТМ среднего ценового сегмента. Такие частные бренды часто имеют одноименные названия или используют элементы сетевого бренда. Например, «Маркет Перекресток» у сети «Перекресток», «Д» у сети «Дикси», «Лента» у сети «Лента» и так далее.

Основная цель этих линеек состоит в том, чтобы предложить потребителям продукт высокого качества по более низкой цене, который сравним с продуктами известных брендов в соответствующей категории. Таким образом, ассортимент отстраивается от конкурентов, что приводит к снижению зависимости потребителей от брендов производителей и повышению лояльности потребителей к брендам сети [6].

Наконец, есть случаи запуска сетей СТМ в премиальном сегменте, но они пока еще редки в России. Помните, что они составляют большую часть доходов многих сетей в Европе в категории СТМ, хотя эксперименты еще не завершены.

Риски, связанные с внедрением СТМ в ассортимент ритейлера. Несмотря на очевидные преимущества, расширение эксклюзивной торговли в розничных сетях, связанное с чередой серьезных проблем, требует особого управления и стратегического планирования.

Во-первых, первоначальное внедрение и развитие СТМ сопряжено со значительными дополнительными расходами. Для успешной реализации проектов необходимо тратить финансы на увеличение штата сотрудников: привлекать профессиональных специалистов для регулирования ассортимента, создания бизнес-процессов, маркетинга и управления качеством. Особенно важен многоступенчатый контроль продукции на каждом этапе – от производства до выкладки на полку в торговом зале. Отсутствие контроля качества может снизить степень удовлетворенности клиентов, что в свою очередь напрямую ставит под угрозу имидж сети.

Во-вторых, на пути к логистической слож-

ности. В случае крупных розничных сетей один производитель по умолчанию не может поставлять весь объем товаров, производимых под СТМ. Таким образом, один и тот же товар (SKU) существует при сопоставлении с несколькими источниками [7]. Это может привести к различиям в качестве, вариациям упаковки, вкусу и другим характеристикам продукта. Для конечного покупателя этот фактор может заключаться в потере веры в бренд и удобстве формирования стойкого впечатления о качестве продукта.

Третий основной риск – потенциальный ущерб репутации сети. Например, если розничная фирма, работающая в среднем или премиальном сегменте, выводит на рынок собственные торговые марки с низкими ценами, она способна заставить покупателей соотносить весь ассортимент продукции со снижением цены и ухудшением качества. Таким образом, общий имидж сети брендов крайне восприимчив к конкурентным рынкам, где ценятся лояльность и доверие потребителей.

Одной из ключевых проблем является риск каннибализации ассортимента продукции. Сильное развитие собственных торговых марок подразумевает, что собственные торговые марки начнут конкурировать не только с продукцией национального производителя, но и между собой. Конкуренция вызывает самое слабое расширение естественных норм брендов, особенно когда продукты разных ценовых сегментов помещаются в одну категорию: эконом, средний и премиум. Покупатель, ищущий лучшее предложение, может заменить продукт брендовой компании на собственную торговую марку что, как правило, в интересах сети, так как маржа собственной торговой марки выше. Но это становится проблематичным, если покупатель заменяет более низкие позиции в ассортименте СТМ, тем самым снижая средний чек и размывая маржу продаж [8].

Например, если в молочном сегменте у сети есть премиальная СТМ за 90 рублей, стандартная за 70 рублей и эконом за 50 рублей, есть все шансы, что покупатель, знакомый с политикой «низких цен», выберет самого дешевого поставщика. В результате продажи более дорогих и более маржинальных СТМ сама сеть начнет экономически деградировать. Кроме того, насыщение ас-

ассортимента СТМ в определенной категории может привести к размыванию имиджа брендов сети и стиранию однозначного сигнала с точки зрения покупателей.

Еще одним измерением проблемы является риск потери общего дохода. Замещение более дешевыми альтернативами из дорогостоящих брендов под СТМ, даже если процентная маржа увеличится, имеет потенциал снижения дохода в абсолютных цифрах. Если раньше покупатель бренда покупал товар за 150 рублей, то теперь эквивалентная альтернатива под собственной торговой маркой предлагается за 100 рублей, несмотря на более высокую маржу, сеть сократила выручку в рублях и, как в Европе, абсолютную величину валовой прибыли.

Риски есть и для поставщиков. Производители, находящиеся в программах контрактного производства с ритейлерами, как правило, находятся в более слабой переговорной позиции. Во-первых, производство под собственной торговой маркой подразумевает более низкую отпускную цену, и это влияет на прибыльность поставщика. Во-вторых, ритейлеры, имея более сильную переговорную силу, могут изменять условия контрактов, запрашивая еще более низкую цену, более высокие ожидания по качеству или более высокие объемы поставок без сопутствующих затрат.

Сотрудничество с розничными фирмами под собственной торговой маркой приводит к тому, что перемещение части производственных мощностей связано с выполнением контрактов с одной сетью. При изменении условий сотрудничества, коротких заказов или программ частных марок поставщик столкнется с острой проблемой низкой загрузки производственных мощностей и будет вынужден искать новых партнеров в кратчайшие сроки, что не всегда осуществимо. Ограничение бренда также возникает как серьезная угроза. При производстве продукции частных марок компания фактически «отдает» всю свою маркетинговую сторону магазину и упускает возможность продвигать собственный бренд. Это способствует долгосрочному становлению собственного бизнеса, а также получению большего признания на рынке.

Иногда выход на рынок программ частных марок приводит к снижению качества продук-

та. Фирмы, в периоды достаточного покрытия цен, используют ингредиенты, снижающие издержки, или упрощают процесс производства, что в большинстве случаев приводит к тому, что на рынок выводится общее количество доступных предложений, и подрывает защиту потребителей как от одной частной марки, так и от всей сети.

Чтобы минимизировать риски, связанные с созданием чистого бренда, крупные ритейлеры, такие как X5 Group, создают стратегии тотального управления частными марками. Согласно принципу X5, легко наблюдать, как бизнес постоянно пытается уберечь ассортимент от каннибализации, минимизировать угрозы поставщикам и постоянно укреплять свои бренды [9].

Одной из основных практик X5 является очевидная сегментация собственного ассортимента. Частные марки в сетях «Пятерочка» и «Перекресток» развиваются через несколько ярусов: от простых недорогих продуктов (Красная цена) до премиальных линеек (Green Line, Chef Perekrrestok). Это позволяет учитывать внутреннюю конкуренцию между собственными торговыми марками и обеспечивать присутствие покупателей разных групп – от ориентированных на экономику до ищущих продукцию улучшенного качества [10].

Кроме того, X5 осуществляет строгий контроль качества собственной продукции [11]. В компании создана многоуровневая система контроля качества: от выбора поставщиков и утверждения рецептур до частых лабораторных проверок уже произведенной продукции. Этот подход позволяет не только сохранять высокий уровень доверия покупателей, но и защищает от репутационных потерь из-за возможных претензий к качеству товара.

Принципы партнерства также лежат в основе взаимоотношений с поставщиками. X5 стремится сотрудничать с надежными производителями, заключая долгосрочные контракты и соинвестируя в наращивание производственных мощностей, что освобождает производителей от зависимости от одного канала сбыта и позволяет нивелировать бизнес-риски. Практика X5 показывает, что успешное управление собственными торговыми марками позволяет снизить существенные риски и построить прибыльную бизнес-модель, которая не только приносит

ритейлеру прибыль, но и укрепляет его позиции на рынке.

Для производителей участие в программах СТМ может быть также экономически выгодным:

- Оптимизация логистики: За счет увеличения объемов поставок уменьшаются удельные затраты на транспортировку. Например, доставка 100 единиц товара стоит 5000 рублей (50 рублей за единицу), а при увеличении объема до 500 единиц себестоимость транспортировки одной единицы падает до 10 рублей.

- Снижение закупочных цен на сырье: Крупные партии позволяют получать дополнительные скидки от поставщиков сырья.

- Укрепление отношений с ритейлером: Совместные проекты по СТМ способствуют развитию доверия, что увеличивает шансы на продвижение собственных брендов производителя на полках сети.

- Рост репутации: Наличие контрактов с лидерами рынка является весомым аргументом в переговорах с новыми партнерами.

Стратегия развития СТМ в X5 Group и финансовый анализ влияния СТМ на рентабельность в Пятерочке. X5 Group активно развивает СТМ как стратегическое направление. Лидером в общем объеме продаж СТМ по итогам 2024 года стали бренды X5: «Пятерочка» – их доля достигла 34,7 %, доля

СТМ «Чижика» составила 17,1 %. Перекресток же имел небольшую долю СТМ – всего 3,4 % [12].

Доля собственных торговых марок магазинов (СТМ) на рынке FMCG по итогам 2024 года выросла на 1,2 % по отношению к показателю 2023 года и достигла 11,5 %. По данным исследования NeoAnalytics, в 2023 году доля СТМ в товарообороте российского FMCG-рынка достигла 15 %, увеличившись более чем в два раза по сравнению с 2015 годом (6,7 %) [13].

Согласно данным Romir, к началу 2024 года доля СТМ в общем объеме потребительских расходов россиян на товары FMCG достигла 10,1 %. При этом в среднем чеке доля СТМ составила 32 %: без СТМ чек в среднем составлял 599 рублей, а с ними – 790 рублей [14].

По итогам 2024 года доля СТМ в розничном товарообороте «Пятерочки» достигла 25,7 % [15], что свидетельствует о целенаправленной стратегии компании по увеличению продаж собственной продукции. При этом товары СТМ присутствуют уже в 6 из 10 чеков в офлайн-магазинах и практически в 9 из 10 заказов в онлайн-канале. Это говорит о высокой вовлеченности покупателей в потребление собственной продукции сети (табл. 2).

Таблица 2 – Финансовые результаты Пятерочки за 2024 год

	Единица	2024	Доля в выручке	Q2 2024	Q3 2024	Q4 2024	Q1 2025
Чистая выручка от розничных продаж							
Пятерочка	РУБ, млн	3 021 801	78,26%	756 791	767 915	810 582	805 825
прирост з/з, %	%	21,3%		22,7%	20,1%	18,2%	17,4%
Перекресток	РУБ, млн	490 991	12,72%	119 067	114 050	137 237	132 900
прирост з/з, %	%	17,2%		18,6%	17,2%	14,6%	10,2%
Чижик	РУБ, млн	249 501	6,46%	56 783	62 796	84 282	90 006
прирост з/з, %	%	110,7%		113,6%	99,8%	102,3%	97,2%
Итого	РУБ, млн	3 861 420	100,00%	957 547	969 187	1 059 150	1 056 376
прирост з/з, %	%	24,1%		25,2%	22,9%	21,8%	20,7%

Учитывая, что средняя маржинальность СТМ выше, чем у брендированных товаров, увеличение их доли напрямую способствует росту валовой прибыли компании.

Повышение доли СТМ позволяет снижать среднюю себестоимость товара за счет исключения промежуточных звеньев и контрактного производства, что увеличивает

разницу между ценой продажи и себестоимостью.

Чистая выручка «Пятерочки» за 2024 год составила 3 021 801 млн рублей, показав рост на 21,3 % по сравнению с предыдущим годом. При этом темпы роста выручки оставались стабильно высокими в течение всех кварталов: 22,7 % в первом квартале, 20,1 %

во втором и 18,2 % в третьем. Это говорит о сохранении устойчивого спроса, в том числе за счет грамотной работы с ассортиментом СТМ, которая позволяет предлагать покупателям конкурентные цены без ущерба для рентабельности.

Количество клиентов «Пятерочки» за год составило 6 802 млн человек, сохраняя положительную динамику в течение года: 1 757 млн в первом квартале, 1 807 млн во втором и 1 716 млн в третьем. Это свидетельствует о лояльности аудитории и увеличении частоты покупок.

Средний чек за 2024 год составил 510 рублей, продемонстрировав рост по сравнению с предыдущими кварталами (494, 488, 542 рубля соответственно). Повышение среднего чека связано, в том числе, с тем, что товары СТМ занимают заметную долю в покупательских корзинах и формируют выгодное предложение, которое стимулирует дополнительное потребление.

Анализ сопоставимых продаж (Like-for-Like, LFL) сети «Пятерочка» за анализируемый период демонстрирует стабильный рост ключевых операционных показателей. Рост среднего чека можно частично объяснить увеличением доли СТМ, так как продукция собственных брендов часто стимулирует покупателя приобретать больше товаров за одну покупку благодаря выгодному соотношению «цена-качество».

Для оценки вклада отдельных факторов в общий рост сопоставимых продаж (LFL) воспользуемся следующими данными за период:

- Рост трафика: +2,9 %
- Рост среднего чека: +10,7 %

Поскольку LFL-продажи рассчитываются как произведение среднего чека и количества транзакций, совокупный прирост можно выразить по формуле:

$$\text{Общий рост LFL} = (1 + \text{Рост трафика}) \times (1 + \text{Рост среднего чека}) - 1$$

По данным из табл. 2 можно вычислить:

$$\text{Общий рост LFL} = (1 + 0,029) \times (1 + 0,107) - 1$$

$$\text{Общий рост LFL} = 1,139 - 1 = 0,139$$

Это очень близко к фактическому показателю роста LFL-продаж в +14,0 %, зафиксированному в отчетности.

- Примерно 2,9 % прироста обеспечено

увеличением количества покупательских визитов.

- Около 10,7 % прироста обеспечено ростом среднего чека.

- Незначительная доля роста связана с мультипликативным эффектом одновременного роста обоих факторов (около +0,3 %).

Таким образом, основным драйвером роста сопоставимых продаж «Пятерочки» в анализируемом периоде стало увеличение среднего чека, что подтверждает важность развития привлекательных товарных предложений, в том числе за счет усиления доли собственных торговых марок (СТМ).

Учитывая, что маржинальность СТМ выше, чем у брендованных товаров (по различным оценкам на 8–10 процентных пунктов), можно сделать вывод, что прирост доли СТМ на 1 % в структуре продаж приводит к пропорциональному увеличению валовой прибыли сети. Примерная оценка эффекта:

Если предположить, что стандартная маржа брендованного товара – 26 %, а средняя маржа СТМ – 35 %, то прирост в 1 % доли СТМ повышает совокупную маржу на:

$$(35\% - 26\%) \times 1\% = 0,09\%$$

Таким образом, увеличение доли СТМ на 5 % в структуре товарооборота способно повысить совокупную валовую маржу на 0,45 %, что значительно усиливает финансовую устойчивость сети.

Стоит также рассмотреть вклад товаров СТМ в долю валовой выручки Пятерочки (табл. 2)

Дано: Общая выручка «Пятерочки» в 2024 году: 3 021 801 млн руб.

Доля СТМ в товарообороте: 25,7 % [15].

Выручка от СТМ = 3 021 801 × 0,257 = 776 606 млн руб

Выручка от остального ассортимента (брендовые товары):

Выручка брендов = 3 021 801 - 776 606 = 2 245 195 млн руб

Оценка валовой прибыли. Средняя маржа: СТМ – 35 % (по данным исследования Mercator Advisory Group)

Бренды – 26 %

Валовая прибыль от СТМ = 776 606 × 0,35 = 271 812 млн руб

Валовая прибыль брендованных товаров = 2 245 195 × 0,26 = 583 750 млн руб

Таблица 3 – доля СТМ в валовой прибыли Пятерочки

Показатель	Значение, млн руб	Доля в общей валовой прибыли
Валовая прибыль СТМ	271 812	31,80%
Валовая прибыль брендов	583 750	68,20%
Итого валовая прибыль	855 562	100%

По итогам периода валовая прибыль составила 855 562 млн рублей, из которых:

– 271 812 млн рублей (или 31,8 %) пришлось на долю собственных торговых марок (СТМ)

– 583 750 млн рублей (или 68,2 %) – на долю товаров национальных брендов.

Таким образом, почти треть валовой прибыли компании обеспечивают продажи продукции под собственными торговыми марками, несмотря на то, что доля СТМ в товарообороте составляет около 25,7 %. Это свидетельствует о более высокой маржинальности СТМ по сравнению с брендированной продукцией.

Если провести простой расчет соотношения:

$$\text{Эффективность СТМ} = \frac{31,8\%}{25,7\%} = 1,24$$

то можно сделать вывод, что вклад СТМ в валовую прибыль на примерно 24 % выше, чем их вклад в товарооборот. Это означает, что каждый рубль, полученный от продажи СТМ, приносит ритейлеру в среднем больше прибыли, чем рубль, заработанный на продаже товаров известных брендов.

Изучение данных сети «Пятерочка» за 2024 год показывает, что развитие собственных торговых марок (СТМ) приносит заметные положительные результаты для финансовой эффективности компании. Рост присутствия СТМ в розничных продажах способствует увеличению среднего чека и одновременно улучшает валовую маржу благодаря их большей прибыльности по сравнению с товарами национальных брендов.

Товары СТМ занимают 25,7 % рынка но генерируют 31,8 % валовой прибыли что показывает их исключительную рентабельность. Компания достигает более высокого уровня валовой маржи и финансовой устойчивости, что позволяет ей противодействовать внешним вызовам, таким как инфляция и изменения потребительских привычек.

Расширение ассортимента СТМ одновременно укрепляет покупательскую привлекательность товарного предложения и обеспечивает долгосрочную поддержку роста прибыли и рентабельности сети «Пятерочка».

Собственные торговые марки становятся самым мощным инструментом роста для ритейлеров. Они не только делают компанию более прибыльной за счет лучшей маржи, но и повышают лояльность клиентов, расширяют продуктовую базу, обеспечивают стратегическую свободу от национальных брендов и упрощают логистику.

Анализ развития собственных торговых марок (СТМ) на примере X5 Group подтверждает, что СТМ становятся одним из важнейших способов повышения финансовой эффективности и рентабельности розничных сетей. Эффективное применение стратегии по внедрению собственных торговых марок позволяет решить сразу ряд задач: увеличение валовой прибыли, максимизация себестоимости товаров, повышение привлекательности для покупателей продуктового портфеля и усиление конкурентного преимущества сети.

Развитие СТМ дает ритейлеру возможность существенно усилить контроль над ценами и логистикой, снизить зависимость от производителей национальных брендов и иметь уникальное торговое предложение. Благодаря этому у компании появляется возможность продавать покупателям продукцию с наилучшим соотношением цены и качества, что особенно важно в условиях растущей чувствительности к издержкам и бережливости покупателей.

Результаты деятельности Группы X5 подтверждают успешность данной стратегии.

– Увеличение доли СТМ в «Пятерочке» до 25,7 % в 2024 году привело к заметному росту среднего чека, частоты покупок и стабилизации положительной динамики сопоставимых продаж (LFL).

– Линейки СТМ приносят большую валовую прибыль, чем их доля в обороте, что свидетельствует о высокой маржинальности сегмента.

– На один рубль выручки с каждой продажи под СТМ ритейлер получает больше прибыли, чем на один рубль выручки с каждой продажи под брендами, что фактически обеспечивает более высокий уровень рентабельности сети.

Сети удается не только улучшить краткосрочные финансовые показатели, но и обеспечить долгосрочную жизнеспособность бизнеса, создавая тесные отношения с клиентами и повышая лояльность. Кроме того, активная деятельность в СТМ активизирует генерацию инновационной активности в компании, повышает оперативность реагирования на изменения рыночной конъюнктуры и способствует расширению возможностей управления ассортиментом и ценами. Для по-

ставщиков участие в программах СТМ также открывает новые возможности, обеспечивая возможность эффективной загрузки производственных мощностей, минимизации логистических издержек и улучшения своих позиций в сотрудничестве с крупными сетями.

X5 Group наглядно демонстрирует, как СТМ превращаются из вспомогательной части ассортимента в актив магазина, способный формировать устойчивый рост бизнеса даже в условиях возросшей рыночной конкуренции и внешнего экономического давления. В перспективе дополнительное развитие доли СТМ в товарообороте и появление новых товарных линеек, ориентированных на реальные тренды (экопродукция, здоровый образ жизни, локальные производители), станут движущими силами укрепления позиций крупных розничных игроков.

Список источников

1. Сухостав Е. В. Тенденции развития собственных торговых марок в розничной торговле // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-2 (109).
2. Retail Academy. URL: <https://telegra.ph/retail-akademy-11-09> (дата обращения: 20.04.2025).
3. Mercator Advisory Group. URL: <https://www.mercatoradvisorygroup.com/> (дата обращения: 23.04.2025).
4. Что такое СТМ и как они меняют рынок. URL: <https://t-j.ru/stm/> (дата обращения: 23.04.2025).
5. NielsenIQ. СТМ и рынок: как меняется роль частных марок. URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/stm-i-rynok-kak-menyetsya-rol-chastnyh-marok/> (дата обращения: 23.04.2025).
6. Щербаков В. В., Горба Л. К. Стратегические приоритеты развития собственных торговых марок розничных сетевых операторов // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. № 3.
7. Загорский А. Л., Старов С. А., Гладких И. В. Формирование затрат на брендинг собственных торговых марок розничных сетей // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2014. № 2.
8. Private Label Cannibalization and Erosion Impact. Umbrex. URL: <https://umbrex.com/resources/industry-analyses/how-to-analyze-a-consumer-packaged-goods-company/private-label-cannibalization-and-erosion-impact/> (дата обращения: 25.04.2025).
9. Компаниец К. А. Корпоративная стратегия развития мультиформатной торговой сети // Экономика. Социология. Право. 2020. №4 (20).
10. Отчет X5 Group о росте доли СТМ в «Пятерочке» и «Перекрестке» в 2020 году. URL: <https://retailer.ru/x5-otchitalas-o-roste-doli-stm-v-pjaterochke-i-perekrestke-v-2020-godu/> (дата обращения: 25.04.2025).
11. ESG-портал X5 Group. URL: <https://esg.x5.ru/ru/news/210624/> (дата обращения: 25.04.2025).
12. Корпоративный сайт X5 Group. URL: <https://x5.praxisgroup.ru/ru/> (дата обращения: 25.04.2025).
13. Российский рынок собственных торговых марок: итоги 2023 г., прогноз до 2027 г. URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view> (дата обращения: 25.04.2025).
14. Romir. СТМ увеличивают средний чек на 32 %. URL: <https://romir.ru/press/stm-uvelichivayut-sredniy-chek-na-32> (дата обращения: 25.04.2025).
15. Официальный сайт X5 Group. Раздел «Финансовые и операционные результаты». URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/financial-and-operational-results/> (дата обращения: 27.04.2025).

References

1. Sukhostav E. V. Trends in the development of own trademarks in retail trade. *Economics and Business: theory and practice*. 2024. № 3-2 (109).
2. Retail Academy. URL: <https://telegra.ph/retail-akademy-11-09> (date of access: 04/20/2025).
3. Mercator Advisory Group. URL: <https://www.mercatoradvisorygroup.com/> (date of access: 04/23/2025).

4. *What is STM and how they are changing the market*. URL: <https://t-j.ru/stm/> / (date of access: 04/23/2025).
5. *NielsenIQ. STM and the market: how the role of private labels is changing*. URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/stm-i-rynok-kak-menyaetsya-rol-chastnyh-marok/> / (date of access: 04/23/2025).
6. Shcherbakov V. V., Gorba L. K. Strategic priorities for the development of own brands of retail network operators. *Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management*. 2014. No. 3.
7. Zagorskiy A. L., Starov S. A., Gladkikh I. V. Formation of costs for branding of own brands of retail chains. *Bulletin of St. Petersburg University. Management*. 2014. No. 2.
8. *Private Label Cannibalization and Erosion Impact*. Umbrex. URL: <https://umbrex.com/resources/industry-analyses/how-to-analyze-a-consumer-packaged-goods-company/private-label-cannibalization-and-erosion-impact/> / (date of access: 04/25/2025).
9. Companiets K. A. Corporate strategy for the development of a multiformat trading network. *Economy. Sociology. Right*. 2020. №4 (20).
10. *X5 Group's report on the growth of STM's share in Pyaterochka and Perekrestok in 2020*. URL: <https://retailer.ru/x5-otchitalas-o-roste-doli-stm-v-pjaterochke-i-perekrestke-v-2020-godu/> / (date of access: 04/25/2025).
11. *ESG-X5 Group portal*. URL: <https://esg.x5.ru/ru/news/210624/> / (date of access: 04/25/2025).
12. *X5 Group corporate website*. URL: <https://x5.praxisgroup.ru/ru/> / (date of access: 04/25/2025).
13. *The Russian market of proprietary trademarks: results of 2023, forecast until 2027* URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view> (date of access: 04/25/2025).
14. *Romir. STM increases the average receipt by 32 %*. URL: <https://romir.ru/press/stm-uvelichivayut-sredniy-check-na-32> (date of request: 04/25/2025).
15. *Official website of X5 Group. Section «Financial and operational results»*. URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/financial-and-operational-results/> / (date of access: 04/27/2025).

ВЛИЯНИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Орлова Дарья Борисовна,

студент Института экономики, Нижегородский государственный университет имени Лобачевского, Нижний Новгород, Россия, orlovvadaria20@gmail.com

Стрелкова Людмила Валериевна,

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий и организаций, Нижегородский государственный университет имени Лобачевского, Нижний Новгород, Россия, strelkova103@yandex.ru

Макушева Юлия Андреевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и организаций, Нижегородский государственный университет имени Лобачевского, Нижний Новгород, Россия, sjm2@yandex.ru

Оценка персонала – неотделимая часть работы кадрового подразделения любой организации. Процедура анализа эффективности показателей деятельности сотрудника в компании помогает выявить его сильные и слабые стороны, запланировать индивидуальный трек развития профессиональных и личностных компетенций. Оценка персонала проводится на различных этапах взаимодействия с сотрудником, начиная с того момента, когда рекрутер знакомится с кандидатом. На необходимость проведения процедуры оценки компетенций персонала влияют показатели текучести, закрепленности и оборота персонала в компании. Для каждой организации важно проводить своевременную оценку персонала, чтобы сократить расходы на содержание персонала, который не отвечает профессиональным требованиям. Оценка персонала способна не только провести анализ компетенций, но и сформировать качественную систему мотивации, а также кадровый резерв.

К л ю ч е в ы е с л о в а : оценка персонала; текучесть; оборот по кадрам; ROI; методы оценки компетенций.

THE IMPACT OF PERSONNEL EVALUATION ON THE ECONOMIC INDICATORS OF THE ORGANIZATION

Orlova Darya B.,

Student of the Institute of Economics, Lobachevsky Nizhny Novgorod State University, Nizhny Novgorod, Russia, orlovvadaria20@gmail.com

Strelkova Lyudmila V.,

Professor of the Department of Economics of Enterprises and Organizations, Doctor of Economics, Lobachevsky Nizhny Novgorod State University, Nizhny Novgorod, Russia, strelkova103@yandex.ru

Makusheva Julia A.,

Associate Professor of the Department of Economics of Enterprises and Organizations, Candidate of Economic Sciences, Lobachevsky Nizhny Novgorod State University, Nizhny Novgorod, Russia, sjm2@yandex.ru

Personnel evaluation is an integral part of the work of the HR department of any organization. The procedure for analyzing the effectiveness of an employee's performance in the company helps to identify his strengths and weaknesses, and plan an individual track for the development of professional and personal competencies. Staff evaluation is carried out at various stages of interaction with an employee, starting from the moment when the recruiter gets to know the candidate. The need for a staff competency assessment procedure is

influenced by the indicators of staff turnover, retention and turnover in the company. It is important for every organization to conduct a timely staff assessment in order to reduce the cost of maintaining staff who do not meet professional requirements. Personnel assessment is able not only to analyze competencies, but also to form a high-quality motivation system, as well as a personnel reserve.

Key words: personnel assessment; turnover; turnover in personnel; ROI; competence assessment methods.

Развитие каждой организации неизменно связано с формированием качественного кадрового состава. Если в компании уже сформирован пласт персонала, определены его основные должностные права и обязанности, настроены трудовые процессы, то задача руководителей не только обеспечить их всем необходимым для работы, но и удержать, закрепив его на рабочей специальности.

Понятие «персонал» претерпело немало важных изменений в отношении своего значения. Изначально, по некоторым концепциям современных социологов и экономистов, понятие «персонал» обозначало рабочую силу во всех ее проявлениях, затем видоизменилось до трудового ресурса, и только в последние десятилетия обрело то значение,

которое стало наиболее глубоко отражать смысл работника – капитал. Каждый управленец должен понимать, что не только от количества персонала зависит результат работы компании, но и от его качества, в первую очередь. Развитие существующих кадров может быть, с одной стороны, наиболее затратное, но, с другой стороны, принесет прибыль в гораздо большем объеме. Развитие кадрового потенциала невозможно без проведения непосредственной оценки кадровой составляющей организации.

Оценка персонала является одной из важных функций отдела HR. Определение понятия «оценка персонала» представлено в разрезе некоторых социально-экономических исследований (табл. 1).

Таблица 1 – Понятие «оценки персонала» некоторых авторов

Автор	Определение
Бурмистрова Н. О [3, с. 44-45]	Оценка персонала – процесс определения уровня эффективности деятельности работников при реализации задач самой организации с целью последовательного накопления информации, которая будет использована для принятия стратегических управленческих решений.
Асалиев А. М. [2, с. 5]	Оценка персонала – комплекс мероприятий, направленный на определение необходимых характеристик, которыми должен обладать работник, для выполнения своей трудовой функции.
	Оценка персонала – форма обратной связи в управленческом взаимодействии.
Анцупов А. Я. [1, с.8-9]	Оценка персонала – способ увидеть сильные и слабые стороны работников, чтобы сформировать планы обучения, создать гибкую систему мотивации с индивидуальным подходом, сформировать команду и кадровый резерв.

С нашей точки зрения, определение, которое выдвинуто А. Я. Анцуповым, наиболее полно отражает цели, которые преследует процесс оценки персонала. Важно понимать, что основная цель данного мероприятия – оценить сотрудника, его умения, функции, сильные и слабые стороны, чтобы грамотно управлять его потенциалом, снижать уровень стресса на рабочем месте, устанавливать индивидуальные треки обучения и другое.

Оценка персонала проводится, в основном, в двух общих случаях. Во-первых, на

этапе рекрутмента, когда работник HR отдела – рекрутер, оценивает по заявке на подбор резюме кандидата, проводит необходимые интервью и собеседования, то есть проверяет профиль соискателя на соответствие заявленным параметрам открытой должности. Для оценки человека на данном этапе используются различные подходы (рис. 1).

Структурированный подход предполагает собеседование с кандидатом по заранее подготовленным вопросам. Таким образом, можно оценить поверхностные навыки соискателя, его цели, жизненные убеждения,



Рисунок 1 – Подходы к оценке персонала на этапе рекрутинга

мотивацию, которая будет эффективна для него. Как правило, такой вид собеседования проходит посредством телефонного интервью на начальной работе с профилем кандидата.

Практический подход подразумевает оценку способностей соискателя на практико-ориентированном уровне. Обычно такая методика проверки знаний и умений кандидата проходит с помощью выполнения практического задания, решения кейса, близкого по характеру работы к реальным условиям. В 2024 году командой Benchmark Executive был проведен опрос более 50 респондентов, направленный на выявление уровня лояльности соискателей на руко-

водящие позиции к выполнению тестового задания при отборе [6]. Ответы распределились следующим образом: большинство опрошенных (46 %) положительно отнеслись к выполнению практического задания, если получают за него соответствующую оплату; также положительно к выполнению отнеслись 18 % респондентов и заявили, что это уместно для должностей такого уровня; негативно к выполнению тестового задания отнеслись 26 % опрошенных. Остальные 10 % респондентов разделили свое мнение: это допустимо, если занимает не более двух часов, не связано с особенностями работы в компании-работодателе. Наглядно результаты можно увидеть на диаграмме (рис. 2).

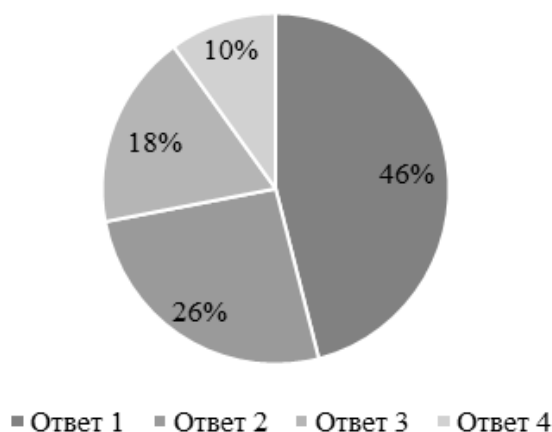


Рисунок 2 – Ответы на опрос о корректности выполнения тестового задания для руководящих должностей

Как можем отметить, такой подход оценивается соискателями не всегда позитивно, поэтому необходимо разрабатывать более гибкие методики оценки, которые не будут понижать рейтинг HR-бренда.

Также подходом в оценке персонала на на-

чальном этапе является проведение стресс-интервью. Оно нетипично для большинства компаний в России, но продолжает использоваться некоторыми субъектами трудового рынка, чтобы оценить способности кандидата к стрессоустойчивости, управлению сво-

ими эмоциями, умению быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Провокационные вопросы, резкие и грубые замечания рекрутера негативно воспринимаются соискателями и отталкивают кандидата от работодателя.

Во-вторых, оценка качества работников используется в формировании стратегий развития управления персоналом в организации. Это может быть и проведение аттестации, оценка деловых характеристик сотрудника, его мотивации, возможностей ротации, его самооценка [2, с. 10].

Структура процесса оценки кадрового состава начинается с определения количественных характеристик посредством расчета некоторых показателей, которые могут отобразить проблемы движения рабочей силы в динамике:

- Оборот по приему, который характеризует скорость увеличения работников в компании.
- Оборот по выбытию, характеризующий

количество выбывших сотрудников из списка по должности.

– Коэффициент текучести, отражающий движение кадров из организации как по собственному желанию, так и по причине нарушения трудовой дисциплины.

– Коэффициент закреплённости, который показывает, как долго сотрудник задерживается на изучаемом рабочем месте.

Данные показатели отражают реальную картину происходящего в численном составе кадрового ресурса организации. Если в компании подразумевается проведение HR-анализа, то расчет данных показателей поможет определить негативные тенденции в динамике персонала, выявить «слабые» места, а также сформировать стратегии по минимизации кадровых рисков.

Большинство организаций направлены на развитие собственных кадровых компетенций. Существует различные способы оценки основных характеристик сотрудников с целью развития их в компании (рис. 3) [4, с. 187].

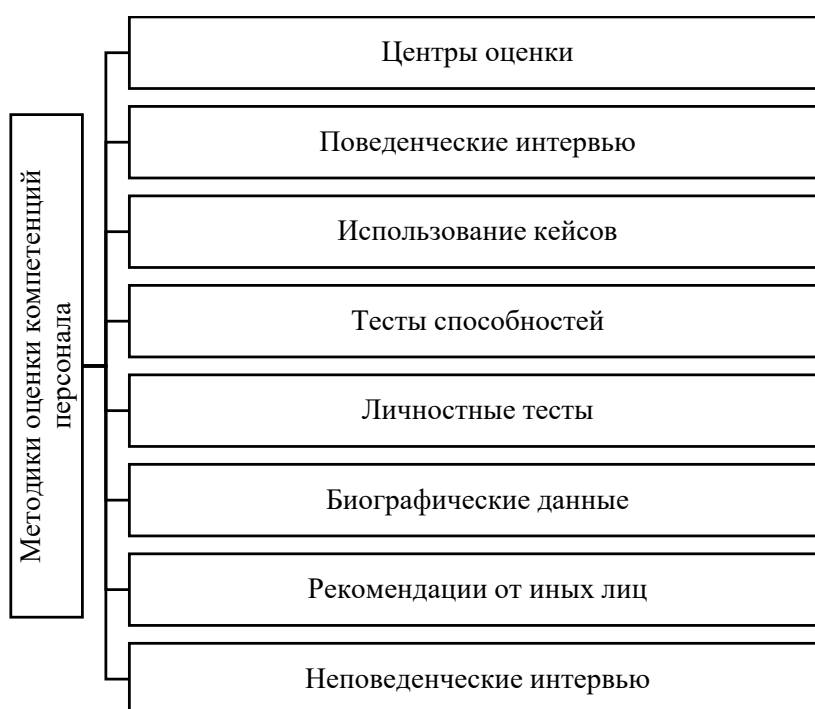


Рисунок 3 – Методики оценки персонала в организации

Рассмотрим некоторые методики оценки персонала с целью построения карьерного роста специалиста.

Личностные тесты – один из наиболее популярных методов оценки компетенций. На

практике используются такие тесты, как, тестирование Герчикова для определения типа мотивации, опросник MMPI, который покажет профессиональные склонности к лидерству в команде. Также можно составить собствен-

ное тестирование для определения профессиональных качеств в каждой организации с учетом ее особенностей и характеристик деятельности.

Поведенческие интервью предполагает встречу с сотрудником, на которой ему будут заданы некоторые вопросы о профессиональной деятельности. Такой вид оценки предусматривает не прямые вопросы, например, «Как вы отреагируете на определенное событие?», а отраженные на другого неизвестного человека на аналогичной позиции.

Например, «Какие главные ошибки допускают руководители в определенной ситуации?».

К неповеденческим интервью относятся групповые собеседования, структурированные опросы и другие варианты взаимодействия с работником, когда ему не предлагается глубокое рассуждение.

В исследовании Работа.ру и СберПодбор в феврале 2024 года было изучено, сколько работодателей используют оценку персонала в своей работе (рис. 4) [5].

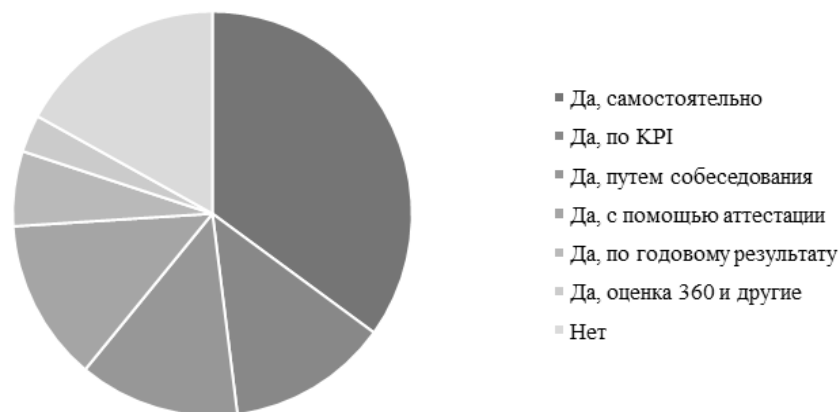


Рисунок 4 – Ответы на опрос «Проводится ли в компании оценка компетенций работников?»

Наиболее частыми вариантами оценки в компаниях оказались:

- Оценка по собственным критериям.
- Выполнение KPI.
- Личное обсуждение успехов и неудач каждого.
- Аттестация.
- Результаты годовой работы.
- Использование методов оценки 360, performance review и др.

Оказалось, что практически 20 % компаний не используют оценку персонала. Это негативный сигнал, который следует минимизировать.

Оценка кадров непосредственно влияет на расходы на персонал, в том числе на фонд оплаты труда. Для оценки влияния затрат на проведение анализа компетенций используется следующая формула подсчета окупаемости инвестиций в оценку персонала (ROI):

$$ROI = \frac{SWF - PAC}{PAC} \#(1.1)$$

где:

SWF (saving from the wage fund) – сред-

ства, сэкономленные от фонда оплаты труда вследствие проведения оценки персонала;

PAC (personnel assessment costs) – средства, потраченные на проведение оценки персонала.

Данный показатель уместно анализировать в динамике. Это отразит, насколько затраты на оценку персонала окупаются.

Например, организация потратила на оценку персонала 100 тыс. руб. Результаты оценки привели к сокращению трех сотрудников, чья заработная плата была 30 тыс. руб. у каждого. Таким образом, годовая экономия получилась:

$$SWF = 3 * 30\,000 * 12 = 1\,080\,000 \text{ руб.}$$

Следовательно, окупаемость затрат на оценку персонала составила:

$$ROI = \frac{1\,080\,000 - 100\,000}{100\,000} = 9,8$$

Таким образом, каждый рубль затрат на оценку персонала привел к экономии фонда оплаты труда в 9,8 руб.

Также предлагаем следующие шаги, кото-

рые необходимо предпринять, чтобы увеличить количество работодателей, которые будут предпринимать меры для изучения своих кадров и развития кадрового потенциала:

Во-первых, следует популяризировать должность ассессора, который выполняет обязанности по оценке персонала организации. Его трудовые функции должны быть прозрачными, понятными. Возможно, для некоторых отраслей будет актуально создание готовых шаблонов по внедрению таких специалистов;

Во-вторых, организации должны устанавливать более тесные контакты организаций с кадровыми агентствами. Необходимо развивать сферу HR-брендинга, проводить сессии по изучению сферы T&D – обучение и развитие;

В-третьих, стимулировать компании посредством финансовых и репутационных выгод. Например, можно проводить дополнительное обучение для руководителей или HR-директоров, которые на реальных при-

мерах увидят результаты внедрения систем оценки персонала.

Эти шаги помогут увеличить лояльность к этому процессу со стороны работодателей, которые негативно или нейтрально относятся к процедуре оценки.

Таким образом, персонал – главная движущая сила любой организации. Без работников не может существовать ни одна компания, потому что человеческий фактор практически неотделим от некоторых трудовых процессов. Оценка персонала начинается с момента рассмотрения кандидатуры соискателя на вакантную должность и продолжается на следующих стадиях трудовой деятельности. Проведение различных процедур и использование методик тестирования помогут выявить сильные и слабые стороны каждого сотрудника, что поможет выстроить персональные траектории совершенствования своих личностных и профессиональных качеств.

Список источников

1. Анцупо А. Я., Ковалев В. В. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология». 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 391 с.
2. Оценка персонала в организации: учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, О. Г. Кириллова, Е. А. Косарева. 2-е изд., испр. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2023. 171 с.
3. Бурмистрова Н. О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов: учебное пособие для вузов. 3-е изд. СПб.: Лань, 2022. 104 с.
4. Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации: учебное пособие / составители К. Е. Гришин [и др.]. Уфа: УУНИТ, 2020. 372 с.
5. Более 80 % российских компаний проводят оценку эффективности сотрудников. URL: <https://press.rabota.ru/bole-80-rossiyskikh-kompaniy-provodyat-otsenku-effektivnosti-sotrudnikov> (дата обращения: 19.04.2025).
6. Исследование Benchmark Executive: выясняем, как C-level кандидаты относятся к тестовым, домашним заданиям. URL: https://benchmark.ru.com/test_assignment_research (дата обращения: 17.04.2025).

References

1. Antsupo A. Ya., Kovalev V. V. Socio-psychological assessment of personnel: a textbook. A textbook for university students studying in the fields of Personnel Management, Organization Management, and Psychology. 2nd ed., revised and additional, Moscow: UNITY-DANA, 2017. 391 p.
2. Personnel assessment in the organization: a textbook / A. M. Asaliev, G. G. Vukovich, O. G. Kirillova, E. A. Kosareva. 2nd ed., ispr. and add. Moscow: INFRA-M, 2023. 171 p.
3. Burmistrova N. O. Optimization and improvement of the effectiveness of personnel adaptation, assessment and development systems. The internal corporate training program for key specialists: a textbook for universities. 3rd ed. St. Petersburg: Lan, 2022. 104 p.
4. Human resource management and the business career of the personnel of a modern organization: a textbook / ed. by K. E. Grishin [et al.]. Ufa: UNIT, 2020. 372 p.
5. More than 80 % of Russian companies rate employee performance. URL: <https://press.rabota.ru/bole-80-rossiyskikh-kompaniy-provodyat-otsenku-effektivnosti-sotrudnikov> (date of reference: 04/19/2025).
6. Comparative research of managers: how C-level candidates feel about tests and homework. URL for comparison: https://benchmark.ru.com/test_assignment_research (date of request: 17.04.2025).

АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

Чернявская Светлана Александровна,
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры теории бухгалтерского учета, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Лата Стелла Александровна,
студент, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Топчий Олег Дмитриевич,
студент, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Данная статья посвящена исследованию эффективности управления финансовыми результатами на примере трех сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края: ООО «Калория», ЗАО «Тбилисский» и ЗАО «Кореновский». В условиях быстрого развития аграрного сектора эффективное управление становится критически важным для достижения успеха. Статья рассматривает анализ финансовых показателей, таких как прибыль, рентабельность и оборачиваемость капитала. Сравнительный анализ выявил сильные и слабые стороны управления в этих организациях. Результаты подтверждают, что оптимизация финансового управления является шагом к повышению конкурентоспособности. Рекомендации, полученные в ходе исследования, будут полезны руководителям сельскохозяйственных организаций для улучшения финансовых результатов. Особое внимание уделяется необходимости применения современных методов анализа и управления, включая использование технологий аналитики больших данных и автоматизацию процессов.

Ключевые слова: экономика; сельское хозяйство; анализ; финансово-хозяйственная деятельность; финансовые результаты.

ANALYSIS OF FINANCIAL RESULTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF THE KRASNODAR REGION

Chernyavskaya Svetlana A.,
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Accounting Theory, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Lata Stella A.,
student, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Topchy Oleg D.,
student, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

This work is devoted to the study of the effectiveness of financial results management using the example of three agricultural enterprises of the Krasnodar Territory: LLC "Calorie", CJSC "Tbilisi" and CJSC "Korenovsky". In the context of the rapid development of the agricultural sector, effective management becomes critically important for success. The article examines the analysis of financial indicators such as profit, profitability and capital turnover. A comparative analysis revealed the strengths and weaknesses of management in these organizations. The results confirm that optimizing financial management is a step towards improving competitiveness. The recommendations obtained during the study will be useful to the heads of agricultural organizations to improve financial results. Special attention is paid to the need to apply modern methods of analysis and management, including the use of big data analytics technologies and process automation.

Key words: economics; agro-industrial complex; analysis; financial and economic activities; financial results.

Актуальность исследования финансовых результатов предприятий, таких как ООО «Калория», ЗАО «Тбилисский» и ЗАО «Кореновский», обусловлена растущими требованиями к прозрачности и эффективности управления в условиях современных экономических реалий. В условиях нестабильной рыночной среды аграрный сектор сталкивается с множеством вызовов, включая изменение цен на сырье, колебания спроса и воздействия климатических факторов. Анализ финансовых результатов этих организаций позволит выявить ключевые направления для оптимизации управления ресурсами и повышению рентабельности. Кроме того, результаты исследования могут служить основой для выработки рекомендаций по улучшению финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятий на фоне растущей конкуренции. Изучение практик управления финансовыми результатами также имеет значительное теоретическое значение, способствующее развитию методик анализа в аграрном бизнесе. В целом, данное исследование станет важным вкладом в повышение информационной базы для принятия стратегических управленческих решений в данной отрасли.

Анализ финансовых результатов является ключевым направлением для сельскохозяйственных компаний, таких как ООО «Калория» (Каневской район), ЗАО «Тбилисский» (Тбилисский район) и ЗАО «Кореновский» (Кореновский район). В условиях современных экономических реалий, каждая организация стремится увеличить свою продуктивность, будь то связано с животноводством или растениеводством. Применение аналитических инструментов и методов становится необходимым для мониторинга динамики ключевых показателей, что позволяет выявлять взаимосвязи между различными входными данными. Эти действия помогают управлять текущими обстоятельствами и минимизировать риски, возникающие как на внутреннем, так и на внешнем уровнях. Организация эффективного мониторинга данных может быть обеспечена созданием специальных аналитических подразделений. В таких отделах фокусируются на сборе и анализе информации о ресурсах и финансовых показателях, что, в свою очередь, помогает в принятии управленческих решений, касающихся

будущей деятельности компании. Оценка внешней среды также имеет важное значение, включая изучение рыночного спроса и предложения, а также анализ действий конкурентов. Это позволяет предприятию более точно позиционировать себя на рынке. Исходя из выводов аналитического отчета, руководители могут составить адекватную оценку своих сильных и слабых сторон, а также определить возможности для роста. Анализируя результаты, компании могут разработать стратегии, направленные на устойчивое развитие в условиях растущей конкуренции. Это, в конечном итоге, будет способствовать повышению их экономической эффективности и устойчивости на рынке. Взаимосвязь всех этих аспектов определяет путь к успешному управлению финансовыми результатами, что является первоочередной задачей для сельскохозяйственных организаций.

В данном исследовании объектами анализа выступают три сельскохозяйственные пилотные организации, территориально расположенные в Краснодарском крае: ООО «Калория» (Каневской район), ЗАО «Тбилисский» (Тбилисский район) и ЗАО «Кореновский» (Кореновский район). На сегодняшний день Краснодарский край – один из крупнейших регионов-производителей животноводческой продукции в России. Климат Краснодарского края характеризуется как умеренно-континентальный, с теплыми зимами и жарким летом, что способствует развитию сельского хозяйства. Стоит отметить, что перечисленные преимущества региона благоприятно влияют на уровень урожайности культур и продуктивности животных.

Безусловно, первое, с чего стоит начинать анализ, так это с оценки финансовых результатов деятельности выбранных сельскохозяйственных предприятий, отразим данные в табл. 1.

Анализируя данные таблицы, можно сделать несколько значительных выводов о финансовых результатах трех сельскохозяйственных организаций в период с 2021 по 2023 г. ООО «Калория» показало рост выручки за указанный период на 18,1 %, однако наблюдается снижение прибыли от продаж на 21,97 %, что может указывать на увеличение себестоимости или снижение маржинальности. ЗАО «Кореновский» демонстрирует наиболее впечатляющие результаты: выручка

увеличилась на 16,52 %, а прибыль от продаж возросла на 35,17 %. Это свидетельствует о хорошей рыночной позиции и эффективном управлении затратами данной компании. Кроме того, ЗАО «Тбилисский» также по-

казало небольшое увеличение выручки на 5,97 %, но прибыль от продаж уменьшилась на 3,11 %, что может говорить о проблемах с эффективностью производства или рыночной ситуацией.

Таблица 1 – Сводная таблица финансовых результатов пилотных сельскохозяйственных организаций

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. в % к	
				2021 г.	2022 г.
Выручка, тыс. руб.					
ООО «Калория»	1 312 116	1 470 337	1 549 663	118,11	105,39
ЗАО «Кореновский»	18 335 699	20 275 829	21 365 975	116,52	105,37
ЗАО «Тбилисский»	434 413	439 465	460 384	105,97	107,76
Прибыль от продаж, тыс. руб.					
ООО «Калория»	40 474	40 849	31 580	78,03	77,31
ЗАО «Кореновский»	1 877 000	2 021 998	2 537 218	135,17	125,48
ЗАО «Тбилисский»	8430	2358	7849	93,11	в 3,23 р.
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.					
ООО «Калория»	13632	20 969	22 218	162,98	105,9
ЗАО «Кореновский»	1 207 400	703 540	2 554 603	в 2,11 р.	в 3,63 р.
ЗАО «Тбилисский»	558	4468	1849	в 3,31 р.	41,39
Чистая прибыль, тыс. руб.					
ООО «Калория»	10 772	16 817	17 834	165,55	114,91
ЗАО «Кореновский»	327 597	954 876	2 429 297	в 7,41 р.	в 2,54 р.
ЗАО «Тбилисский»	163	4286	2447	в 15,01 р.	142,91
Себестоимость, тыс. руб.					
ООО «Калория»	1 271 642	1 429 488	1 518 083	119,37	106,19
ЗАО «Кореновский»	14 654 181	15 227 897	15 515 413	105,81	101,88
ЗАО «Тбилисский»	369 302	376 746	383 040	103,71	101,67
Валовая прибыль, тыс. руб.					
ООО «Калория»	40 474	40 849	31580	88,03	87,31
ЗАО «Кореновский»	3 681 518	5 047 932	5 850 562	158,91	115,9
ЗАО «Тбилисский»	65 111	62 719	77 344	118,78	123,31

При анализе прибыли до налогообложения также наблюдается положительная динамика у ЗАО «Кореновский» с ростом на 211,57 %, в то время как у ООО «Калория» и ЗАО «Тбилисский» данные показатели за 2023 г. остались ниже уровня 2021 г. Чистая прибыль у всех трех организаций возросла, причем ЗАО «Кореновский» показало значительный рост, что подтверждает успешность стратегии компании.

Таким образом, наибольшая финансовая стабильность и рост наблюдаются у ЗАО «Кореновский», тогда как ООО «Калория» и ЗАО «Тбилисский» могут столкнуться с определенными трудностями в управлении затратами и рентабельностью. Для улучшения финансовых результатов стоит провести детальный анализ причин замедления роста и установить направления для повышения эффективности.

Исходя из тематики исследования, стоит пояснить, что оценка финансового результата прежде всего базируется на анализе двух основных индикаторов: рентабельность, деловой активности.

Рентабельность как экономическая категория отражает эффективность использования ресурсов хозяйствующим субъектом для получения прибыли. Этот показатель позволяет оценить соотношение прибыльности предприятия с его затратами, инвестициями или оборотом, что особенно важно для оценки финансового состояния организации. Существуют различные виды рентабельности, такие как рентабельность продаж, активов и капитала, которые помогают в анализе разных аспектов деятельности компании. Определенные нормативы рентабельности служат ориентиром для экспертов, позволяя оценить, насколько эффективно предприя-

тие функционирует в условиях конкурентной среды.

Проведем оценку пилотных организаций на предмет рентабельности в период 2021-2023 гг., отразим в табл. 2.

Таблица 2 – Анализ финансового результата в пилотных организациях по показателю рентабельности

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, ±	
				2023 г. от 2021 г.	2023 г. от 2021 г.
Рентабельность по чистой прибыли, %					
ООО «Калория»	0,820	1,143	1,150	0,33	0,007
ЗАО «Кореновский»	1,786	4,709	11,369	9,583	6,66
ЗАО «Тбилисский»	0,037	0,975	0,531	0,494	-0,444
Рентабельность собственного капитала, %					
ООО «Калория»	1,363	2,128	2,257	0,894	0,129
ЗАО «Кореновский»	2,93	8,55	21,76	18,83	13,21
ЗАО «Тбилисский»	0.971	0.255	0.145	-0.826	-0.11

Анализируя табл. 2 на предмет рентабельности, можно отметить, что среди исследуемых организаций наиболее высокие показатели демонстрирует ЗАО «Кореновский». В 2023 г. рентабельность по чистой прибыли данной компании составила 11,369, что на 9,583 пункта выше уровня 2021 г. Подобный рост свидетельствует о превосходной эффективности управления финансами и успешной рыночной деятельности, что является положительным аспектом для дальнейшего развития предприятия.

В то же время, ООО «Калория» показало небольшое улучшение своего показателя рентабельности по чистой прибыли: в 2023 г. он составил 1,150, увеличившись на 0,33 пункта по сравнению с 2021 г. Это указывает на уверенное, но умеренное развитие, что требует дальнейшего внимания к повышению прибыльности и оптимизации затрат.

Напротив, ЗАО «Тбилисский» демонстрирует негативную динамику: его рентабельность по чистой прибыли в 2023 г. составила 0,531, что на 0,494 пункта ниже показателя 2021 г. Это настораживает и указывает на возможные сложности в коммерческой деятельности данной организации и недостаточную эффективность управления.

Анализ рентабельности собственного капитала подтверждает аналогичные тенденции: ЗАО «Кореновский» продолжает показывать впечатляющие результаты с 21,76 в 2023 г. и увеличением на 18,83 пункта за период. В отличие от него, у ЗАО «Тбилисский» отмечается резкое падение показателя до 0,145, что подчеркивает необходимость пересмотра

стратегии управления капиталом. В целом, подобные результаты анализа финансовых показателей подчеркивают важность постоянного мониторинга и оптимизации процессов для повышения эффективности и конкурентоспособности организаций.

В условиях текущих экономических реалий, предприятия, такие как ООО «Калория», ЗАО «Кореновский» и ЗАО «Тбилисский», сталкиваются с необходимостью активного управления своей деловой активностью. Эффективность функционирования этих организаций напрямую зависит от их способности адаптироваться к изменяющимся условиям внешнеэкономической среды и оптимизировать внутренние процессы. Важной частью этого управления является мониторинг ключевых показателей, таких как объем продаж, прибыль и рентабельность, что позволяет выявить реальные тренды и оценить текущее положение на рынке.

Кроме того, необходимо обратить внимание на привлечение дополнительных источников финансирования для обеспечения стабильной работы всех трех организаций. Участие в государственных программах, направленных на поддержку агропромышленного комплекса, а также активный поиск частных инвесторов могут стать важными стратегиями для улучшения финансовой устойчивости и повышения деловой активности. Данный критерий необходимо учитывать поэтому обратимся к табл. 3.

Анализируя данные, представленные в таблице, можно сделать вывод о динамике коэффициентов оборачиваемости запасов,

кредиторской и дебиторской задолженности в трех пилотных организациях. В целом, показатели свидетельствуют о различной фи-

нансовой активности и управлении оборотными средствами.

Таблица 3 – Анализ финансового результата в пилотных организациях по показателю деловой активности

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, ±	
				2023 г. от 2021 г.	2023 г. от 2022 г.
Коэффициент оборачиваемости запасов					
ООО «Калория»	7,859	8,337	8,324	0,465	-0,013
ЗАО «Кореновский»	13,032	13,475	11,538	-1,494	-1,937
ЗАО «Тбилисский»	16,852	15,054	16,354	-0,498	1,3
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности					
ООО «Калория»	9,287	12,911	13,824	4,537	0,913
ЗАО «Кореновский»	10,937	19,836	21,669	10,732	1,833
ЗАО «Тбилисский»	36,924	43,82	33,99	-2,934	-9,83
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности					
ООО «Калория»	5,497	6,34	7,972	2,475	1,632
ЗАО «Кореновский»	8,425	9,286	8,367	-0,058	-0,919
ЗАО «Тбилисский»	12,445	12,907	12,348	-0,092	-0,559

Коэффициент оборачиваемости запасов у ООО «Калория» остается на стабильном уровне с небольшим снижением в 2023 г. по сравнению с 2022 г. Это может указывать на необходимость оптимизации управления запасами для повышения эффективности. ЗАО «Кореновский» демонстрирует отрицательную динамику с ухудшением оборачиваемости запасов, что может сигнализировать

о неэффективном использовании ресурсов или избыточных запасах. Однако ЗАО «Тбилисский» показал стабильный уровень оборачиваемости запасов, что свидетельствует о хорошей управляемости в этой области.

Коэффициенты оборачиваемости кредиторской задолженности увеличиваются у обоих предприятий: у ООО «Калория» и ЗАО «Кореновский», что говорит о повышен-



Рисунок 1 – Анализ финансового результата в пилотных организациях по показателю деловой активности по состоянию на 2023 г.

ной способности компаний погашать свои краткосрочные обязательства. Это позитивный сигнал для кредиторов. В то же время ЗАО «Тбилисский» демонстрирует снижение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, что может свидетельствовать о проблемах с расчетами и потенциальных рисках для финансовой устойчивости.

Что касается коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности, ООО «Калория» демонстрирует заметное улучшение, что свидетельствует о более эффективном сборе долгов. Однако ЗАО «Кореновский» и ЗАО «Тбилисский» показали снижения в этом показателе, что может указывать на увеличивающиеся сроки расчетов с дебиторами и потребовать дополнительного анализа дебиторской политики.

Таким образом, несмотря на то, что организации в целом демонстрируют финансовую устойчивость и удовлетворяют нормативы по большинству показателей, ряд отрицательных тенденций в коэффициентах оборачиваемости требует особого внимания. Предприятиям следует сосредоточиться на оптимизации запасов и расчетов, чтобы избежать возможных проблем с ликвидностью в будущем.

На представленном графике показаны коэффициенты оборачиваемости запасов, кредиторской и дебиторской задолженности для трех предприятий: ООО «Калория», ЗАО «Кореновский» и ЗАО «Тбилисский». Анализ данных свидетельствует о существенных различиях в эффективности управления оборотным капиталом у этих предприятий.

ООО «Калория» демонстрирует наименьшие значения всех трех коэффициентов, что указывает на относительно низкую скорость оборачиваемости запасов и замедленное погашение как кредиторской, так и дебиторской задолженности. Это может свидетельствовать о проблемах с управлением запасами, длительных сроках оплаты поставщикам и получении платежей от покупателей.

ЗАО «Кореновский» показывает более высокие значения коэффициентов оборачиваемости запасов и кредиторской задолженности по сравнению с ООО «Калория», что говорит о более эффективном управлении запасами и более быстрой оплате поставщикам. Однако коэффициент оборачиваемости

дебиторской задолженности остается относительно низким.

ЗАО «Тбилисский» имеет наибольшие значения всех трех коэффициентов, демонстрируя наилучшую эффективность в управлении оборотным капиталом среди представленных предприятий. Это свидетельствует о быстрой оборачиваемости запасов, оперативной оплате поставщикам и эффективном взыскании дебиторской задолженности.

В целом, график демонстрирует необходимость улучшения управления оборотным капиталом для ООО «Калория» и, в меньшей степени, для ЗАО «Кореновский». ЗАО «Тбилисский» служит примером эффективного управления оборотными средствами. Для более полного анализа требуется дополнительная информация о специфике деятельности каждого предприятия и причинах наблюдаемых различий в коэффициентах.

В ходе анализа производственных процессов и финансовых показателей ООО «Калория», ЗАО «Кореновский» и ЗАО «Тбилисский» можно сделать ряд выводов, касающихся их экономической эффективности и устойчивости. Все три организации демонстрируют разный уровень управления ресурсами, что напрямую сказывается на их рентабельности и способности адаптироваться к изменениям внешнеэкономической среды.

ЗАО «Кореновский» выделяется высоким уровнем рентабельности и эффективным управлением ресурсами, что позволяет компании уверенно чувствовать себя на рынке и успешно реализовывать свою продукцию. Однако компании следует уделять внимание обновлению технологической базы и оптимизации оборота денежных потоков, что поможет избежать потенциальных рисков.

ООО «Калория» демонстрирует положительную динамику, но требует дальнейшего улучшения финансового состояния через более активное использование современных технологий и методов управления. В то же время, ЗАО «Тбилисский» необходимо предпринять меры для повышения своей рентабельности и уменьшения зависимости от заемных средств, а также оптимизировать производственный процесс.

Таким образом, всем организациям рекомендуется разработать и внедрить стратегию, направленную на укрепление финансовой устойчивости, улучшение управления

денежными средствами и взаимодействии с современными цифровыми платформами. Это позволит не только минимизировать риски, но и обеспечить устойчивое развитие и экономическую эффективность в условиях растущей конкуренции на рынке.

Список источников

1. Витрина статистических данных. URL: <https://showdata.gks.ru/finder/> (дата обращения: 20.04.2025).
2. Сельское хозяйство в России. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/S-X_2021.pdf (дата обращения: 20.04.2025).
3. Герсонская И. В. Критерии оценки устойчивости финансового положения предприятия. Липецкий филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы. Липецк, 2017. С. 4.
4. Давыдов Д. М. Анализ финансовой устойчивости организации // Бухгалтерский учет, управление и финансы: перспективы развития в условиях экономической нестабильности. 2016. № 1. С. 67-70.
5. Красникова Н. В. Теоретические аспекты анализа финансовой устойчивости организации // Концепт. 2019. С. 167-169.

References

1. A showcase of statistical data. URL: <https://showdata.gks.ru/finder/> (date of reference: 04/20/2025).
2. Agriculture in Russia. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/S-X_2021.pdf (date of reference: 04/20/2025).
3. Gersonskaya I. V. Criteria for assessing the stability of the financial position of the enterprise. *Lipetsk Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration*. Lipetsk, 2017. P. 4.
4. Davydov D. M. Analysis of the financial stability of an organization. *Accounting, management and finance: development prospects in conditions of economic instability*. 2016. № 1. Pp. 67-70.
5. Krasnikova N. V. Theoretical aspects of the analysis of the financial stability of an organization. *Concept*. 2019. Pp. 167-169.

УДК 332.72

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.010

ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТА GDP В СФЕРЕ ХРАНЕНИЯ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ

Холмовский Станислав Геннадьевич,

*Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия,
staskhol@mail.ru*

В статье оценивается текущее состояние российского рынка складской недвижимости, предназначенной для обеспечения хранения и оборота лекарственных средств, изучена связь показателей рынка с динамикой внутреннего производства и потребления лекарственных средств. Определены особенности организации процесса хранения лекарственных средств на фармацевтических складах, исследованы основные нормативно-правовые акты, регулирующие процесс дистрибуции лекарственных средств в России. Изучены положения стандартов надлежащей практики GDP, возможность их использования в текущих реалиях на российской фармацевтической рынке. Определены преимущества участников рынка от сертификации по стандартам GDP.

Ключевые слова: фармацевтический склад; хранение лекарственных средств; стандарт GDP; дистрибуция лекарственных средств.

IMPLEMENTATION OF THE GDP STANDARD IN THE FIELD OF STORAGE OF MEDICINES

Kholmovsky Stanislav G.,

Baikal State University, Irkutsk, Russia, staskhol@mail.ru

The article evaluates the current state of the Russian market of warehouse real estate intended for the storage and turnover of medicines, and examines the relationship between market indicators and the dynamics of domestic production and consumption of medicines. The peculiarities of the organization of the process of storing medicines in pharmaceutical warehouses are determined, the main regulatory legal acts regulating the process of distribution of medicines in Russia are investigated. The provisions of the GDP standards of good practice and the possibility of their use in the current realities in the Russian pharmaceutical market have been studied. The advantages of market participants from certification according to the GDP standards have been identified.

Key words: Pharmaceutical warehouse; storage of medicines; GDP standard; distribution of medicines.

Российский фармацевтический рынок в структуре потребительского рынка занимает свое специфическое место, обусловленное его прямым влиянием на обеспечение здоровья и жизнедеятельности населения страны. Одной из важнейших задач, стоящей перед участниками этого рынка (производителями, дистрибьютерами, розничными аптечными сетями), является обеспечение качества и безопасности производимых и реализуемых лекарственных средств.

Новые экономические условия производства и реализации лекарственных средств, повышение законодательных требований к обеспечению их качества и безопасности

на всем протяжении товаропроводящей цепи, появление новых видов лекарств и обновленные требования к условиям их хранения, активное продвижение препаратов российского производства на мировом рынке потребовали изменений требований к их дистрибуции в целом, и к этапу хранения как его неотъемлемой части.

Тенденции развития российского фармацевтического рынка, масштабов внутреннего производства, особенностей организации фармацевтической логистики, специфики хранения лекарственных средств неоднократно становились предметом исследований российских ученых.

На протяжении последнего десятилетия значительные государственные усилия и инвестиции были направлены на обеспечение процесса импортозамещения в сфере производства лекарственных средств. Оценка эффективности [1], рассмотрению проблем развития логистической инфраструктуры были посвящены работы [2; 3], анализу особенностей организации логистического процесса в рамках фармацевтической деятельности уделялось особое внимание в исследованиях [4–6].

Но новые экономические условия, в которых развивается российский фармацевтический рынок, активные инвестиции в сферу внутреннего производства и дистрибьюции лекарственных средств, новые нормативно-правовые требования в сфере обращения лекарственных средств, делают исследования в этой сфере актуальными с теоретической и практической точки зрения.

Представленное исследование проведено с использованием методов системного анализа и синтеза, позволившим комплексно оценить сферу хранения лекарственных средств. В работе использовались методы контент-анализа различных источников информации (обзоры фармацевтического рынка и рассматриваемого сектора, данных государственной статистики и материалов других научных исследований).

Сфера хранения лекарственных средств в рамках фармацевтического рынка России отличается рядом особенностей, которые затрагивают как требования к местам хранения лекарств (фармацевтическим складам), так и особенностям организации складских операций, порядку их документирования, квалификационных требований к персоналу. В качестве таких специфических черт, которые непосредственно влияют на параметры процесса хранения лекарственных средств, общих затрат на этот процесс можно отнести следующие обстоятельства:

1. Так как фармацевтическая деятельность в России является лицензируемой (как и в большинстве других стран), то и вся сфера хранения лекарственных средств, как важнейший элемент фармацевтической цепочки подлежит в рамках общего лицензирования соответствующей оценке со стороны уполномоченных государственных органов. Необходимость лицензирования напрямую сопря-

жена с особым местом фармацевтического рынка в обеспечении здоровья граждан.

В РФ документом, регламентирующим процесс лицензирования в этой сфере, является Постановление Правительства РФ от 31.03.2022 № 547 (ред. от 06.11.2024) «Об утверждении Положения о лицензировании фармацевтической деятельности» [7]. Документ содержит перечень требований к участникам фармацевтического рынка, значительная часть которых непосредственно определяет необходимые условия надлежащего хранения лекарственных средств (минимальная площадь складских помещений, необходимые помещения в рамках склада, требования к техническому оборудованию, ведению складской документации и др.).

В рамках положения делается отдельное упоминание о том, что лицензируемая компания должна в полной мере соблюдать правила надлежащей дистрибьютерской практики, принятые в рамках Евразийского экономического союза [8].

Обширный перечень проверяемых в процессе лицензирования и последующих регулярных проверок обязательных требований ко всем аспектам осуществления хранения лекарственных средств, позволяет говорить о том, что фармацевтический склад, осуществляющий функции по приему, хранению и отпуску лекарственных средств, выступает здесь не как обычный элемент логистической цепочки. Здесь по аналогии с таможенным складом, можно говорить об четко определенном режиме хранения и реализации лекарств в России, которого должны придерживаться все участники фармацевтического рынка, осуществляющие функции хранения (производители, оптовые компании и розничные аптечные сети).

2. Кроме требований, закрепленных в упомянутом выше документе, основные требования к фармацевтическим складам, их размещению, размеру, применяемым отделочным материалам, наличию систем вентиляции и кондиционирования, иному необходимому оборудованию, соблюдению определенных температурных и влажностных режимов закреплены в других нормативных актах [9; 10]. Несоответствие условий хранения указанным требованиям грозит существенными административными штрафами и риском потери фармацевтической лицензии

3. Специфика лекарственных средств определяет и особенности организации самого процесса складского хранения. Складские операции в рамках фармацевтического склада должны осуществляться не только с ориентацией на наименование товара и его артикул, но и на серию производства, которая имеет критически важное значение для контроля за обращением лекарственных средств. Таким образом, как IT-система фармацевтического склада, так и параметры складского хранения должны обеспечивать возможность серийного учета лекарств. Это позволяет оперативно и точно отследить путь лекарственных средств от производителя и быстро изъять их из обращения, если их употребление несет риск здоровью граждан.

4. Фармацевтические склады отрасли распределены между разными участниками рынка (производителями, зарубежными поставщиками, российскими оптовыми компаниями), из-за чего на рынке одновременно присутствуют как большие по площади и современные складские комплексы, принадлежащие изготовителям и крупнейшим дистрибьютерам, так и относительно малые складские объекты, обслуживающие локальные рынки.

Кроме того, можно указать на существенную географическую диспропорцию в размещении фармацевтических складов. Основная их доля по числу и по складской мощности сконцентрирована в Европейской части России, минимальное присутствие наблюдается на Дальнем Востоке страны.

Точной статистики по количеству фармацевтических складов в России нет, но по оценкам экспертов рынка их число в настоящее время превышает 2 тысячи единиц. Из-за того, что лекарственные средства характеризуются малым весом и объемом упаковок, общая потребность в фармацевтических складских площадях меньше, чем в других товарных категориях.

5. Хотя потребность в складских площадях фармацевтических складов невелика, но повышенные затраты на строительство (или модернизацию) объектов, их техническое оборудование (прежде всего высокие требования предъявляются к системе кондиционирования и вентиляции), определяют высокий уровень удельных капитальных затрат на 1 кв. метр данных складов. Это же обстоятельство

и предопределяет и высокий уровень арендной платы на фармацевтические склады, который подкрепляется и низкой долей вакантности фармацевтических складов.

6. Если ранее основная масса вентиляционного, холодильного оборудования и оборудования для кондиционирования воздуха для фармацевтических складов поставлялась европейскими и американскими компаниями, то с 2022 года возможности такого импорта существенно ограничены в плане физического осуществления поставок и проведения за них финансовых расчетов. Это ограничивает и возможности оперативного снабжения отрасли хранения необходимыми запасными частями для оборудования и расходными материалами. В настоящее время основными поставщиками оборудования выступают китайские и тайваньские производители.

7. Так как потребность во многих лекарственных средствах носит ярко выраженный сезонный характер, это находит свое отражение и в параметрах загруженности и спроса на фармацевтические склады. Неравномерность загрузки складских площадей и объемов непосредственно сказывается на уровне складских логистических затрат [11].

8. В рамках рынка фармацевтической складской недвижимости используется четыре основные стратегии складирования. Во-первых, рост внутреннего производства лекарственных средств привел к повышенной инвестиционной активности изготовителей и в части строительства для себя складских объектов. Но строительство новых фармацевтических складов могут в текущих экономических условиях (высокая ставка ЦБ РФ, высокая стоимость сооружения и технического обеспечения) могут позволить себе только крупные производители.

Мелкие и средние производители лекарственных средств предпочитают использовать иную стратегию складирования, заключающуюся в аренде специализированных складов у девелоперов (так называемая BTS-аренда), что избавляет их от значительных единовременных затрат и позволяет оперативно изменять масштабы складской деятельности в зависимости от характеристик рыночного спроса.

Некоторые производители идут по пути передачи всех логистических операций, в

том числе и складских на аутсорсинг логистическим операторам. Но в настоящее время число таких специализированных операторов, обладающих фармацевтической лицензией ограничено и спрос на их услуги существенно превышает предложение.

Четвертой стратегией складирования в рамках фармацевтического рынка, которую могут использовать производители, является комбинированный вариант, когда часть складов является собственными или арендованными, а часть складских операций передается на аутсорсинг, например, в рамках территориальной экспансии в другие регионы.

Кроме производителей лекарственных средств, спрос на фармацевтические складские объекты предъявляют и дистрибьютерские компании, которые также используют эти варианты организации своих складских операций. При этом крупнейшие игроки рынка используют комбинированный вариант, где основные фармацевтические склады, расположенные в Европейской части страны, находятся у них в собственности или в долгосрочной аренде, а региональные филиалы используют в основном арендованные складские объекты или пользуются услугами специализированных логистических операторов.

Эти особенности сферы хранения лекарственных средств обуславливают и особые требования к организации управления в рамках отдельных участников рынка. Эти особые требования в международной практике нашли свое отражение в виде комплекса стандартов надлежащей практики GxP, охватывающих все аспекты продажи лекарственных средств, начиная с их разработки и заканчивая розничной продажей.

Комплекс стандартов включает:

1. Стандарт GMP (наилучшая производственная практика). Его российским аналогом выступает Гост Р 52249-2009.
2. Стандарт GLP (наилучшая лабораторная практика). Гост Р 53434-2009.
3. Стандарт GCP (наилучшая клиническая практика). Гост Р 52379-2009.
4. Стандарт GDP (наилучшая практика в области оптовой продажи лекарственных средств).
5. Стандарт GPP (наилучшая практика в области розничной продажи лекарственных средств).

6. Стандарт GSP (наилучшая практика в области хранения лекарственных средств).

Последние три вида международных стандартов в настоящее время не имеют своего российского аналога в виде государственного стандарта.

Отдельно рассмотрим стандарт GDP, который регламентирует процесс хранения и перевозки лекарственных средств и является обязательным в рамках Европейского союза для участников фармацевтического рынка [12], который охватывает все аспекты перевозки и хранения лекарственных средств, включая вопросы информационного обеспечения процесса хранения, процедуры оценки квалификации персонала, вопросов передачи функций по хранению лекарственных средств сторонним организациям на аутсорсинг.

В значительной мере положения международного стандарта наши свое отражение при принятии решения Советом Евразийской экономической комиссии от 3 ноября 2016 г. № 80 «Об утверждении Правил надлежащей дистрибьюторской практики в рамках Евразийского экономического союза» и ранее отраженных в приказе Минздрава России от 31.08.2016 N 646н «Об утверждении Правил надлежащей практики хранения и перевозки лекарственных препаратов для медицинского применения» [8; 13].

Согласно ст. 2 решения цель его принятия является соблюдение надлежащих условий хранения, транспортировки и распространения, необходимых для обеспечения качества, безопасности и эффективности лекарственных средств по всей цепи поставки, а также предотвращения риска проникновения фальсифицированных лекарственных средств в цепь поставки.

В настоящее время получение российскими участниками фармацевтического рынка сертификата GDP не является обязательной для их деятельности, но они могут пройти добровольную сертификацию у специально аккредитованных в Минпромторге организаций.

По мнению ряда исследователей, переход на стандарты GDP российских производителей имеет ряд неоспоримых преимуществ:

1. Существенно уменьшается число случаев нарушения температурного и влажностного режима в процессе хранения лекарственных средств, что непосредственно

сказывается на поддержании их качества в процессе хранения [14].

2. Обеспечивает четкое распределение полномочий и обязанностей между сотрудниками компании, выделяет особых уполномоченных по соблюдению стандарта.

3. Существенно снижается общий уровень рисков в процессе и хранения лекарственных средств, сокращается уровень издержек на хранение лекарств [15].

4. Минимизирует вероятность реализации фальсифицированной и недоброкачественной продукции [16].

5. Способствует четкой организации бизнес-процессов транспортировки и хранения лекарственных средств, более эффективному распределению ограниченных ресурсов между различными сферами логистической деятельности [17].

6. Поддерживает репутацию компании на рынке, так как наличие сертификата является свидетельством приверженности компании наилучшим практикам области дистрибуции, повышает уровень доверия к ней со стороны контрагентов [18].

7. Способствует организации экспорта лекарственных средств за пределы России.

Несмотря на указанные преимущества перехода на стандарт GDP, существует некоторые проблемы и ограничения, связанные с его реализацией на практике.

1. Сертификация по стандарту GDP потребует существенного изменения системы управления любой компании в целом, а также системы менеджмента качества в целом. Это потребует существенных организационных усилий со стороны топ-менеджмента фирмы и активного участия сотрудников в части перехода на новые принципы повседневной работы.

2. Внедрение новых стандартов работы потребует и повышения уровня квалификации многих работников компании, что обернется существенными затратами для фирм, а также может столкнуться с нежеланием части работников осваивать новые навыки компетенции. Согласно данным опроса, приведенных в работе [18], что большинство работников не знают о положениях стандарта GDP, а часть из них полагают, что требования к качеству лекарственных средств являются завышенными и очень дорого обходятся для компаний.

3. Следование стандарту GDP предполагает активное сотрудничество компаний на фармацевтическом рынке. Сейчас, когда процесс сертификации по данному стандарту продолжается, организовать полноценное сотрудничество между участниками фармацевтического рынка в рамках GDP сложно.

4. Соответствие стандарту предполагает обеспечение фармацевтического склада определенным оборудованием, которое должно обеспечить бесперебойную работу оборудования при возможных случаях поломки, что предполагает наличие необходимого резервного энергетического оборудования. Обеспечение резервными мощностями, запасами необходимых запасных частей и расходных материалов также становится статьей дополнительных затрат.

5. Особые требования к IT-системе компании, организации документооборота предполагают также значительные единовременные и текущие затраты на поддержание системы в рабочем состоянии.

6. Следование компании стандарту потребует от нее организации соответствующей службы внутреннего контроля и необходимости периодического прохождения внешнего аудита на соответствие текущих бизнес-процессов требованиям стандартов.

7. Общие затраты на перестройку деятельности компании по стандарту GDP являются значительными, а также сам процесс сертификации является очень затратным, поэтому имеются опасения, что обязательность перехода участников фармацевтического рынка на стандарт GDP может привести к банкротству мелких и средних компаний в российских регионах, что может поставить под угрозу вопросы лекарственного обеспечения населения страны [17].

8. Большие единовременные затраты, связанные с переходом на стандарт GDP, высокие текущие затраты на обеспечение следования его требованиям в дальнейшем, могут стать причиной увеличения отпускной цены лекарств в оптовом звене, что неминуемо скажется и на розничной цене лекарственных средств в аптечной сети или в рамках осуществления государственных закупок.

Проведенный в работе анализ показал, что пока добровольный переход российских игроков фармацевтического рынка на стандарт GDP в области обеспечения наилуч-

ших практик в транспортировке и хранении лекарственных средств имеет ряд неоспоримых организационных и экономических преимуществ, но переход на него потребует от компаний существенного изменения всех внутренних бизнес-процессов, повышения уровня квалификации практически всех сотрудников, изменения принципов сотрудни-

чества с другими контрагентами и значительных финансовых затрат.

Для государства переход на стандарт GDP является возможностью минимизировать долю контрафактных и фальсифицированных лекарственных средств на рынке, обеспечить надлежащий контроль за качеством и безопасностью лекарств.

Список источников

1. Пахомович С. С., Чепинога О. А., Солодков М. В. К вопросу о развитии импортозамещения в фармацевтической промышленности // Известия БГУ. 2024. Т. 34, № 2. С. 379-388.
2. Додорина И. В., Черняев Е. В. Терминально-складская инфраструктура: проблемы и перспективы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 5. С. 87-100.
3. Кородюк И. С. Развитие логистической инфраструктуры в мультимодальных транспортных узлах // Известия ИГЭА. 2003. № 2 (35). С. 69-72.
4. Лагода Н. А. Современные модели оптимизации логистики в фармацевтической отрасли // Экономика и предпринимательство. 2023. № 11(160). С. 1458-1464.
5. Якобсон Ю. А. Некоторые особенности логистической цепочки «производитель – потребитель» в фармацевтическом бизнесе // Логистические системы в глобальной экономике. 2021. № 11. С. 333-337.
6. Квачахия Л. Л. О развитии дистрибьюторского сектора фармацевтического рынка России // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10, № 2(35). С. 180-182.
7. Постановление Правительства РФ от 31.03.2022 № 547 (ред. от 06.11.2024) «Об утверждении Положения о лицензировании фармацевтической деятельности». URL: <http://government.ru/docs/all/140305/> (дата обращения: 20.04.2025).
8. Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 3 ноября 2016 г. № 80 «Об утверждении Правил надлежащей дистрибьюторской практики в рамках Евразийского экономического союза». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207404/ (дата обращения: 20.04.2025).
9. Федеральный закон № 61-ФЗ от 12 апреля 2010 г. «Об обращении лекарственных средств». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99350/ (дата обращения: 20.04.2025).
10. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 23.08.2010 N 706н (ред. от 28.12.2010) «Об утверждении Правил хранения лекарственных средств». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105562/ (дата обращения: 20.04.2025).
11. Казарина Л. А. Сезонность как фактор формирования логистических издержек // Известия Байкальского государственного университета. 2024. Т. 34, № 1. С. 88-95.
12. Guidelines of 5 November 2013 on Good Distribution Practice of medicinal products for human use (Text with EEA relevance) (2013/C 343/01). URL: [https://app.gxp-services.net/guidemgr/files/CELEX_%2052013XC1123\(01\)%20EN%20TXT.PDF](https://app.gxp-services.net/guidemgr/files/CELEX_%2052013XC1123(01)%20EN%20TXT.PDF) (дата обращения: 20.04.2025).
13. Приказ Минздрава России от 31.08.2016 № 646н «Об утверждении Правил надлежащей практики хранения и перевозки лекарственных препаратов для медицинского применения». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=286817> (дата обращения: 20.04.2025).
14. Ерденбек И. Б., Байдуллаева Ш. А., Арыстанов Ж. М. Важность GDP как ключевого элемента обеспечения качества и эффективности в фармацевтической промышленности // Вестник науки. 2024. Т. 4, № 12(81). С. 2026-2038.
15. Егизбаева К. Н., Серикбаева Э. А., Датхаева З. А. Особенности системы управления качеством в дистрибьюторской деятельности лекарственных средств // Фармация Казахстана. 2023. № 5. С. 407-414.
16. Винников В. А., Кулиш В. Ф. Применение стандарта качества GDP на этапах логистического процесса // Материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием, посвященной 110-летию со дня рождения Ивана Сергеевича Кауричева, г. Калуга, 14 декабря 2023 года. Калуга, 2024. С. 367-369.
17. Шабров Р. В., Шадрин А. В. Стандарты GDP: проблемы внедрения // Ремедиум. 2015. № 1. С. 38-42.
18. Мальцев Е. А., Колесников А. С., Филина И. А. Актуальные вопросы системы менеджмента качества в фармацевтическом производстве // Пульс. 2023. Т. 25, № 6. С. 48-53.

References

1. Pakhomovich S. S., Chepinoga O. A., Solodkov M. V. On the development of import substitution in the pharmaceutical industry. *Izvestiya BSU*. 2024. Vol. 34, No. 2. Pp. 379-388.

2. Dodorina I. V., Chernyaev E. V. Terminal and warehouse infrastructure: problems and prospects. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2024. № 5. Pp. 87-100.
3. Korodyuk I. S. Development of logistics infrastructure in multimodal transport hubs. *Izvestiya IGEA*. 2003. № 2 (35). Pp. 69-72.
4. Lagoda N. A. Modern models of logistics optimization in the pharmaceutical industry. *Economics and entrepreneurship*. 2023. No. 11(160). Pp. 1458-1464.
5. Yakobson Yu. A. Some features of the producer–consumer logistics chain in the pharmaceutical business. *Logistics systems in the global economy*. 2021. No. 11. Pp. 333-337.
6. Kvachakhia L. L. On the development of the distribution sector of the pharmaceutical market in Russia. *Azimut scientific research: economics and management*. 2021. Vol. 10, No. 2(35). Pp. 180-182.
7. Decree of the Government of the Russian Federation dated 03/31/2022 No. 547 (as amended on 11/06/2024) “On Approval of the Regulations on licensing pharmaceutical activities”. URL: <http://government.ru/docs/all/140305/> (date of application: 04/20/2025).
8. Decision of the Council of the Eurasian Economic Commission of November 3, 2016 No. 80 “On approval of the Rules of Good Distribution Practice within the framework of the Eurasian Economic Union”. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207404/ (date of access: 04/20/2025).
9. Federal Law No. 61-FZ of April 12, 2010 “On the circulation of medicines”. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99350/ (date of application: 04/20/2025).
10. Order of the Ministry of Health and Social Development of the Russian Federation dated 08/23/2010 N 706n (as amended on 12/28/2010) “On approval of the Rules for the storage of medicines”. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105562/ (date of access: 04/20/2025).
11. Kazarina L. A. Seasonality as a factor in the formation of logistical costs. *Proceedings of the Baikal State University*. 2024. Vol. 34, No. 1. Pp. 88-95.
12. Guidelines of 5 November 2013 on Good Distribution Practice of medicinal products for human use (Text with EEA relevance) (2013/C 343/01). URL: [https://app.gxp-services.net/guidemgr/files/CELEX_%2052013XC1123_\(01\)_%20EN_%20TXT.PDF](https://app.gxp-services.net/guidemgr/files/CELEX_%2052013XC1123_(01)_%20EN_%20TXT.PDF) (accessed: 04/20/2025).
13. Order of the Ministry of Health of Russia dated 08/31/2016 No. 646n “On approval of the Rules of Good Practice for the Storage and Transportation of Medicines for Medical Use.” URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=286817> (date of request: 04/20/2025).
14. Erdenbek I. B., Baydullayeva Sh. A., Arystanov Zh. M. The importance of GDP as a key element of quality assurance and efficiency in the pharmaceutical industry. *Bulletin of Science*. 2024. Vol. 4, No. 12(81). pp. 2026-2038.
15. Egizbayeva K. N., Serikbayeva E. A., Dathaeva Z. A. Features of the quality management system in the distribution of medicines. *Pharmacy of Kazakhstan*. 2023. No. 5. Pp. 407-414.
16. Vinnikov V. A., Kulish V. F. Application of the GDP quality standard at the stages of the logistics process. *Materials of the All-Russian (national) scientific and practical conference with international participation dedicated to the 110th anniversary of the birth of Ivan Sergeevich Kaurichev, Kaluga, December 14, 2023*. Kaluga, 2024. Pp. 367-369.
17. Shabrov R. V., Shadrin A.V. GDP standards: problems of implementation. *Remedium*. 2015. No. 1. Pp. 38-42.
18. Maltsev E. A., Kolesnikov A. S., Filina I. A. Actual issues of the quality management system in pharmaceutical production. *Pulse*. 2023. Vol. 25, No. 6. Pp. 48-53.

СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ИСТОРИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Денике Л. В.,

аспирант, 38.06.01 направление «Экономика», направленность «Экономика и управление народным хозяйством», Белгородский государственный технологический университет имени В. Г. Шухова, Белгород, Россия

В статье представлен обзор классических определений искусственного интеллекта (ИИ), сформулировано современное определение его как области, занимающейся созданием систем, способных выполнять интеллектуальные задачи и адаптироваться к меняющимся условиям. Выделен исторический путь искусственного интеллекта от истоков создания, математико-философских основ через зарождение символических методов и экспертных систем до создания нейросетей и машинного обучения. Показана значимость искусственного интеллекта как наиболее эффективного инструмента в процессе цифровой трансформации общества, отмечена его роль как катализатора инноваций, способствующего повышению эффективности в различных отраслях.

Ключевые слова: искусственный интеллект; история развития; сущностные характеристики.

ESSENTIAL CHARACTERISTICS AND HISTORICAL STAGES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE FORMATION

Denike L. V.,

Postgraduate student, 38.06.01 Economics, Economics and National Economy Management of Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia

The article provides an overview of the classical definitions of artificial intelligence (AI), and formulates a modern definition of AI as a field that creates systems capable of performing intelligent tasks and adapting to changing conditions. The historical path of AI is highlighted from the origins of its creation, mathematical and philosophical foundations through the emergence of symbolic methods and expert systems to the creation of neural networks and machine learning. The importance of AI as the most effective tool in the process of digital transformation of society is shown, and the role of AI as a catalyst for innovation, contributing to increased efficiency in various industries, is noted.

Key words: artificial intelligence; history of development; essential characteristics.

Цифровая трансформация экономики и общества в современных условиях идет активными темпами и интегрируется практически во все аспекты бизнеса и общественной деятельности, при этом трансформация приводит к фундаментальным изменениям в операционных, бизнес-моделях и созданию новых ценностей. Такие технологии как блокчейн, IoT, облачные вычисления, big data играют важную роль в процессе цифровой трансформации, искусственный интеллект сегодня выступает ключевым драйвером и основным инструментом цифровизации.

В статье мы покажем значимость ИИ в развитии современной экономики, рассмотрим сущностные характеристики ИИ в разных контекстах, проследим путь развития ИИ с момента первых научных разработок до момента внедрения практически во все сферы жизнедеятельности человека.

Искусственный интеллект – это область науки и технологии, занимающаяся созданием систем и программ, выполняющих задачи, аналогично человеческому интеллекту, способные обрабатывать большие объемы данных и автоматизировать процессы, а также

адаптироваться к изменениям. ИИ можно рассмотреть с учетом различных аспектов:

1. ИИ является технологией, представляющей собой набор алгоритмов, позволяющих компьютерам обучаться на данных и анализировать их, делая выводы без программирования, либо программирую не каждый этап. Нейронные сети, машинное обучение, обработка естественного языка следует рассматривать именно как определенные технологии, направления, разделы ИИ.

2. ИИ – это система, способная через сенсоры или устройства ввода получать информацию об окружающем, анализировать полученные данные, предлагать алгоритм действий для выполнения поставленных задач.

3. ИИ используется для автоматизации и оптимизации процессов в различных сферах в совокупности с другими инструментами цифровой трансформации, таких как управление, маркетинг, финансы, медицина и дру-

гие, где ИИ позволяет повысить эффективность, снизить затраты и улучшить качество принятия решений.

Исследования в области ИИ начались в середине XX века, и их основоположниками стали ученые из разных дисциплин – математики, кибернетики, нейрофизиологии, психологии и информатики. «Искусственный интеллект – это технологии, которые позволяют машинам выполнять задачи, связанные с восприятием, интерпретацией и принятием решений, обычно требующие человеческого интеллекта» – это определение, данное Международным союзом электросвязи, подчеркивает использование ИИ для выполнения задач, таких как восприятие (распознавание речи, изображений) и принятие решений (например, в роботах или автономных транспортных средствах).

В таблице приведены определения из разных периодов развития ИИ, отражающие смену восприятия явления ИИ.

Таблица 1 – Определения искусственного интеллекта из разных исторических периодов его развития

Автор	Определение искусственного интеллекта
Джон Маккарти, (1956)	ИИ – это наука и инженерия создания машин, которые выполняют задачи, требующие интеллектуальных усилий человека, обладающих способностью к обучению, решению задач и улучшению собственной производительности. Это наука и техника создания интеллектуальных машин, особенно интеллектуальных компьютерных программ, ИИ связан с задачей использования компьютеров для понимания человеческого интеллекта, но не ограничен биологически наблюдаемыми методами [1]
Марвин Мински, (1968)	ИИ — это наука о создании машин, которые выполняют действия, требующие интеллекта, если бы они выполнялись людьми [2]
Питер Уинстон, (1992)	Искусственный интеллект это область, изучающая компьютерные технологии, которые делают возможным восприятие, рассуждения и действия машин на их основе. Это область изучения компьютерных технологий (вид деятельности человека) [3]
Нильс Джон Нильссон, (2010)	Искусственный интеллект – это деятельность, направленная на создание интеллектуальных машин, а интеллект – это качество, которое позволяет объекту функционировать в окружающей среде надлежащим образом и с предвидением [4]
Стюарт Рассел и Питер Норвиг (2016)	ИИ – это область информатики, занимающаяся созданием интеллектуальных агентов, которые могут воспринимать окружающую среду и принимать действия для достижения своих целей [5]
Европейская комиссия (2020)	ИИ – это системы, которые могут воспринимать окружающую среду, интерпретировать данные и принимать решения с минимальным вмешательством человека [6]
Пункт 5 Национальной Стратегии развития ИИ в РФ на период до 2030 года. Комплекс технологических решений	Под ИИ понимается: «Комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека. Комплекс технологических решений включает в себя информационно-коммуникационную инфраструктуру, программное обеспечение (в том числе в котором используются методы машинного обучения), процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений» [7]

Эти определения подчеркивают различные аспекты ИИ: его способность к обучению, восприятию, принятию решений, а также его роль как технологического инструмента для решения практических задач.

В 1943 году Уоррен Мак-Каллок и Уолтер Питтс опубликовали работу «A Logical Calculus of Ideas Immanent in Nervous Activity» [8], в которой соединив нейробиологию, математическую логику и теорию вычислений,

создали теоретическую основу для искусственных нейронных сетей. Основной идеей этой работы является гипотеза, о том, что «нервная деятельность – это исчисление пропозициональной логики; любая конечная логическая схема может быть смоделирована сетью таких нейронов».

Норберт Винер заложил основы для понимания обратной связи в ИИ и робототехнике. В своей работе «Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine» (1948) ученый изложил теорию управления и обратной связи в живых и машинах [9].

Реальное рождение современной теории информации можно проследить с публикацией в 1948 году работы Клода Шеннона «Математическая теория связи», в которой автор изложил теорию информации, критичную для ИИ.

Затем были изданы еще несколько значимых для развития ИИ работ Клода Шеннона, одна из них «Programming a Computer for Playing Chess» (1950) – первая работа по игровому ИИ [10].

Джон Маккарти является одним из организаторов Дартмутской летней исследовательской конференции 1956 года по искусственному интеллекту, где он официально ввел термин «искусственный интеллект». Конференция задала направления исследований ИИ на десятилетия вперед [1].

В статье «Programs with Common Sense» (1959) Маккарти предложил идею логического ИИ – подход, основанный на формальной логике для создания рассуждающих систем. Эта работа повлияла на развитие языка LISP (1958), который стал первым функциональным языком программирования и долгое время оставался основным инструментом в ИИ. Маккарти считают «отцом ИИ», именно его идеи заложили основу для символьного подхода в искусственном интеллекте и логического программирования [11].

Одним из исследователей, стоящих у истоков создания ИИ и нейросетей, следует считать А. Тьюринга, который ввел понятие абстрактной модели, универсального компьютера и заложил теории алгоритмов и вычислимости.

Первый компьютер Тьюринг разработал в 1946 году, он имел возможность хранить программы в памяти. Работая в Манчестерском университете, Тьюринг разработал

тест в виде «игры в имитацию», о котором он написал в статье «Computing Machinery and Intelligence» (1950). [12] Эта статья стала манифестом ИИ, хотя сам Тьюринг не использовал этот термин. Автор также выделил философские и математические основы искусственного интеллекта. Согласно теста Тьюринга машину можно считать «разумной», если человек не может отличить ее ответы от ответов другого человека в ходе текстового диалога.

На данную работу в дальнейшем опирались разработчики программ для улучшения обработки естественного языка и понимания человеческой речи.

В 1956 «The Logic Theory Machine» – первая программа, способная доказывать теоремы, имитирующей человеческое рассуждение, разработанная Алленом Ньюэллом и Гербертом Саймоном [13].

Герберт Саймон в 1957 году издал книгу: Модели человека / Models of Men: Social and Rational, в которой представил концепцию, объясняющую, что люди принимают решения в условиях ограниченной информации и когнитивных возможностей, а не как полностью рациональные агенты [14].

«GPS (General Problem Solver)» (1959) – компьютерная программа, созданная Алленом Ньюэллом, Гербертом Саймоном и Дж. К. Шоу, которая моделировала человеческий подход к решению задач, используя эвристические методы [15].

Фрэнк Розенблатт является создателем первой модели искусственного нейрона («The Perceptron: A Probabilistic Model for Information Storage and Organization», 1958). Розенблатта также считают одним из основателей нейросетей [16].

В 1970-1980 годах начался поиск новых подходов в исследованиях в области ИИ. В научном труде «Perceptrons: an introduction to computational geometry», написанным Марвином Минским и Сеймуром Папертом (1969) [17].

Ученые раскритиковали ограничения однослойных перцептронов и показали, что они не способны решать более сложные задачи, например, распознавание объектов, разделяемых нелинейными границами. Выводы книги были пессимистичными, что сыграло негативную роль в дальнейшем развитии нейронных сетей. Интерес к исследованиям

в области искусственного интеллекта снизился, что привело к периоду, известному как «зима ИИ».

В целом с 1980 по 2000 была заложена основа для современных технологий глубокого обучения. В связи со скачком в исследованиях в области алгоритмов обучения, архитектур сетей и доступности вычислительных ресурсов произошло возрождение интереса к нейросетям. Работы Дж. Хопфилда, Д. Румельхарт и Д. Хинтон являются значимыми для эпохи возрождения интереса к нейросетям.

Дэвид Румельхарт и Джеффри Хинтон в своей работе «Learning Representations by Back-Propagating Errors» (1986) [18] предложил алгоритм обратного распространения ошибки. В этой статье представлен революционный алгоритм, который превратил нейронные сети в мощный инструмент машинного обучения и открыл путь к современным достижениям в ИИ.

Стоит отметить авторов, внесших значимый вклад в область экспертных систем и логики (1980-1990): Э. Фейгенбаум «Expert Systems: Artificial Intelligence in Business» (1988) [19] – популяризация экспертных систем, Р. Ковальски «Logic for Problem Solving» (1979) – логическое программирование (Prolog) [20].

Исследователем Яном Лекуном в 1989 году была разработана первая сверточная нейронная сеть LeNet, способная распознавать рукописные цифры. Именно эти сети легли в основу медицинской диагностики, систем распознавания лиц, автономных автомобилей [21].

Новый тип сетей, способных запоминать долгосрочные зависимости, был предложен в 1997 году З. Хохрайтером и Ю. Шмидхубером для обработки последовательных данных (текст, речь). Ученые предложили LSTM (Long Short-Term Memory), архитектуру для обработки временных последовательностей, открыли путь к созданию моделей для машинного перевода и генерации текста [22].

Стюарт Рассел и Питер Норвиг создали классический учебник, объединивший все направления ИИ [23].

Именно период 1980-2000 гг. ознаменовался ростом вычислительных мощностей и стал переходным от теоретических моделей к практическим воплощениям, которые в

свою очередь заложили основу для мощного развития ИИ в XXI веке.

После 2000 года стали стремительно развиваются системы машинного перевода, анализа текста и диалоговые интерфейсы. IBM Watson (2011) продемонстрировал способность к вероятностному поиску и обработке речи [24]. Алексей Крижевский, Илья Суцкевер и Джеффри Хинтон (2012) разработали AlexNet – глубокую CNN, что стало переломным моментом для компьютерного зрения [25].

Крупные компании (Google и Microsoft) в 2020 году увеличили вычислительные ресурсы для обучения моделей в миллионы раз, это ускорило развитие генеративных систем. В 2020 году были созданы первые версии моделей, генерирующие связный текст, такие как GPT-3, именно они стали основой для чат-ботов и автоматизированных переводчиков. Также в 2020 году появились полуавтономные подводные роботы и системы управления группами дронов. Технологии вроде Data Mining и Knowledge Discovery позволили автоматизировать анализ больших массивов данных. Начались исследования в области аффективных вычислений (affective computing), направленных на распознавание и имитацию эмоций [26].

В 2024 году российские ученые объявили о разработке систем, наделяющих ИИ эмоциональными характеристиками.

Проследив историю развития ИИ следует подчеркнуть, что практическое применение ИИ получил в начале 80-х гг. 20 века, с этого момента следует говорить о ИИ как об инновации, так как вследствие практического применения появился коммерческий эффект.

Согласно отчету компании PwC по исследованию глобального искусственного интеллекта к 2030 году – ИИ может добавить в глобальную экономику 15,7 трлн. долл., при этом мировой ВВП может быть на 14 % выше в 2030 году из-за ускорения развития, связанного с внедрением ИИ-технологий [29]. Проследив историю развития ИИ, следует подчеркнуть, что практическое применение ИИ получил в начале 80-х гг. 20 века. Именно с этого момента следует говорить о ИИ как об инновации, так как в следствие практического применения в экономике появился коммерческий эффект [27].

На сегодняшний день выделяются различ-

ные направления ИИ, применяемые в бизнесе. Огромную роль в значимости ИИ в цифровой трансформации играет эффективная

интеграция со смежными системами и другими цифровыми инструментами (табл. 2).

Таблица 2 – Направления бизнес-применения ИИ

Направление в ИИ	Бизнес-применение
Машинное обучение и Big Data	Маркетинг: рекомендательные системы (Amazon, Netflix) Финансы: автоматический скоринг, борьба с мошенничеством Производство: прогноз спроса, управление запасами HR: автоматизированный подбор персонала
Глубокое обучение и нейросети	Retail: персонализированные предложения, динамическое ценообразование Автомобили: автономное вождение (Tesla) Здравоохранение: диагностика по снимкам Роботизация: умные ассистенты и чат-боты
Генеративный ИИ (GPT-3, GPT-4, DALL-E, Midjourney, Claude, Gemini)	Контент-маркетинг: генерация статей, рекламы Юриспруденция: автоматизация анализа документов Программирование: автогенерация кода (GitHub Copilot) Обслуживание клиентов: виртуальные помощники и чат-боты нового поколения Проектирование: генерация дизайна и чертежей

ИИ становится нормой в бизнесе, особенно в цифровых компаниях, креативным и универсальным бизнес-инструментом, работающим почти в любой отрасли.

Резюмируя, проанализированный исторический путь формирования ИИ, можно отме-

тить, что ИИ, пройдя путь от теоретической идеи до универсального бизнес-инструмента, стал инструментом, управляющим процессами, повышающим эффективность и создающего новую ценность.

Список источников

1. McCarthy J. What is Artificial Intelligence? Stanford University, November 12, 2007.
2. Минский М. Л. Семантическая обработка информации. Кембридж: MIT Press, 1968. 413 с.
3. Уинстон П. Искусственный интеллект: пер. с англ. М.: Мир, 1980. 519 с.
4. Nilsson N. J. The Quest for Artificial Intelligence: A History of Ideas and Achievements. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 562 p.
5. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th US ed. URL: <http://people.eecs.berkeley.edu/~russell/intro.html> (дата обращения: 28.11.2022).
6. Европейская комиссия. Искусственный интеллект: определения, функции и перспективы развития. URL: <https://ec.europa.eu/>, свободный. (дата обращения: 28.04.2025).
7. Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72738946> (дата обращения: 28.04.2025).
8. Мак-Каллок У. С., Питтс У. Логическое исчисление идей, присущих нервной активности // Бюллетень математической биофизики. 1943. Т. 5, № 4. С. 115–133.
9. Wiener N. Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. New York: The Technology Press and John Wiley & Sons, Inc. Paris: Hermann et Cie, 1948.
10. Шеннон К. Э. Программирование компьютера для игры в шахматы // Philosophical Magazine. 1950. Сер. 7. Т. 41. № 314. С. 256–275.
11. Маккарти Дж. Программы со здравым смыслом // Машины и мышление: сборник статей / под ред. М. Минского. М.: Мир, 1965. С. 291–324.
12. Тьюринг А. М. Computing machinery and intelligence // Mind. 1950. Т. 59, № 236. С. 433–460.
13. Ньюэлл А., Саймон Г. А. The Logic Theory Machine: A Complex Information Processing System // IRE Transactions on Information Theory. 1956. Т. IT-2. № 3. С. 61–79.
14. Simon H. A. Models of Man: Social and Rational. New York: Wiley, 1957. 287 p.
15. Newell A., Shaw J. C., Simon H. A. Report on a General Problem-Solving Program. Proceedings of the International Conference on Information Processing. 1969.
16. Розенблатт Ф. Принципы нейродинамики: перцептроны и теория механизмов мозга. М.: Мир, 1965. 478 с.

17. Минский М., Пейперт С. Перцептроны. М.: Мир, 1971. 258 с.
18. Румельхарт Д. Э., Хинтон Д. Э., Уильямс Р. Дж. Обучение представлений посредством обратного распространения ошибок // *Nature*. 1986. Т. 323, № 6088. С. 533–536.
19. Фейгенбаум Э. А. *Expert Systems: Artificial Intelligence in Business*. Нью-Йорк: John Wiley & Sons, 1988. 287 с.
20. Ковальски Р. Логика в решении проблем / под ред. Д. А. Поспелова. М.: Наука, 1990. 278 с.
21. Макаренко А. В. Глубокие нейронные сети: зарождение, становление, современное состояние // *Проблемы управления*. 2020. № 2. С. 3–22.
22. Хохрайтер З., Шмидхубер Ю. Долгосрочная краткосрочная память // *Neural Computation*. 1997. Т. 9, № 8. С. 1735–1780.
23. Рассел С. Дж., Норvig П. Искусственный интеллект: современный подход. Том 1. Решение проблем: знания и рассуждения. 4-е изд. М.: Диалектика, 2021. 704 с.
24. Хай Р. Эпоха когнитивных систем: принцип построения и работы IBM Watson. М.: IBM Corporation, 2013. 16 с.
25. Крижевский А., Суцкевер И., Хинтон Д. Э. Классификация изображений из ImageNet с помощью глубоких сверточных нейронных сетей // Материалы конференции *Advances in Neural Information Processing Systems 25 (NIPS 2012)*. 2012. С. 1097–1105.
26. Наука в Сбере 2023: информационный сборник / А. Р. Ефимов и др.; под общ. ред. А. Р. Ефимова. М.: Сбер, 2023. 92 с.
27. Искусственный интеллект: не упустить выгоду. PwC, 2019. 28 с.

References

1. McCarthy J. *What is Artificial Intelligence?* Stanford University, November 12, 2007.
2. Minsky M. L. *Semantic information processing*. Cambridge: MIT Press, 1968. 413 p. 3. Winston P. *Artificial intelligence: translated from English*. Moscow: Mir, 1980. 519 p.
4. Nilsson N. J. *The Quest for Artificial Intelligence: A History of Ideas and Achievements*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 562 p.
5. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th US ed.* URL: <http://people.eecs.berkeley.edu/~russell/intro.html> (date of request: 11/28/2022).
6. *The European Commission. Artificial intelligence: definitions, functions and development prospects*. URL: <https://ec.europa.eu> (date of reference: 04/28/2025).
7. *Decree of the President of the Russian Federation dated October 10, 2019 No. 490 "On the development of artificial intelligence in the Russian Federation"*. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72738946> (date of access: 04/28/2025).
8. McCulloch U. S., Pitts W. Logical calculus of ideas inherent in nervous activity. *Bulletin of Mathematical Biophysics*. 1943. Vol. 5, No. 4. Pp. 115–133.
9. Wiener N. *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York: The Technology Press and John Wiley & Sons, Inc. Paris: Hermann et Cie, 1948.
10. Shannon K. E. Computer programming for playing chess. *Philosophical Magazine*. 1950. Series 7. Vol. 41. No. 314. Pp. 256–275.
11. McCarthy J. Programs with common sense. *Machines and thinking: a collection of articles / edited by M. Minsky*. Moscow: Mir, 1965. Pp. 291–324.
12. Turing A.M. Computing machinery and intelligence. *Mind*. 1950. Vol. 59, No. 236. pp. 433–460.
13. Newell A., Simon G. A. The Logic Theory Machine: A Complex Information Processing System. *IRE Transactions on Information Theory*. 1956. Vol. IT-2. No. 3. Pp. 61–79.
14. Simon H. A. Models of Man: Social and Rational. New York: Wiley, 1957. 287 p.
15. Newell A., Shaw J. C., Simon H. A. Report on a General Problem-Solving Program. *Proceedings of the International Conference on Information Processing*. 1969.
16. Rosenblatt F. *Principles of neurodynamics: perceptrons and theory of brain mechanisms*. Moscow: Mir, 1965. 478 p.
17. Minsky M., Papert S. *Perceptrons*. Moscow: Mir, 1971. 258 p.
18. Rumelhart D. E., Hinton D. E., Williams R. J. Learning representations through reverse error propagation. *Nature*. 1986. Vol. 323, No. 6088. Pp. 533–536.
19. Feigenbaum E. A. *Expert Systems: Artificial Intelligence in Business*. New York: John Wiley & Sons, 1988. 287 p.
20. Kowalski R. Logic in problem solving / edited by D. A. Pospelov. Moscow: Nauka, 1990. 278 p.
21. Makarenko A.V. Deep neural networks: origin, formation, current state. *Problems of management*. 2020. No. 2. Pp. 3–22.
22. Hochreiter Z., Schmidhuber Y. Long-term short-term memory. *Neural Computing*. 1997. Vol. 9, No. 8. Pp. 1735–1780.
23. Russell S. J., Norvig P. Artificial intelligence: a modern approach. Volume 1. *Problem Solving: Knowledge and Reasoning. 4th ed.* Moscow: Diagnostics, 2021. 704 p.
24. Hai R. *The era of cognitive systems: the principle of construction and operation of IBM Watson*. Moscow: IBM Corporation, 2013. 16 p.

25. Krizhevsky A., Sutskever I., Hinton D. E. Classification of images from ImageNet using deep convolutional neural networks. *Proceedings of the conference Advances in Neural Information Processing Systems 25 (NIPS 2012)*. 2012. Pp. 1097-1105.

26. *Science in Savings 2023: an information collection* / A. R. Efimov et al.; under the general editorship of A. R. Efimov. Moscow: Savings, 2023. 92 p.

27. Artificial intelligence: do not miss the benefits. *PwC*, 2019. 28 p.

УДК 332

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.012

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Баширов Азат Рустэмович,*соискатель, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия,
azatbashir@mail.ru*

В статье рассмотрено понятие конкурентных преимуществ применительно к сельским территориям. На основе обобщения теоретических взглядов на проблему дано авторское определение конкурентных преимуществ территории. Поскольку производственная функция – одна из важнейших для территории, оценка конкурентных преимуществ выполнена графическим методом на примере отраслей растениеводства и животноводства Республики Татарстан.

Ключевые слова: сельские территории; конкурентные преимущества; сельское хозяйство.

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF RURAL AREAS

Bashirov Azat R.,*applicant, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia*

The article discusses the concept of competitive advantages in relation to rural areas. Based on the generalization of theoretical views on the problem, the author's definition of the competitive advantages of the territory is given. Since the production function is one of the most important for the territory, the competitive advantages were estimated graphically using the example of the crop production and divotting industries of the Republic of Tatarstan.

Key words: rural areas; competitive advantages; agriculture.

Внимание к проблемам анализа и оценки конкурентных преимуществ сельских территорий связано с глобализацией бизнеса, приоритетным вниманием государства к развитию сельских территорий, ростом изменчивости внешней среды и потребностей, изменением относительной силы воздействия факторов внешней и внутренней среды на функционирование хозяйствующих субъектов, структуры бизнеса на сельских территориях.

Сельские территории представляют собой территориальные структуры, отличающиеся пространственной выраженностью, социальным, экономическим, маркетинговым, историческим и природным своеобразием местности.

Основополагающими признаками выделения сельских территорий являются экономический (как части экономической системы страны с определенной специализацией и

набором производств и отраслей) и административный (как части отдельного муниципального района или их совокупности в рамках административных образований).

В ходе исследования нами обобщены теоретические взгляды на конкурентные преимущества отечественных и зарубежных ученых. Для выявления конкурентных преимуществ нами использован графический метод Ж.-Ж. Ламбена.

Эволюция теоретических взглядов на конкурентные преимущества проявляется в акценте на определенные ценности, характеристики и свойства, активы, особенности обустройства пространства.

Мы определяем конкурентные преимущества сельских территорий как экономические и административные признаки и характеристики сельских территорий, определяющие их абсолютное и относительное превосходство, измеряемые социально-экономически-

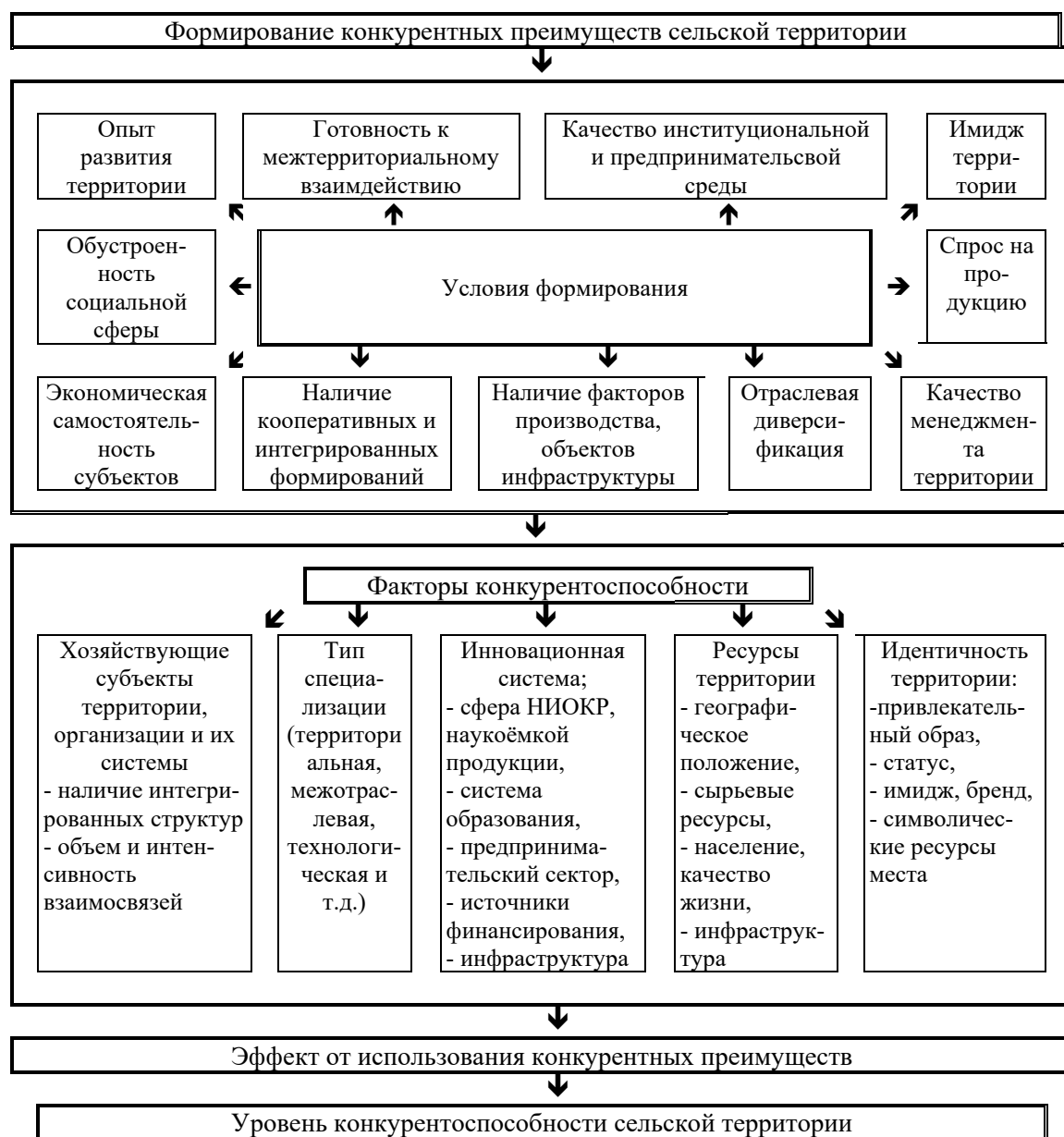


Рисунок 1 – Условия и факторы формирования конкурентоспособности сельской территории на основе формирования конкурентных преимуществ

ми показателями и корректируемые в рамках аграрной политики.

Конкурентными преимуществами для сельских территорий могут стать: эффективное муниципальное управление, государственно-частное партнерство [3], идентичность территории (географические условия, привлекательный образ, статус, бренд, символические ресурсы места) [7], ее энергетическая привлекательность [6] и другие.

Однако, как отмечают Е. В. Бережная, Т. А. Карчинская [1] «не все факторы могут трансформироваться в конкурентные преимущества», необходимо соблюдать ряд требова-

ний: факторы должны быть уникальными, гибкими, уместными, обладать длительным сроком существования [4].

Наиболее значимые конкурентные преимущества развития сельских территорий находятся в области применения комплекса инноваций во всех сферах жизнедеятельности – в сельскохозяйственном производстве, социальной и производственной инфраструктуре территории.

Систематизированные условия и факторы формирования конкурентоспособности сельской территории представлены на рис. 1.

Конкурентные преимущества сельской территории могут быть:

- отличительными – наличие доступа к ограниченным ресурсам, уникальная технология производства продукции, продукция сельскохозяйственной или несельскохозяйственной деятельности, осуществляемой на сельской территории, оказываемые услуги отличаются от аналогичных. Например, продукция халяль, органическая продукция, национальные продукты, локальные продукты, событийный туризм;
- маркетинговыми – привлечение на сель-

ские территории за счет ее рекламы и продвижения; создание бренда;

- полезными – приносить выгоду и пользу покупателям и жителям – экологические, туристические проекты, этнографические деревни; например, этнографический музей под открытым небом «Татар авылы»;
- стабильными – не менять свои характеристики в условиях изменяющейся среды, например, сохранение специализации сельскохозяйственных организаций и территорий;
- инновационными, уникальными – осо-

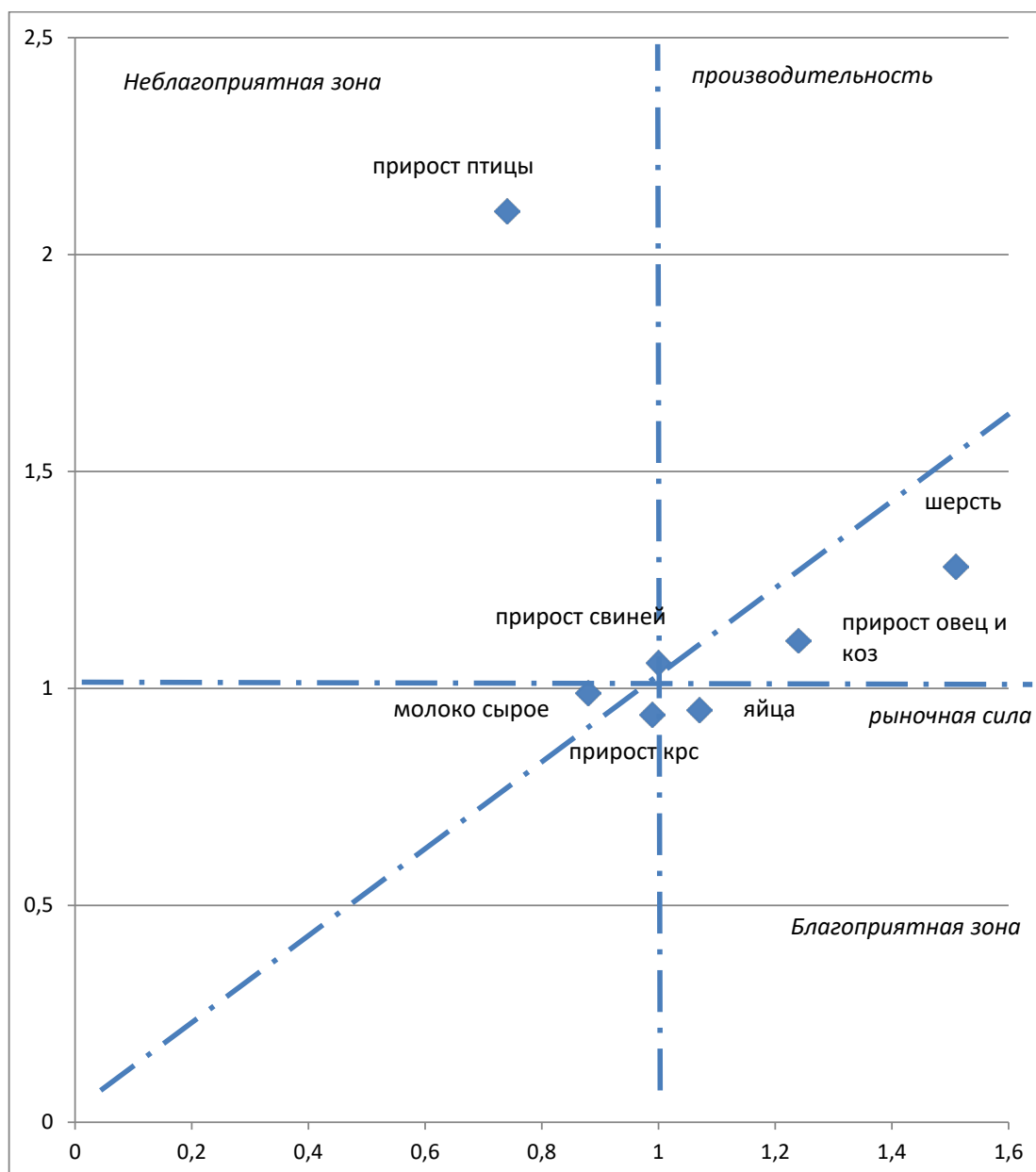


Рисунок 2 – Анализ конкурентных преимуществ продукции растениеводства сельскохозяйственных организаций и КФХ Республики Татарстан, 2023 г.

бенные, эксклюзивные сельские поселения, например IT-поселения; поселения, оснащенные инновационными технологиями, например поселение «Актюба», обеспечивающее себя электроэнергией и топливом благодаря инновационным технологиям.

– доходными – сельские территории с развитыми особыми высокодоходными видами

деятельности, например поселения нефтяников – «Зеленая Роща» для разработки Шугуровского месторождения;

– альтернативными – экопоселения, поселения родовых поместий, сельскохозяйственные колонии-поселения;

– приграничными – преимуществами сельских территорий (сельских агломераций) му-

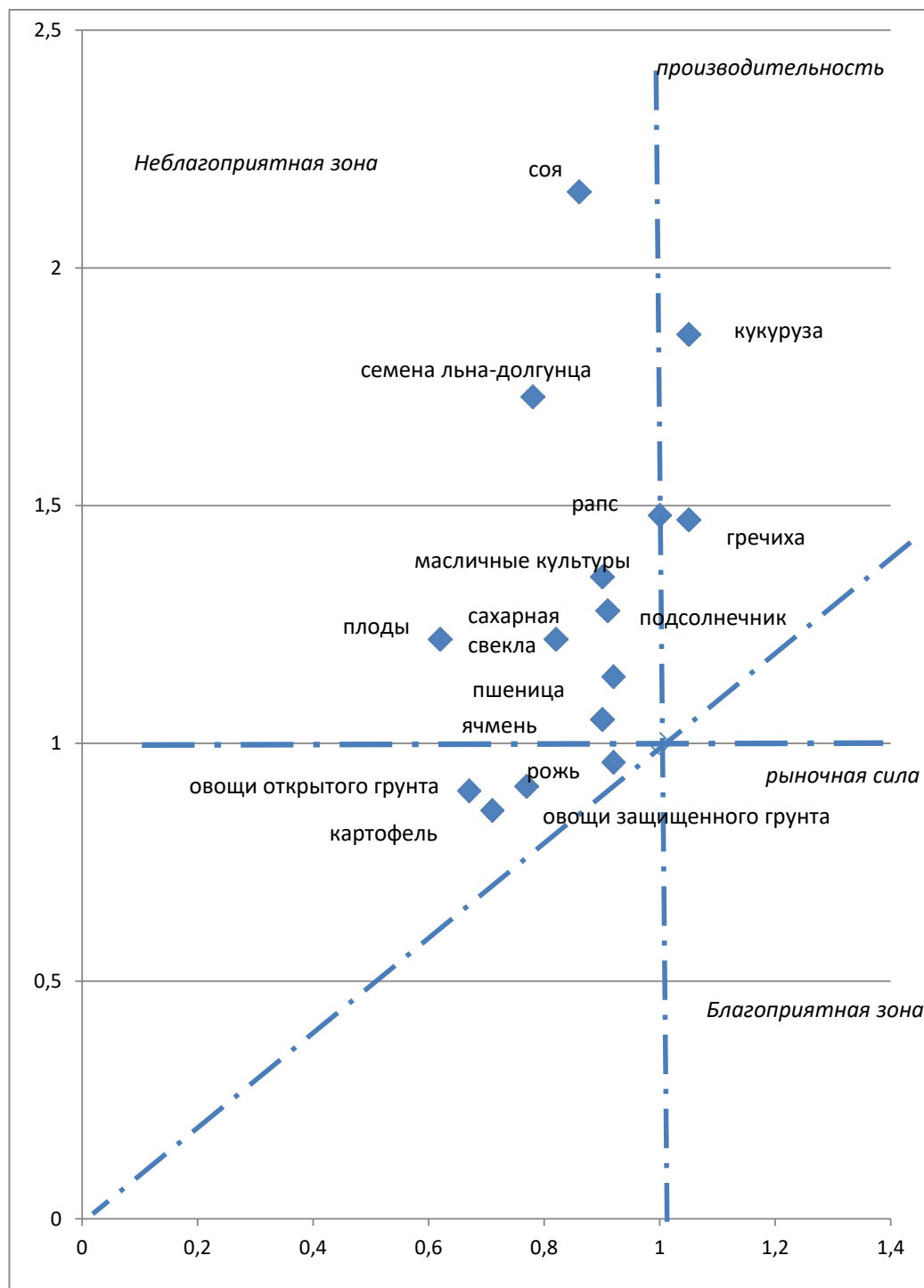


Рисунок 3 – Анализ конкурентных преимуществ продукции животноводства сельскохозяйственных организаций и КФХ Республики Татарстан, 2023 г.

ниципальных образований, расположенных полностью или частично на приграничной территории Российской Федерации, могут быть выявлены в рамках сравнения существующих различий с сопредельной территорией. Сюда же можно отнести сельские территории, сопредельные с другими регионами. Для Татарстана это сельские территории Зеленодольского района, граничащие с городом Волжском (Республика Марий-Эл), Кукморского и Балтасинского районов, граничащие с городами Вятские Поляны и Малмыж (Кировская область), Буинского района, граничащие с Республикой Чувашия и Ульяновской области;

– устойчивыми («жизнестойкими») – способными «противостоять потенциальным рискам от внутренних и внешних потрясений, а также способность территории восстанавливать свою конкурентоспособность и вести конкурентную борьбу после той или иной шоковой ситуации» [2].

К факторам развития сельской территории относятся ресурсы – человеческие, инвестиционные; физический капитал; инфраструктурные, экологические факторы; факторы связей; условия хозяйствования.

Методики оценки конкурентных преимуществ, как правило, направлены на выявление источников конкурентных преимуществ отдельных субъектов и территорий, внутренних возможностей и внешних источников развития, усиления рыночных позиций.

Ж.-Ж. Ламбен для выявления конкурентных преимуществ предлагает графический метод – размещение видов продукции в координатах – рыночная сила (цена в % от конкурента) и производительность (себестоимость единицы продукции в % от конкурента) [5]. Биссектриса в 1 и 3 квадратах разделяет благоприятную и неблагоприятную зоны по конкурентным преимуществам

Используя методику Ж.-Ж. Ламбена [5, с. 370], проанализируем наличие конкурентных преимуществ по видам сельскохозяй-

ственной продукции сельскохозяйственных организаций и КФХ (зарегистрированных как юридические лица) Республики Татарстан по отношению к среднему значению по Российской Федерации по критериям «рыночная сила – производительность» по данным ЕМИСС за 2023 год (Рисунки 2, 3). Сравнение показателей Республики Татарстан со средними по Российской Федерации, а не с соседним регионом или регионом лидером, позволяет показать конкурентные преимущества среди группы регионов, что выгодно для их взаимодействия.

По данным рис. 2 можно сделать вывод, что конкурентные преимущества по продукции растениеводства Республики Татарстан не выявлены, все виды продукции находятся выше биссектрисы в неблагоприятной зоне. Основные направления дальнейшего развития – снижение себестоимости производства растениеводческой продукции и поиск новых каналов сбыта для увеличения цены продаж.

По продукции животноводства в благоприятной зоне по конкурентным преимуществам находятся яйца птицы, прирост крупного рогатого скота, овец и коз, производство шерсти. Нужно поддерживать конкурентные преимущества по этим видам сельскохозяйственной продукции в регионе.

Обобщение теоретических взглядов на конкурентные преимущества позволило определить конкурентные преимущества сельских территорий как экономические и административные признаки и характеристики сельских территорий, определяющие их абсолютное и относительное превосходство, измеряемые социально-экономическими показателями и корректируемые в рамках аграрной политики.

Анализ конкурентных преимуществ по видам сельскохозяйственной продукции выполнен по методике Ж.-Ж. Ламбена по критериям «рыночная сила – производительность» по отраслям сельского хозяйства – растениеводство и животноводство.

Список источников

1. Бережная Е. В., Карчинская Т. А. Понятие конкурентного преимущества региона, сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности регионов // Актуальные проблемы современной науки. Всероссийская научно-практическая конференция. Северо-Кавказский гуманитарно-технический институт Северо-Кавказский государственный технический университет Филиал ВНИИ МВД России в г. Ставрополе, 2012. С. 46-49.
2. Вазенина И. С., Вазенин С. Г. Жизнестойкость как конкурентное преимущество территории // Современная конкуренция. 2024. Т. 18, № 1(97). С. 110-122.
3. Васильева Л. П. Концепция развития модели государственно-частного партнерства региона как конкурентное преимущество территории // Бизнес. Наука. Образование: проблемы, перспективы, стратегии. Материалы российской заочной научно-практической конференции с международным участием: в 2 ч. 2015. С. 27-32.
4. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. СПб.: Питер. 2008. 560 с.
5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и оперативный маркетинг / под ред. В. Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2007. 800 с.
6. Омаров Ш. К., Фуррику Ф. Х., Халилов Э. Маркетинг энергетической привлекательности территории (страны) // Вопросы структуризации экономики. 2012. № 1. С. 116-119.
7. Федотова Н. Г. Городская идентичность как конкурентное преимущество территории // Ярославский педагогический вестник. 2016. № 5. С. 372-377.

References

1. Berezhnaya E. V., Karchinskaya T. A. The concept of the competitive advantage of the region, a comparative analysis of methods for assessing the competitiveness of regions. Actual problems of modern science. *All-Russian Scientific and Practical Conference. North Caucasus Institute of Humanities and Technology North Caucasus State Technical University Branch of the All-Russian Research Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia in Stavropol*, 2012. Pp. 46-49.
2. Vazhenina I. S., Vazhenin S. G. Resilience as a competitive advantage of the territory. *Modern competition*. 2024. Vol. 18, No. 1(97). Pp. 110-122.
3. Vasilyeva L. P. The concept of developing a model of public-private partnership in the region as a competitive advantage of the territory. *Business. Science. Education: problems, prospects, strategies. Materials of the Russian correspondence scientific and practical conference with international participation: in 2 hours* 2015. Pp. 27-32.
4. Grant R. M. Modern strategic analysis. 5th ed. St. Petersburg: Peter. 2008. 560 p.
5. Lamben J.-J. *Market-oriented management: strategic and operational marketing* / edited by V. B. Kolchanov. St. Petersburg: Peter, 2007. 800 p.
6. Omarov Sh. K., Furriku F. H., Khalilov E. Marketing the energy attractiveness of a territory (country). *Issues of economic structuring*. 2012. No. 1. Pp. 116-119.
7. Fedotova N. G. Urban identity as a competitive advantage of the territory. *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*. 2016. No. 5. Pp. 372-377.

УДК 339

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.013

PR-ИНСТРУМЕНТЫ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ

Рыженкова Наталья Евгеньевна,

кандидат экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента в сфере культуры и искусства, Институт современного искусства, Москва, Россия, ne_r@mail.ru

Козерод Юлия Мечиславовна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента в сфере культуры и искусства, Институт современного искусства, Москва, Россия, ulay78.78@mail.ru

Статья посвящена исследованию роли PR-инструментов в маркетинговой деятельности организаций сферы культуры. Подчеркивается взаимосвязь PR и культуры. В контексте цифровой трансформации анализируются ключевые PR-тактики, такие как использование социальных сетей, создание уникального контента, партнерства с локальными сообществами, а также вовлечение аудитории через инклюзивные и образовательные проекты. Особое внимание уделяется систематическому применению PR-инструментов для формирования устойчивого имиджа организаций, повышения узнаваемости и лояльности аудитории. Отмечается необходимость интеграции цифровых технологий (онлайн-платформы, виртуальные туры) с традиционными методами коммуникации, а также важность креативной подачи и ориентации на потребности целевых групп.

Ключевые слова: PR-инструменты; сфера культуры; маркетинг; цифровая трансформация; имидж организации.

PR TOOLS IN THE MARKETING ACTIVITIES OF CULTURAL ORGANIZATIONS

Ryzhenkova Natalia E.,

PhD in Economics, Head of the Department of Management in the Field of Culture and Art, Institute of Contemporary Art, Moscow, Russia, ne_r@mail.ru

Kozerod Julia M.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management in the Field of Culture and Art, Institute of Contemporary Art, Moscow, Russia, ulay78.78@mail.ru

The article is devoted to the study of the role of PR tools in the marketing activities of cultural organizations. It highlights the relationship between PR and culture. In the context of digital transformation, key PR tactics are analyzed, such as using social media, creating unique content, partnering with local communities, and engaging audiences through inclusive and educational projects. Special attention is paid to the systematic use of PR tools to create a stable image of organizations, increase awareness and loyalty of the audience. The authors highlight the need to integrate digital technologies (online platforms, virtual tours) with traditional communication methods, as well as the importance of creative presentation and orientation to the needs of target groups.

Key words: PR tools; cultural sphere; marketing; digital transformation; organization image.

Сфера культуры – важный элемент прогрессивной общественной жизни, стратегический ресурс страны. Услуги организаций культуры предоставляются всем гражданам вне зависимости от пола, возраста, национальности, образования, социального положения, политических убеждений, отношения к религии [7; 11]. Однако для полноценного раскрытия потенциала культуры необходимо учитывать современные тенденции и вызовы, а также внедрять инновационные подходы, такие как цифровизация, инклюзивность, образование и диалог поколений и др.

В настоящее время важным направлением стала цифровая трансформация культурной среды. Онлайн-платформы, виртуальные туры по музеям (например, проекты Эрмитажа или Третьяковской галереи), streaming-трансляции театральных постановок и концертов делают культуру доступной даже для жителей удаленных регионов. Цифровые архивы и библиотеки сохраняют наследие и обеспечивают свободный доступ к знаниям. Это особенно важно для людей с ограниченной мобильностью или финансовыми возможностями. Организации сферы культуры все чаще реализуют инклюзивные программы: специальные экскурсии для слабовидящих с тактильными моделями экспонатов; спектакли с сурдопереводом для глухих зрителей и так далее. Такие инициативы призваны формировать общество, основанное на эмпатии и уважении к разнообразию.

Культура играет важную роль в образовательном процессе и социализации. Программы для детей (литературные клубы, театральные студии) развивают критическое мышление и креативность. Проекты для старшего поколения сохраняют традиции и укрепляют связь между поколениями. Междисциплинарные фестивали (например, «Ночь музеев») объединяют науку, искусство и технологии, вовлекая широкую аудиторию.

В то же время культура – это не только духовное богатство, потому что, например, туризм, связанный с культурным наследием (исторические города, объекты ЮНЕСКО), создает рабочие места и развивает инфраструктуру. Креативные индустрии (кино, дизайн, музыка) формируют новые рынки и привлекают инвестиции. Социальные проекты (арт-терапия, городские арт-пространства) снижают уровень напряжения в обществе,

способствуя стабильности. Сфера культуры призвана объединять общество, стимулировать инновации и укреплять национальный суверенитет. Инвестиции в ее развитие (включая образование, технологии и инклюзивность) являются вкладом в устойчивое будущее, где каждый гражданин может реализовать свой творческий потенциал.

А в маркетинговой деятельности организаций сферы культуры крайне важны PR-инструменты, поскольку они и продвигают события, и формируют долгосрочные отношения с аудиторией, укрепляют статус и адаптируют традиционные форматы к современным реалиям. В условиях цифровой эпохи и растущих ожиданий публики интеграция PR в маркетинг становится необходимостью для постоянного развития.

Актуальность использования PR-инструментов высока, например, такие инструменты как публикации в СМИ, сотрудничество с экспертами, помогают формировать позитивный имидж, усиливая доверие аудитории и партнеров; презентации для доноров, публичные отчеты о проектах, сотрудничество с медиа-персонами повышают прозрачность и привлекают инвестиции; email-рассылки и виртуальные туры стали ключевыми каналами продвижения; PR помогает демократизировать доступ к искусству через образовательные программы и инклюзивные проекты, что соответствует трендам на социальную ответственность и т. д.

В деятельности организаций сферы культуры современный PR включает в себя различные формы работы с потребителями, инвесторами, СМИ, органами власти, общественными организациями, частным персоналом: праздники, выставки, конкурсы, благотворительные акции и так далее. Работники культуры, компетентные участвовать в PR-мероприятиях путем подготовки и реализации этих мероприятий, имеют значительный профессиональный опыт [2; 8].

По определению, данному С. Блэком: PR – это искусство и наука достижения гармонии с внешним окружением посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности [2]. Основная функция PR-коммуникации – произвести впечатление на аудиторию, вызвать положительные эмоции при упоминании бренда или компании.

PR-инструменты помогают раскрыть суть бренда, они всегда ориентированы на эмоциональное состояние, влияют на уровень лояльности целевой аудитории и создают благоприятный имидж, как для компании, так и для продвижения продукции [2; 8].

По мнению Я. В. Дмитриевцевой, между PR и культурой как системой порождения, хранения и трансляции социального опыта имеется глубокая и многоплановая связь. Во-первых, сама PR-деятельность является проявлением определенной, зрелой и развитой культуры предпринимательства и менеджмента, проявлением определенного стиля, имиджа организации, утверждаемых в ее деятельности ценностей и традиций, а также манеры поведения руководства и персонала, их взаимоотношений между собой и с обществом. Во-вторых, некоторые конкретные акции и мероприятия PR широко используют сферу культуры, опираясь на творчество артистов, художников, организаций культуры и так далее. В-третьих, учреждения, организации, действующие непосредственно в сфере культуры, сами очень широко используют PR [9; 10].

Исходя из вышесказанного, мы можем сказать, что PR и культура тесно связаны между собой. Сами продукты деятельности в сфере культуры сотканы и пронизаны PR. Культура является сферой публичной и социально значимой деятельности. И можно утверждать, что она производит именно PR в самом буквальном и полном смысле слова. Стоит отметить особую роль PR самих организаций культуры. Важные направления их работы – некоммерческая и социально-значимая деятельность. И они сильно зависят от репутации организаций, связей с общественностью, а также, благоприятного мнения аудитории. Учитывая вышесказанное, мы можем сказать, что у организаций сферы культуры есть определенные преимущества при налаживании связей с общественностью:

- богатый опыт организации и проведения культурно-массовых мероприятий;
- близость к структурам власти;
- целевая аудитория;
- возможности заинтересовать сферы бизнеса;
- тесное сотрудничество со СМИ [9; 10].

Важно заметить, что PR-деятельность организаций культурной сферы выстраивается

в таких направлениях как создание репутации и поддержание имиджа. Эти мероприятия требуют наличия управленческих процессов. Учитывая это, важно отметить, что среди основных направлений маркетинговой деятельности в сфере культуры выделяется управление репутацией организации. Именно оно находится в тесном взаимодействии с управлением самой фирмы и управлением отношениями с аудиторией. Потребность в хорошей репутации удовлетворяется целенаправленной рекламой, а также системой взаимосвязанных акций специалистов PR, направленных на создание благоприятного отношения к организации. Таким образом, при грамотном продвижении можно сформировать культурный продукт, создать репутацию и имидж, выстроить взаимоотношения с целевой аудиторией. Однако нужно помнить, что добиться реального результата можно только систематичностью действий. Нужно учитывать, что если не напоминать потребителю о себе, своих товарах и услугах, то они потеряют интерес и воспользуются услугами конкурентов [9; 10].

Среди PR-инструментов, которые можно применять в маркетинге организаций сферы культуры, перечислим:

- акцент на уникальность мероприятий. Важно подчеркивать особенности событий, чтобы заинтересовать аудиторию и побудить ее к посещению. Это способствует формированию позитивного образа организации через положительные отзывы экспертов, публикации в СМИ и рекомендации посетителей;

- активное присутствие в социальных сетях. Соцсети становятся ключевой платформой для диалога с аудиторией. Публикации о выставках, мастер-классах или концертах помогают заранее познакомить подписчиков с программой. Использование уникальных хэштегов стимулирует пользователей делиться контентом, создавая вокруг события виртуальное сообщество. Кроме того, таргетинг позволяет сегментировать аудиторию и наладить прямой контакт, минуя традиционные медиа;

- качественные визуальные материалы. Профессиональные фото- и видеоматериалы повышают шансы на публикации в СМИ, особенно если у изданий нет возможности прислать своего фотографа. Яркие изобра-

жения, видео с мероприятий или аудиозаписи делают контент привлекательным, удерживая внимание читателей и стимулируя интерес к организации;

– партнерства с местными сообществами. Сотрудничество с туристическими агентствами, отелями или ресторанами расширяет охват аудитории. Такие партнеры могут выступать площадками для продвижения событий, а также помогать в организации спонсорства или совместных проектов.

Продвижение услуг организации сферы культуры предполагает одновременное использование различных PR-инструментов. Для разных форматов мероприятий (выставки, кинопоказы, мастер-классы) применяются специфические инструменты: листовки, пресс-релизы, благотворительные акции – для культурных событий; онлайн-опросы, экскурсии, телесюжеты – для клубных активностей; информационные стенды, статьи, сайты – для просветительских программ. Важно сочетать каналы, например, анонсировать кинопоказы через соцсети, флаеры и веб-сайты [1; 4; 5].

Однако, все перечисленные и другие инструменты могут послужить отличным PR-средством, если они будут привлекательными, оригинальными и запоминающимися. Сейчас PR-продвижение практикуется в любой культурной организации, но мероприятия зачастую носят эпизодический характер,

и все сводится к рекламным сообщениям. PR-деятельность не должна ограничиваться разовыми акциями. Регулярное взаимодействие через СМИ, дни открытых дверей, лекции или публичные выступления руководителей укрепляет доверие к организации. Все инструменты необходимо использовать синхронно, чтобы усилить их влияние на целевую аудиторию [6].

Грамотное применение PR-инструментов помогает сформировать положительный имидж, повысить узнаваемость и привлечь новых посетителей. Ключевые факторы успеха – ориентация на потребности аудитории, креативность в подаче и интеграция цифровых технологий с традиционными методами коммуникации.

Изучение современных тенденций и проблем маркетинга организаций сферы культуры позволяет определить основные направления маркетинговой деятельности в них: изучение потребностей посетителей, сегментацию целевой аудитории, создание популярного культурного продукта, формирование спроса на услуги, создание привлекательного имиджа учреждения, сохранение и расширение аудитории. Использование PR-инструментов продвижения необходимо в работе современной организации и играет важную роль в продвижении ее услуг, создании имиджа, привлечении новых посетителей.

Список источников

1. Баканов Е. А., Тельманова А. С., Трусова Н. М. Управление услугами сферы культуры: учебное пособие для вузов. 2-е изд. М.: Юрайт, 2022. 202 с.
2. Блюм М. А., Молоткова Н. В. PR-технологии в коммерческой деятельности: учебное пособие. Тамбов: ТГТУ, 2004. 104 с.
3. Гундарин М. В. Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации. 2-е изд., доп. СПб.: Питер, 2009. 368 с.
4. Дмитриева Л. М., Вегенер Ю. С. Креатив в продвижении бренда // Омский научный вестник. 2013. № 5 (122).
5. Коленько С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2023. 370 с.
6. Лебедев А. В. Музей будущего: Информационный менеджмент. М., 2011. 112 с.
7. Мартиросян К. М. Позиционирование услуг учреждений культуры средствами художественно-зрелищных технологий в аспекте их воспитательного потенциала // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 67-1. С. 174-177.
8. Методика PR-деятельности учреждения культуры по продвижению своего положительного имиджа. URL: <https://soc-cult.ru/public-relations/19-metodika-pr-deyatelnosti-uchrezhdeniya-kultury-po-prodvizheniyu-svoego-polozhitel'nogo-imidzha.html> (дата обращения: 11.04.2025).
9. PR технологии в сфере культуры и искусства. URL: https://solncesvet.ru/book_work/58219/ (дата обращения: 11.04.2025).

10. Продвижение культурного продукта в системе маркетинга социально-культурной сферы. URL: <http://analiculturolog.ru/journal/archive/item/1854--2.html> (дата обращения: 11.04.2025).
11. Сотникова С. И. Музеология: пособие для вузов. М.: Дрофа, 2004. 192 с.

References

1. Bakanov E. A., Telmanova A. S., Trusova N. M. *Management of cultural services: a textbook for universities*. 2nd ed. Moscow: Yurait, 2022. 202 p.
2. Blum M. A., Molotkova N. V. *PR technologies in commercial activity: a textbook*. Tambov: TSTU, 2004. 104 p.
3. Gundarin M. V. *The book of the head of the PR department: practical recommendations*. 2nd ed., dop. St. Petersburg: Peter, 2009. 368 p.
4. Dmitrieva L. M., Wegener Y. S. Creativity in brand promotion. *Omsk Scientific Bulletin*. 2013. № 5 (122).
5. Kolenko S. G. *Management in the field of culture and art: textbook and workshop for universities*. Moscow: Yurait, 2023. 370 p.
6. Lebedev A.V. *Museum of the Future: Information Management*. Moscow, 2011. 112 p.
7. Martirosyan K. M. The positioning of cultural institutions' services by means of artistic and entertainment technologies in terms of their educational potential. *Problems of modern pedagogical education*. 2020. No. 67-1. Pp. 174-177.
8. *The methodology of PR activities of cultural institutions to promote their positive image*. URL: <https://soc-cult.ru/public-relations/19-metodika-pr-deyatelnosti-uchrezhdeniya-kultury-po-prodvizheniyu-svoego-polozhitelnogo-imidzha.html> (date of access: 04/11/2025).
9. *PR technologies in the field of culture and art*. URL: https://solncesvet.ru/book_work/58219/ / (date of access: 04/11/2025).
10. *Promotion of a cultural product in the marketing system of the socio-cultural sphere*. URL: <http://analiculturolog.ru/journal/archive/item/1854--2.html> (date of request: 04/11/2025).
11. Sotnikova S. I. *Museology: a manual for universities*. Moscow: Bustard, 2004. 192 p.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО КРИЗИСА НА РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Бандурина Инна Петровна,

старший преподаватель кафедры управления и маркетинга, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия, 908.inna@gmail.com

Черепухин Тимофей Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и маркетинга, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия, timofey-19@mail.ru

Мосина Ксения Дмитриевна,

студент, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия, kseniamosina10@gmail.com

В статье рассматриваются экологический кризис России и проблемы, которые он провоцируют в области экономики и жизнедеятельности общества. Целью работы является поиск актуальных методов решения проблемы. Основным методом работы является анализ статистики и рынка предложения безотходных и энергосберегающих технологий. Результатом работы стали предложения по улучшению состояния экологии и устранения негативных последствий производства. Результаты применимы как в малых, так и в средних и крупных предприятиях. В результате исследования можно сделать вывод об актуальности проблемы и необходимости ее решения.

Ключевые слова: окружающая среда; производство; население; экологический кризис; экономическое развитие; природные ресурсы; загрязнение окружающей среды.

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF THE ENVIRONMENTAL CRISIS ON ECONOMIC DEVELOPMENT USING THE EXAMPLE OF THE RUSSIAN FEDERATION

Bandurina Inna P.,

Senior Lecturer at the Department of Management and Marketing, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia, 908.inna@gmail.com

Cherepukhin Timofey Yu.,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia, timofey-19@mail.ru

Mosina Ksenia D.,

student, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia, kseniamosina10@gmail.com

The article examines the environmental crisis in Russia and the problems it provokes in the field of economics and society. The purpose of the work is to find relevant methods to solve the problem. The main method of work is the analysis of statistics and the market supply of waste-free and energy-saving technologies. The work resulted in proposals to improve the state of the environment and eliminate the negative effects of production. The results are applicable in both small and medium-sized and large enterprises. As a result of the research, we can conclude that the problem is urgent and that it needs to be solved.

Key words: environment; production; population; ecological crisis; economic development; natural resources; environmental pollution.

Экологический кризис – это актуальная проблема во всех сферах жизни человека, в том числе и экономической сфере. Характеризуется состоянием взаимоотношений человека и природы, в котором среда обитания одного или нескольких видов, популяций, подвергается значительным изменениям и ставит тем самым под угрозу их выживание. Сегодня каждый понимает существование тесной связи между экономическими и экологическими проблемами. Хозяйственная деятельность, которая лежит в основе экономики стран, напрямую влияет на экологию: чрезмерные добыча и потребление ресурсов, выбросы CO_2 в атмосферу, целенаправлен-

ное загрязнение окружающей среды, с целью экономии на утилизации. Природная среда, в то же время, также оказывает воздействие на деятельность хозяйственных субъектов. Переизбыток использования ограниченных ресурсов и загрязнение окружающей среды ведут к необходимости дополнительных затрат на сокращение негативного влияния. Состояние природной среды нашей планеты формирует экономический потенциал стран, а стремительное изменение экономики напрямую влияет на природу [7]. Проведем анализ загрязнения окружающей среды городов РФ (рис. 1).

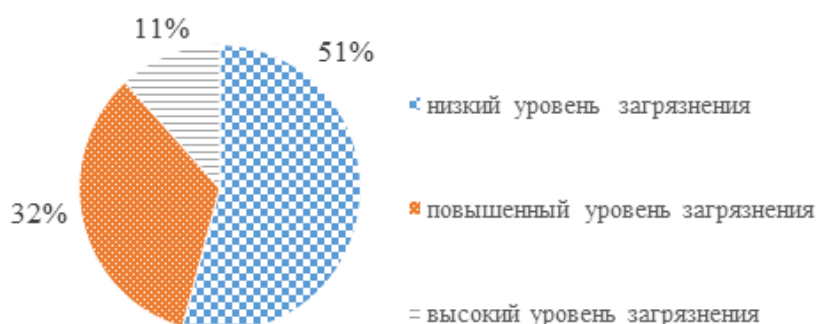


Рисунок 1 – Загрязнение окружающей среды городов РФ на 2022 г.

По данным Росстат на 2022 г. (рис. 1), 51 % городов России имеют низкий уровень загрязнения, 32 % – повышенный уровень загрязнения, 11 % – высокий уровень загрязнения. Более 80 % российских городов с общей численностью населения более 70 млн человек столкнулись с проблемой превышения предельно допустимых концентраций загрязняющих веществ в атмосфере. В 55 субъектах РФ было зарегистрировано 2471 случай высокого загрязнения пресных водоемов 25 загрязняющими веществами, в числе которых нефть и нефтепродукты, синтетические поверхностно-активные вещества, пестициды, тяжелые металлы. Помимо этого, произошло 40 аварий на поверхностных пресноводных водоемах, 12 из которых привели к разливу нефти и уменьшению пресноводных объектов на 28 % по сравнению с прошлым годом [6].

По общей статистике Росстат 17 % всех смертей вызвано загрязнением окружающей среды, а это более 300 тысяч жизней наших сограждан. 46 % городского населения или

более 50 млн человек проживает в условиях высокого уровня загрязнения окружающей среды, 15 % всех заболеваний связано с загрязнением окружающей среды, в частности с загрязнением почвы, питьевой воды, атмосферы [6].

Существует ряд актуальных всемирных экономических проблем, связанных с экологическим кризисом: сокращение площади лесов, полей, которые являются местом обитания многих видов и популяций; загрязнение атмосферы выбросами CO_2 ; кризис перепотребления энергетики и ресурсов; значительное сокращение и истощение ограниченных и невозполнимых природных ресурсов, таких как чистая пресная вода и полезные ископаемые.

Удельный вес природных ресурсов как фактора производства составляет более 50 % в годовом приросте доходов частного и государственного сектора экономики. По результатам исследований Счетной палаты РФ, было отмечено, что за период 2018-2020 гг. более трети минерального сырья страте-

гического направления и 60 % дефицитных полезных ископаемых было импортировано.

По данным исследований Института космических исследований (ИКИ) РАН С. Бар-

талева за последние 23 года площадь лесов РФ сократилась на 24 млн га или 3,25 % от общей площади лесов, в среднем за год теряя по 1,3 млн га (рис. 2) [5].

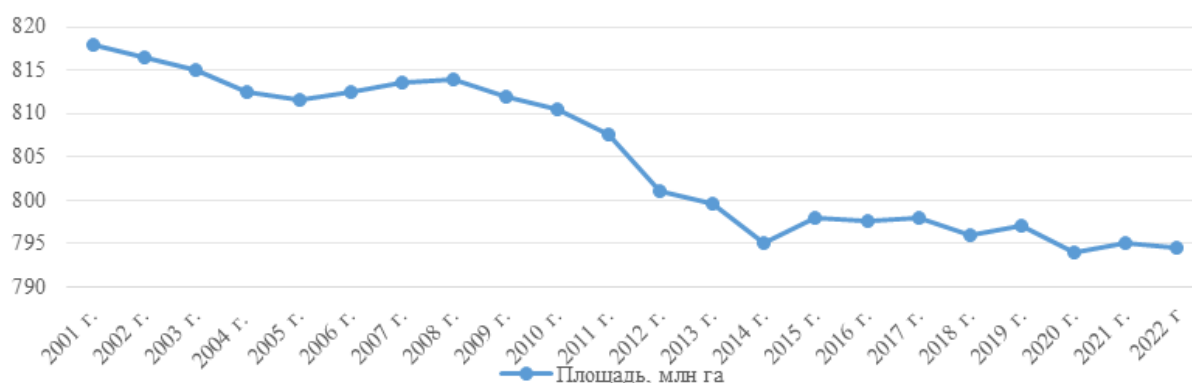


Рисунок 2 – Динамика изменения площади лесов РФ, с 2001–2022 гг., млн [5]

Согласно имеющимся данным на рисунке 2, постоянное сокращение площади лесов приводит к негативным последствиям, таким как ухудшение качества воздуха, утрата биоразнообразия, усиление эрозии почв и усугубление последствий климатических изменений. Нарушение экологического равновесия угрожает сельскохозяйственным угодьям и местным жителям. Такая динамика демонстрирует отрицательную тенденцию в развитии лесного хозяйства и требует принятия срочных мер по восстановлению утраченных лесных массивов.

Указанные негативные последствия по окружающей среде констатируют данные Росстат, выброс углекислого газа в РФ составляет более 1617 млн т в год. За 2023 г. было выявлено 174 случая высокого загрязнения атмосферного воздуха, а также 2 случая экстремально высокого загрязнения атмосферного воздуха. Половина (59 %) случаев опасного превышения концентрации химических загрязняющих веществ в воздухе пришлось на Бурятию, Самарскую область, Красноярский край, Иркутскую и Оренбургскую области с суммарным числом населения более 11 млн человек. По данным на 2023 г. объем выбросов уменьшился на 12 %, однако по сравнению с нынешними данными, эта цифра остается внушающей [5].

Последствия существования данных проблем значительно влияют на человечество, ведь они могут затронуть все сферы жизни. Экологические проблемы могут привести к

изменению климата, появлению озоновых дыр и истощению озонового слоя Земли, деградации земель и увеличению пустынных площадей. Неблагоприятная экологическая обстановка может привести к общему ухудшению здоровья людей: снизится продолжительность жизни, повысится риск развития заболеваний, в том числе хронических. Последствия для экономики характеризуются снижением продуктивности окружающей среды и обеднением природной среды, а для решения проблемы потребуются затраты на компенсацию экологического ущерба.

Однако существует ряд решений проблемы. Одним из самых важных действий по устранению экологического кризиса является повышение осведомленности населения и увеличение меры ответственности за нарушение экологического права. Таким образом можно будет пресечь возможные нарушения среди людей и даст возможность распространению информации об актуальности вопроса. На сегодняшний день существует ряд достоверных источников информации, которые способствуют информированию населения о нынешней экологической ситуации. Самыми основными из них являются независимые источники СМИ: местный и федеральные телеканалы, социальные сети, новостные интернет-ресурсы [3].

Соблюдение законодательства и усиление нормативов позволят на уровне государств закреплять меры защиты окружающей среды. На данный момент в РФ существует ряд

нормативных документов, которые помогают государству регулировать права в этой сфере: Федеральный закон от 10.01.2002 №7-ФЗ «Об охране окружающей среды», Федеральный закон от 04.05.1999 №96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха», Федеральный закон от 24.06.1998 №89-ФЗ «Об отходах производства и потребления». Федеральный закон от 23.11.1995 №174-ФЗ «Об экологической экспертизе» и другие.

Также не менее важным решением является участие стран в международных сотрудничествах и объединениях по защите и охране среды и климата. Развитие мировых связей ведет к сближению государств в вопросе сохранения окружающей среды и помогает решать мировые экологические проблемы. На данный момент РФ активно сотрудничает с другими государствами, а также с международными организациями, такими как Комитет Европейской экономической комиссии ООН по экологической политике, Комиссия ООН по устойчивому развитию, Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП). Помимо этого, Россия ведет двойное прямое сотрудничество со странами в области охраны окружающей среды. В соглашение о сотрудничестве входят Бельгия, Великобритания, Германия, Индия, Китай, Канада, Южная Корея, Литва и другие.

Самым важным решением проблемы защиты окружающей среды является переход к зеленой и циркулярной экономике. Зеленая экономика – это экономика, главной задачей которой является сохранение и приумножение природного капитала с целью увеличения уровня благосостояния населения. Главная ее черта – адекватное потребление, ответственное отношение к ресурсам и сокращение объемов отходов. Циркулярная экономика – это модель реализации зеленой экономики, которая основывается на ответственном и адекватном потреблении ресурсов, производстве товаров и услуг. Она стремится воспроизвести замкнутую цепь, в которой производящиеся продукты могут быть переработаны [1; 2].

Решение включает в себя развитие существующих технологий переработки отходов, восстановлении производства, упор на товары совместного потребления, максимально продление жизненного цикла продуктов. На сегодняшний день существуют определен-

ные бизнес-модели, которые активно используют существующие принципы циркулярной экономики. Одним из популярных методов является внедрение техники и транспорта, который работает не на топливе, а на электричестве, что значительно снизит негативное воздействие на окружающую среду [2].

Пример использования безотходного производства можно наблюдать в разных сферах производства. В энергетике сжигание топлива приводит к образованию вредных остаточных продуктов производства. Технология предлагает методику производства, при которой топливо будет сжигаться в кипящем слое, что будет более эффективно и экологически чисто. А очищение от выбросов в атмосферу предполагает установку фильтров [1].

В металлургии безотходное производство предполагает спектр использования различных технологий, что сможет позволить обеспечить максимальное использование материалов. Основные методы, актуальные в производстве на данный момент – это порошковая металлургия, метод плавки в жидкой ванне, переработка металлолома. Технологии позволяют снизить объем газов, попадающих в атмосферу, требуют меньше энергии и позволяют вовлечь в производство вторичное сырье [6].

Самое эффективное использование метода наблюдается в сельском хозяйстве. На обработанной земле вырастают посевы, от отходов их обработки питаются животные, а от них фермеры получают удобрение для своих будущих урожаев, что помогает повысить качество растений. Это отличный пример безотходного производства, где человек не наносит ущерб природе [1; 6].

Сегодня все больше и больше компаний обращаются к использованию безотходного и энергосберегающего производства. В исследовательской лаборатории компании «Рустарк» в инновационном центре «Сколково» были разработаны технологии производства лимонной и молочной кислот, ксантиновой камеди путем использования микробиологического синтеза, что обеспечивает полноценное использование кукурузного сырья. Башкирская содовая компания (БСК) работает на основе использования технологии фильтрации дистиллерной жидкости. Важнейшим решением компании Goldman Group

стало создание биогазовой станции, с помощью которой свинокомплекс компании перешел на замкнутую систему производства. В результате переработки получается вторичное сырье, которое в дальнейшем можно использовать в качестве органического удобрения [2–4].

Российская компания «ЛУКОЙЛ» продолжает внедрять возобновляемые источники энергии в свою деятельность. Таким образом, в 2022 г. прошла модернизация Цимлянской ГЭС и станции на реке Бешенка, произошло установление солнечных батарей в центральном офисе в Москве. Введена в эксплуатацию Краснодарская ТЭЦ, а также проведен ряд исследований, связанных с изучением морских ветроэлектростанций. Компания «Полюс» в рамках программы по защите окружающей среды использует технологии по повышению энергоэффективности и сокращению образования парниковых газов. В 2021 г. компания полностью покрыла 100 % потребления электроэнергии за счет ВИЭ – возобновляемых источников энергии [7].

Компания «Полиметалл» активно наращивает долю генерации электроэнергии за счет использования собственных ВИЭ. Это позво-

лило компании за 2019 г. снизить удельный выброс газов в атмосферу за счет использования альтернативной энергии, в том числе солнечной электростанции на месторождении Омолон. Компания «Сбербанк России» ведет работу с источниками генерации энергии с использованием возобновляемых и энергосберегающих технологий. Например, в 2022 г. доля энергии их возобновляемых ламп в структуре потребления энергии компанией составила 8 % [7].

Проблема охраны окружающей среды актуальна и по сей день. В связи с технологическим развитием стран человечество все больше и больше нуждается в сохранении природы. Экономика напрямую зависит от экологического состояния планеты, а потому разрешение данной проблемы остро стоит в обществе на сегодняшний день. Для разрешения проблемы требуется участие не конкретных личностей, а всего населения планеты: потребуются силы государств, малого и большого бизнеса, активность граждан. Уже сегодня можно наблюдать успешные примеры разрешения экологического кризиса, однако человечеству все еще предстоит большой объем работы над всеми сфера деятельности.

Список источников

1. Бандурина И. П. Экологические проблемы рыночного общества в рамках концепции ресентимента // Теория и практика общественного развития. 2010. № 2. С. 440-447.
2. Бесфамильная Е. В., Бандурина И. П. Совершенствование системы обращения с отходами производства и потребления как социально-экономическая и экологическая необходимость // Друкерский вестник. 2015. № 2(6). С. 95-108.
3. Бунчиков О. Н., Джуха В. М., Черепухин Т. Ю. Инновационная стратегия развития организации: вопросы теории и практики // Экономика и предпринимательство. 2020. № 7(120). С. 1057-1060.
4. О состоянии и использовании минерально-сырьевых ресурсов Российской Федерации в 2022 году. Государственный доклад. М.: Минприроды России, 2023. 687 с.
5. О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2022 году. Государственный доклад. М.: Минприроды России; МГУ имени М.В. Ломоносова, 2023. 686 с.
6. Черепухин Т. Ю. Создание стратегии социально-экономического развития региона // Проблемы экономики. 2011. № 4. С. 52-54.
7. Reducing the Anthropogenic Impact of Natural Risks on Small Rivers in the South of Russia / M. A. Bandurina, A. A. Rudenko, I. P. Bandurina, I. A. Prikhodko // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Virtual, Online, 10–12 января 2022 года. Virtual, Online, 2022. P. 042037.

References

1. Bandurina I. P. Ecological problems of a market society within the framework of the concept of resentment. *Theory and practice of social development*. 2010. No. 2. Pp. 440-447.
2. Besfamilnaya E. V., Bandurina I. P. Improving the waste management system of production and consumption as a socio-economic and environmental necessity. *Drukerovsky Bulletin*. 2015. No. 2(6). Pp. 95-108.

3. Bunchikov O. N., Jukha V. M., Cherepukhin T. Yu. Innovative strategy of organization development: issues of theory and practice. *Economics and entrepreneurship*. 2020. No. 7(120). Pp. 1057-1060.
 4. *On the state and use of the mineral resources of the Russian Federation in 2022. State report*. Moscow: Ministry of Natural Resources of Russia, 2023. 687 p.
 5. *On the state and protection of the environment of the Russian Federation in 2022. State Report*. Moscow: Ministry of Natural Resources of Russia; Lomonosov Moscow State University, 2023. 686 p.
 6. Cherepukhin T. Y. Creation of a strategy for socio-economic development of the region. *Problems of economics*. 2011. No. 4. Pp. 52-54.
 7. *Reducing the anthropogenic impact of natural risks on small rivers in Southern Russia* / M. A. Bandurin, A. A. Rudenko, I. P. Bandurina, I. A. Prihodko. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, virtual, online, January 10-12, 2022. Virtual, Online, 2022. P. 042037.
-

УДК 330.34:339.9

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.015

РОЛЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (ОЭСР, МВФ, БРИКС) В ФОРМИРОВАНИИ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Филина Нина Владимировна,

кандидат политических наук, доцент кафедры таможенного дела и права, Омский государственный университет путей сообщения, Омск, Россия, nina.filina.01@mail.ru

Гудков Юрий Александрович,

кандидат юридических наук, доцент кафедры таможенного дела и права, Омский государственный университет путей сообщения, Омск, Россия, uelrjd1957@mail.ru

Сенин Игорь Николаевич,

кандидат юридических наук, доцент кафедры таможенного дела и права, Омский государственный университет путей сообщения, Омск, Россия, senin.ru@mail.ru

Статья посвящена анализу роли международных организаций (ОЭСР, МВФ, БРИКС) в формировании глобальной экономической безопасности в условиях нарастающей взаимозависимости национальных экономик и увеличения транснациональных угроз. Рассматриваются направления деятельности этих организаций, их влияние на стабильность мировой экономики, а также выявляются противоречия и перспективы их взаимодействия. Особое внимание уделено стратегиям БРИКС как альтернативного центра силы, направленным на снижение зависимости от внешних факторов и укрепление многополярного миропорядка. Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к оценке вклада ОЭСР, МВФ и БРИКС в обеспечение глобальной экономической безопасности с учетом современных геополитических реалий.

Ключевые слова: глобальная экономическая безопасность; международные организации; ОЭСР; МВФ; БРИКС; многополярность; экономический суверенитет; финансовая стабильность; санкционное давление; альтернативные платежные системы.

ROLE OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS (OECD, IMF, BRICS) IN SHAPING GLOBAL ECONOMIC SECURITY

Filina Nina V.,

Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Customs and Law, Omsk State University of Railway Transport, Omsk, Russia, nina.filina.01@mail.ru

Gudkov Yuri A.,

PhD in Law, Associate Professor of the Department of Customs and Law, Omsk State University of Railway Transport, Omsk, Russia, uelrjd1957@mail.ru

Senin Igor N.,

PhD in Law, Associate Professor of the Department of Customs and Law, Omsk State University of Railway Transport, Omsk, Russia, senin.ru@mail.ru

The article is devoted to the analysis of the role of international organizations (OECD, IMF, BRICS) in the formation of global economic security in the context of the growing interdependence of national economies and an increase in transnational threats. The key areas of activity of these organizations, their impact on the

stability of the world economy are considered, as well as contradictions and prospects for their interaction are revealed. Particular attention is paid to BRICS strategies as an alternative center of power aimed at reducing dependence on external factors and strengthening the multipolar world order. The scientific novelty of the study lies in an integrated approach to assessing the contribution of the OECD, IMF and BRICS to ensuring global economic security, taking into account modern geopolitical realities.

Key words: global economic security; international organizations; OECD; IMF; BRICS; multipolarity; economic sovereignty; financial stability; sanctions pressure; alternative payment systems.

Актуальность исследования определяется возрастающей ролью международных организаций в обеспечении глобальной экономической безопасности. В условиях усиливающейся взаимозависимости национальных экономик и роста числа трансграничных угроз, таких как финансовые кризисы, торговые конфликты, экономическая нестабильность, а также геополитическая конфронтация и санкционные меры [4, с. 203], необходимость изучения механизмов регулирования этих вызовов становится особенно значимой.

Особый научный и практический интерес представляет анализ функций ведущих международных институтов, включая ОЭСР, МВФ и объединение БРИКС. Их деятельность оказывает непосредственное влияние на формирование стратегий устойчивого развития и минимизацию экономических рисков в глобальном масштабе [4, с. 204].

Анализ современных исследований свидетельствует о повышенном внимании научного сообщества к проблемам глобальной экономической безопасности и функциям международных институтов в ее обеспечении. В частности, рассматривается влияние участия государств в международных организациях на их экономическое развитие, однако исследователи отмечают отсутствие однозначной зависимости между этими факторами. Особый интерес представляет деятельность объединения БРИКС, которое, несмотря на различия в экономических моделях и вызовах, стоящих перед странами-участницами, демонстрирует способность к согласованной выработке решений в сфере экономической политики. Как отмечает Е. В. Ведерникова, элементами стратегии экономической безопасности БРИКС являются: минимизация внешних рисков; стимулирование внутреннего рынка; углубление экономической кооперации между странами-членами [2, с. 3052]. Кроме того, автор подчеркивает, что дальнейшая консолидация усилий в рам-

ках совместных инвестиционных проектов способна усилить позиции объединения в системе глобальных экономических отношений. Современные исследования деятельности Международного валютного фонда (МВФ) подчеркивают, что предоставление финансовой помощи странам-заемщикам сопровождается строгими условиями, включающими: структурные реформы экономики, ужесточение фискальной политики, либерализацию рынков. Ряд ученых трактуют эти меры как частичную утрату экономического суверенитета, поскольку государства вынуждены согласовывать решения с требованиями МВФ. Параллельно в научной литературе отмечается кризис традиционных механизмов глобального управления. В условиях роста влияния альтернативных объединений (БРИКС, ШОС) наблюдается смещение акцентов в сторону многосторонних форматов сотрудничества, где: отсутствует диктат унифицированных подходов, выше степень учета национальных интересов участников, решения принимаются на основе консенсуса [1, с. 21]. Этот тренд особенно проявляется в сфере экономической безопасности, где новые институты предлагают гибкие модели взаимодействия в противовес жестким схемам традиционных организаций.

Анализ современных исследований свидетельствует о том, что, хотя вопросы деятельности ОЭСР, МВФ и БРИКС освещаются в научной литературе достаточно широко, системный анализ их совместного влияния на глобальную экономическую безопасность остается недостаточно изученным. Большинство работ сосредоточено либо на отдельных институтах, либо на более общих аспектах международного управления и кооперации [10, с. 5; 5, с. 554; 2, с. 25]. При этом динамика современных геополитических процессов – включая становление многополярного мира, эволюцию глобального порядка и усиление геоэкономического соперничества – зачастую не получает должного

внимания, хотя именно эти факторы во многом определяют возможности и стратегии международных организаций в обеспечении экономической безопасности. Анализ существующих исследований демонстрирует существенный прогресс в изучении отдельных аспектов экономической безопасности и роли международных организаций, таких как ОЭСР, МВФ и БРИКС. В частности, заслуживают внимания работы, посвященные внутренним механизмам их функционирования, анализу стратегических документов и практических мер. Вместе с тем, большинство исследований носят узкоспециализированный характер и не рассматривают данные организации в единой системе координат. Это приводит к фрагментарности знаний и отсутствию целостного понимания их взаимного влияния на глобальную экономическую безопасность.

Актуальность настоящего исследования определяется существующим пробелом в научных знаниях, который требует системного изучения роли ОЭСР, МВФ и БРИКС в формировании глобальной экономической безопасности. В отличие от предыдущих работ, сосредоточенных на отдельных аспектах деятельности этих организаций, данное исследование предлагает комплексный анализ их взаимодействия и совокупного влияния на мировую экономическую стабильность.

Научная новизна исследования заключается в следующих аспектах: разработке интегральной методики оценки вклада международных институтов в обеспечение экономической безопасности; проведении сравнительного анализа стратегических подходов, инструментария и эффективности ОЭСР, МВФ и БРИКС; выявлении новых тенденций во взаимодействии этих организаций в условиях трансформации мировой экономической архитектуры. Особое внимание в работе уделяется анализу возможностей и ограничений участия исследуемых организаций в создании более устойчивой глобальной экономической системы в контексте усиливающейся многополярности и геоэкономической конкуренции.

В современных научных работах активно обсуждаются проблемы глобальной экономической безопасности и участие международных институтов в их решении. Обзор актуальных публикаций (за последние 3-5

лет) демонстрирует несколько тенденций в исследованиях данной области. Особый интерес ученых вызывает анализ воздействия глобальных кризисов и нестабильности на устойчивость мировой экономики [4, с. 204; 5, с. 91]. В работах подчеркивается, что финансовые потрясения, торговые конфликты и макроэкономическая неопределенность создают серьезные угрозы для международной стабильности [4, с. 203; 5, с. 90]. Кроме того, исследуются последствия пандемии COVID-19 и усиления геополитических противоречий. Важным аспектом научного дискурса остается изучение вклада международных организаций в укрепление экономической безопасности.

Современные исследования рассматривают ШОС не только в политико-правовом, но и в экономическом аспекте, подчеркивая ее растущее влияние на глобальные процессы. Особое внимание уделяется необходимости углубления многостороннего экономического партнерства в рамках организации, что способствует укреплению ее международного авторитета. Важным направлением деятельности ШОС является противодействие протекционизму, односторонним санкциям и несправедливым торговым ограничениям. Кроме того, организация активно участвует в дискуссиях о реформировании системы глобального экономического управления, предлагая альтернативные модели сотрудничества. Отдельный научный интерес представляет взаимодействие региональных правовых норм, формирующихся в рамках ШОС, с общепризнанными принципами международного права. Это создает основу для гармонизации законодательств стран-участниц и развития единых подходов к регулированию экономических процессов.

ЕАЭС играет значимую роль в формировании масштабной сети торгово-экономического взаимодействия, направленной на стимулирование технологического развития и кооперации между странами-членами. Одним из наиболее значимых достижений союза стало создание зон свободной торговли с рядом государств, что способствует расширению рынков сбыта и углублению интеграционных процессов/

Современные исследования фиксируют нарастающий кризис легитимности существующей системы глобального управления,

в которой Организация Объединенных Наций играет важную, но неоднозначную роль. Особую дискуссию вызывает вопрос реформирования институциональных механизмов ООН, необходимость которого обусловлена меняющимся балансом сил в мировой политике [1, с. 23]. Критический анализ показывает, что после распада СССР сложилась практика использования международно-правовых инструментов в интересах отдельных государств. В этом контексте развивающиеся страны все активнее выступают за модернизацию ООН, стремясь обеспечить более справедливое представительство и влияние на процесс принятия глобальных решений [3, с. 24]. Данное объединение приобретает особое значение как механизм координации усилий развивающихся стран. Его функция заключается в выработке коллективных подходов к решению системных кризисов современности и преодолению экономического дисбаланса между глобальным Севером и Югом.

Большая двадцатка сохраняет статус важнейшей площадки для согласования финансово-экономической политики. Примечательно, что взаимодействие России и Китая в рамках G20 приобретает стратегическое значение, внося существенный вклад в переформатирование глобальной повестки. Их совместные инициативы способствуют становлению более сбалансированной и полицентричной системы мирового управления. В современных условиях особое значение приобретает изучение экономического суверенитета, который рассматривается в контексте глобализации и усиления санкционного давления [5, с. 92]. В рамках данного направления анализируются аспекты экономической безопасности государства, включая критерии ее обеспечения, методы мониторинга и оценки потенциальных угроз. Особое внимание уделяется проблеме сохранения экономической независимости страны при ее интеграции в мировые рынки и участии в деятельности международных организаций. Важным аспектом исследований является анализ трансформации мирохозяйственных связей и переход к многополярной системе международных отношений, что оказывает значительное влияние на глобальную экономическую безопасность и меняет роль международных институтов [3, с. 24]. В работах

ученых отмечаются геополитические тенденции, включая усиление влияния незападных центров силы и необходимость реформирования существующей системы международных отношений. Одним из перспективных подходов к осмыслению этих процессов является концепция цивилизационной многополярности, в которой основными акторами выступают крупные культурно-исторические общности. В научной литературе активно обсуждаются стратегии нейтрализации односторонних санкций и ограничительных экономических мер. В частности, анализируется деятельность альтернативных международных структур (БРИКС, ШОС), выступающих за многополярную систему экономических отношений и противодействующих дискриминационным ограничениям [7, с. 554]. Таким образом, современные исследования в области глобальной экономической безопасности охватывают широкий спектр проблем: от анализа кризисных явлений и функций международных организаций до изучения экономического суверенитета и трансформации миропорядка.

Глобальная экономическая безопасность представляет собой комплексную систему мер, направленных на поддержание устойчивого развития мировой экономики, минимизацию финансовых рисков, обеспечение технологической автономии и нейтрализацию внешних и внутренних угроз [4, с. 203; 5, с. 91]. Современные исследователи выделяют несколько подходов к трактовке данного понятия. С одной стороны, акцент делается на устойчивом развитии, которое способствует долгосрочному экономическому росту и повышению качества жизни в глобальном масштабе [7, с. 554]. С другой стороны, особое внимание уделяется финансовой стабильности, поскольку именно она служит основой для предотвращения масштабных кризисов и дисбалансов в мировой экономике [4, с. 204].

Роль международных организаций в обеспечении глобальной экономической безопасности заключается в координации действий государств, разработке унифицированных стандартов и механизмов реагирования на возникающие вызовы. Такие структуры, как МВФ, Всемирный банк и ВТО, играют важную роль в поддержании финансовой стабильности и содействии устойчивому

развитию. Еще одной важной составляющей глобальной экономической безопасности является противодействие внешним угрозам, включая санкционное давление и торговые войны. В этом контексте страны БРИКС активно работают над формированием альтернативных экономических механизмов, минимизирующих влияние ограничительных мер [7, с. 553]. Российская Федерация в «Стратегии экономической безопасности до 2030 года» определяет экономический суверенитет как способность государства проводить независимую внутреннюю и внешнюю политику без внешнего диктата. Особое внимание в документе уделяется технологической самостоятельности, которая рассматривается как необходимое условие для достижения устойчивого развития и защиты национальных интересов. Международные организации являются важным инструментом координации экономических отношений между странами, разработки единых правил и поддержания стабильности глобальной экономики [8, с. 47]. Крупнейшие институты, такие как МВФ, Всемирный банк и ВТО, были созданы для содействия свободной торговле и устойчивому развитию через согласованные действия ведущих государств. Однако в современных условиях эффективность глобального управления снижается, что проявляется в кризисе ВТО и усилении протекционистских тенденций [1, с. 23]. Несмотря на эти вызовы, международные организации продолжают служить площадкой для согласования стратегий, направленных на экономическую стабилизацию, устойчивое развитие и повышение уровня жизни [7, с. 554]. Как объединение развивающихся стран [7, с. 554], БРИКС ориентирован на построение равноправного международного диалога, содействие устойчивому развитию и расширение взаимовыгодных торговых отношений. Углубление кооперации в рамках объединения не только усиливает глобальные позиции стран-участниц, но и способствует укреплению их экономической безопасности [2, с. 3052]. Важным инструментом в этой стратегии выступает Новый банк развития БРИКС, который, помимо поддержки государств-членов, играет значимую роль в обеспечении финансовой стабильности наименее развитых стран [9, с. 123].

Аналогичные цели преследует ШОС, вы-

ступающая за становление справедливого полицентричного мироустройства [6, с. 11]. Участники организации активно работают над трансформацией системы глобального экономического управления, отстаивая принципы открытости, равноправия и отсутствия дискриминации в международной торговле. Несмотря на формирование полицентричной системы международных отношений, процесс этот сопровождается существенными вызовами. Напряженность в отношениях между ведущими мировыми державами создает риски для международного сотрудничества. Вместе с тем, практика показывает, что партнерские отношения между странами со схожими позициями могут стать действенным механизмом решения глобальных проблем.

Современные международные институты демонстрируют двойственную роль в обеспечении экономической безопасности. Устоявшиеся структуры (ОЭСР, МВФ) переживают кризис легитимности и функциональности в условиях меняющегося мирового порядка. В противовес им новые интеграционные форматы (прежде всего БРИКС) предлагают инклюзивные модели взаимодействия, основанные на принципах суверенного равенства и баланса интересов. Становление многополярности формирует сложную систему координат для глобального экономического управления: с одной стороны, усиливаются центробежные тенденции, и конкуренция между центрами влияния; с другой – открываются перспективы для создания более гибких и справедливых механизмов сотрудничества. Эти процессы требуют от международных организаций существенной трансформации – пересмотра принципов функционирования, разработки новых форматов взаимодействия и поиска баланса между национальными интересами и задачами устойчивого развития глобальной экономики.

Важным направлением работы ОЭСР является установление стандартов в сфере противодействия отмыванию капиталов. Эти меры способствуют укреплению финансовой стабильности и минимизации угроз, связанных с незаконными денежными потоками [5, с. 90]. В условиях стремительной цифровизации ОЭСР играет важную роль в формировании глобальных подходов к регулирова-

нию цифрового пространства. Организация стремится создать единые рамки цифровой политики, опираясь на свой институциональный опыт. Однако, несмотря на декларируемые принципы открытости, страны-члены ОЭСР иногда демонстрируют протекционистские тенденции, что может ограничивать развитие международной цифровой торговли [8, с. 48]. ОЭСР выступает за снижение барьеров в международной торговле, способствуя созданию справедливых условий для всех участников рынка. Тем не менее, в некоторых случаях политика государств-членов организации может противоречить этим принципам, особенно в высокотехнологичных секторах [8, с. 49]. Таким образом, ОЭСР остается игроком в сфере глобальной экономической безопасности, однако ее эффективность зависит от согласованности действий стран-участниц и учета современных вызовов, таких как цифровизация и рост протекционизма. Разрабатываемые ОЭСР стандарты и рекомендации оказывают существенное воздействие на формирование экономической политики не только стран-членов организации, но и мировой экономики в целом через распространение лучших практик. Как показывает анализ, участие в международных экономических институтах (в частности, во Всемирной торговой организации) способствует снижению геoeкономической напряженности и укреплению безопасности за счет развития многостороннего сотрудничества [8, с. 49]. Особая роль ОЭСР проявляется в сфере цифровой экономики, где организация выступает важной площадкой для выработки согласованных подходов к регулированию, используя свой экспертный потенциал и институциональный авторитет. Однако современные тенденции свидетельствуют о противоречивой динамике: несмотря на декларируемую приверженность принципам свободной торговли, ведущие экономики (многие из которых входят в ОЭСР) активно применяют меры протекционистского характера – экспортные ограничения, субсидии национальным производителям и повышение тарифных барьеров [1, с. 24].

Такая политика, отражающая рост экономического национализма, создает серьезные вызовы для системы многостороннего регулирования торговли и может привести

к ослаблению роли ВТО как арбитра в обеспечении справедливых условий глобальной экономической конкуренции. Это противоречие между декларируемыми принципами открытости и реальной протекционистской практикой требует глубокого осмысления и поиска новых механизмов согласования интересов в условиях нарастающей геoeкономической турбулентности.

Деятельность Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) неоднократно подвергалась критике со стороны экспертного сообщества за ее явную ориентацию на интересы развитых стран. Аналитики отмечают, что разрабатываемые организацией стандарты и рекомендации зачастую не учитывают специфику и потребности развивающихся экономик, что создает для последних дополнительные барьеры в интеграции в глобальную экономическую систему. Особую остроту эта проблема приобретает в сфере цифровой экономики. Исследования показывают, что развитые страны, используя технологическое превосходство, фактически монополизируют сегменты цифрового рынка. Это приводит к усилению технологической зависимости развивающихся государств и углублению глобального цифрового разрыва. В противовес такой тенденции развивающиеся страны, объединенные в рамках Группы 77 и при поддержке Китая, последовательно отстаивают принцип суверенитета государств в цифровом пространстве. Они выступают против экстерриториального применения норм, разработанных без их участия и закрепляющих доминирующее положение развитых экономик.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о двойственной роли ОЭСР в формировании архитектуры глобальной экономической безопасности. С одной стороны, организация вносит значительный вклад в стабилизацию мировой экономики через разработку унифицированных стандартов. С другой – сохраняющаяся ориентация на интересы развитых стран и потенциально дискриминационный характер некоторых рекомендаций в отношении развивающихся экономик требуют серьезного переосмысления и корректировки подходов к международному экономическому регулированию.

Международный валютный фонд (МВФ) занимает центральное место в архитектуре

глобального экономического управления, выполняя важнейшие функции по поддержанию стабильности международной финансовой системы. Основная миссия организации заключается в предотвращении кризисных явлений, смягчении их последствий, а также в стимулировании устойчивого развития мировой экономики. К направлениям деятельности МВФ относятся: мониторинг финансово-экономической динамики – анализ макроэкономических показателей стран-участниц и глобальных тенденций с целью выявления угроз финансовой стабильности; финансовая поддержка – выделение кредитных ресурсов государствам, столкнувшимся с дефицитом платежного баланса; техническое содействие – консультационная и экспертная помощь в разработке эффективной макроэкономической политики [1, с. 23]. Важным аспектом работы МВФ является разработка рекомендаций для национальных правительств, направленных на укрепление экономической устойчивости и минимизацию кризисных рисков [4, с. 203].

В периоды экономических кризисов Международный валютный фонд (МВФ) выделяет странам-участницам кредитные ресурсы. Данные средства направляются на стабилизацию национальных валют, восполнение золотовалютных резервов и покрытие дефицита платежного баланса [1, с. 20–21]. Одним из перспективных механизмов поддержки является формирование объединенного фонда валютных резервов для стран БРИКС, что способствует снижению рисков в условиях нестабильности глобальной экономики [9, с. 121–122].

Помимо финансовой помощи, МВФ активно участвует в образовательных и консультационных программах для государственных структур стран-членов. Эксперты фонда оказывают содействие в разработке экономической политики, управлении суверенным долгом, реформировании налоговой системы и других направлениях [4, с. 202–203]. Важной функцией МВФ является предотвращение и смягчение последствий международных финансовых кризисов. С этой целью фонд осуществляет мониторинг макроэкономических показателей стран-участниц, выявляя потенциальные уязвимости на ранних стадиях [4, с. 203]. Финансовая помощь призвана не только стабилизировать экономику конкрет-

ного государства, но и минимизировать негативные побочные эффекты для других стран. Тем не менее, в условиях кризиса глобального управления эффективность деятельности международных институтов, включая миротворческие миссии ООН, программы Всемирного банка, антикризисные меры МВФ и торговые инициативы ВТО, ставится под сомнение [1, с. 24]. В последние годы активно обсуждается необходимость реформирования Международного валютного фонда (МВФ) с целью повышения его легитимности и более справедливого учета интересов развивающихся государств. Группа 77 и Китай уже добились определенных успехов в усилении влияния развивающихся стран в глобальных финансовых институтах, включая перераспределение квот и голосов в МВФ и Всемирном банке. Тем не менее, текущая система квот по-прежнему не в полной мере отражает возросший экономический вес таких стран, как участницы БРИКС [9, с. 121–123]. Увеличение их представительства могло бы способствовать более сбалансированному принятию решений, отвечающих интересам всего мирового сообщества.

Деятельность Фонда часто подвергается критике, особенно в связи с жесткими условиями предоставления финансовой помощи (политикой «обусловленности»), которые могут ограничивать экономический суверенитет стран-заемщиков [8, с. 48]. В 2024 году МВФ предпринял шаги по адаптации своей стратегии, запустив «Фонд устойчивости и трансформации» (Resilience and Sustainability Trust) с капиталом 50 млрд. В рамках этой программы Украина получила 50 млрд. В рамках этой программы Украина получила 15,6 млрд на восстановление инфраструктуры, а Пакистан – \$3 млрд для борьбы с последствиями климатических изменений. Кроме того, Фонд смягчил требования по структурным реформам для государств, пострадавших от геополитических кризисов, что свидетельствует об эволюции его подходов. Однако критики отмечают, что традиционные меры МВФ, включающие бюджетную консолидацию, приватизацию госсектора и дерегуляцию рынков, могут приводить к социальным издержкам и ограничивать возможности национальных правительств в проведении самостоятельной экономической политики. В контексте БРИКС особое значение при-

обретает учет региональных особенностей при формировании стратегий экономической безопасности [2, с. 3053].

Страны БРИКС активно продвигают идеи устойчивого развития, свободного от санкционного давления, а также расширения взаимовыгодной торговли и инвестиций [2, с. 3054]. Эти принципы не всегда совпадают с подходом МВФ, ориентированным на сохранение существующей глобальной финансовой системы. Возрождение Движения неприсоединения как силы, выражающей интересы Глобального Юга, также способствует пересмотру роли традиционных институтов. В качестве альтернативы Всемирному банку страны БРИКС создали Новый банк развития (НБР), который предлагает развивающимся государствам более гибкие условия финансирования [9, с. 124]. Таким образом, эволюция МВФ и рост влияния новых финансовых институтов отражают изменение баланса сил в мировой экономике и стремление развивающихся стран к большей автономии в принятии экономических решений.

Международный валютный фонд продолжает оставаться институтом поддержания глобальной финансовой стабильности, однако его политика и механизмы функционирования требуют существенной модернизации в условиях формирующегося многополярного мира. Особую актуальность приобретает вопрос более справедливого представительства развивающихся стран в процессе принятия решений, что соответствует современным тенденциям перераспределения экономического влияния в мире.

Объединение БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР), особенно после последнего расширения, превратилось в значимый центр силы современной мировой экономики. Эта группа государств предлагает альтернативную модель международного экономического взаимодействия, основанную на принципах многополярности и равноправного партнерства [6, с. 9-10].

Важно подчеркнуть, что формирование БРИКС представляет собой не просто создание очередного экономического объединения, а становление принципиально новой модели международного сотрудничества, основанной на взаимном уважении суверенитета и поиске баланса интересов всех участников глобальной экономики. Основ-

ные цели организации БРИКС включают: улучшение уровня жизни населения, расширение торгово-инвестиционного сотрудничества, укрепление инфраструктуры и углубление экономической интеграции, внедрение передовых технологий и стимулирование инновационных процессов. Важными институциональными механизмами стали создание Нового банка развития и формирование пула валютных резервов, призванных обеспечить финансовую стабильность стран-участниц в условиях глобальной нестабильности. БРИКС выступает платформой для согласования интересов ведущих развивающихся экономик, которые обладают существенной долей мирового социально-экономического потенциала.

Деятельность объединения регулируется «Стратегией экономического партнерства БРИКС до 2025 года», разработанной с учетом интересов всех участников и направленной на защиту их экономик от внешних рисков через координацию совместных мер. Документ охватывает три направления: торговля, инвестиции и финансы – с акцентом на сельское хозяйство, торговое взаимодействие и сырьевой сектор; цифровая экономика – развитие инновационных технологий и цифровых решений; устойчивое развитие – обеспечение долгосрочного экономического роста с учетом экологических и социальных факторов [9, с. 123].

Страны БРИКС активно работают над формированием альтернативных платежных механизмов, расширяя использование национальных валют во взаимных расчетах [6, с. 17]. Углубление экономического сотрудничества в рамках объединения включает: многостороннее взаимодействие в отраслях экономики, развитие внутренних рынков, повышение глобальной конкурентоспособности за счет структурных реформ, модернизации инфраструктуры и улучшения инвестиционного климата [2, с. 3055].

Новый банк развития (НБР), учрежденный в 2014 году, стал инструментом финансовой стабильности не только для государств БРИКС, но и для развивающихся экономик с низким уровнем дохода [9, с. 124]. В отличие от Всемирного банка, НБР предлагает более гибкие условия кредитования, что делает его важной альтернативой для стран, стремящихся снизить зависимость от западных

финансовых институтов. Инициатива по созданию НБР была поддержана Группой 77 и Китаем, что подчеркивает его роль в расширении доступа к финансированию вне традиционных механизмов.

БРИКС занимает четкую позицию по вопросу применения односторонних ограничительных мер, включая санкции, которые рассматриваются как нарушение норм международного права. Участники объединения выступают за противодействие подобным мерам, подчеркивая необходимость коллективного реагирования на экономическое давление. Для повышения устойчивости к внешним вызовам страны БРИКС активизируют координацию внутренней экономической и политической стратегий, что способствует формированию единого подхода к минимизации негативных последствий санкций [2, с. 3065]. Кроме того, БРИКС поддерживает реформирование системы глобального экономического управления, выступая за создание более справедливой и инклюзивной международной торговой системы. Принципами этой системы должны быть прозрачность, открытость, многосторонность и отказ от дискриминационных практик, основанных на общепризнанных нормах международного права. В условиях ужесточения санкционной политики со стороны отдельных государств и блоков, для многих стран актуализируется вопрос разработки эффективных стратегий противодействия экономическому давлению и преодоления изоляции.

Расширение состава БРИКС отражает усиление влияния объединения и его привлекательность для государств, поддерживающих его принципы и стратегические цели [6, с. 21]. Включение новых участников способно укрепить позиции БРИКС в обеспечении глобальной экономической стабильности и продвижении многополярной модели международных отношений [6, с. 24; 3, с. 26]. Как подчеркнул президент России В.В. Путин, на страны БРИКС приходится 45 % мирового населения, а их совокупная доля в глобальном ВВП (по ППС) по итогам 2024 года достигнет 36,7 %, что превышает аналогичный показатель «Большой семерки» (30 %) [9, с. 125]. Одним из приоритетов БРИКС остается реформирование ООН, включая Совет Безопасности, с целью повышения ее демократичности, представительности

и эффективности. Особое внимание уделяется расширению участия развивающихся стран в структурах организации. Рост влияния БРИКС способствует становлению полицентричной системы международных отношений, основанной на принципах сетевого взаимодействия между регионами [1, с. 34]. Опыт объединения показывает возможность деполитизации отдельных направлений сотрудничества и формирование более справедливого миропорядка, ориентированного на устойчивое развитие.

В условиях усиления геополитической турбулентности и трансформации международного экономического порядка проблемы обеспечения глобальной экономической безопасности выходят на первый план. В данном контексте особую значимость приобретают международные институты, выполняющие функции платформ для многостороннего диалога, выработки согласованных стандартов и координации экономической политики.

Несмотря на общую ориентацию на поддержание экономической стабильности, ОЭСР, МВФ и БРИКС демонстрируют существенные различия в методологических подходах и приоритетах обеспечения экономической безопасности. Эти различия обусловлены как историей создания организаций, так и современными геоэкономическими реалиями. ОЭСР регулирующая платформа развитых экономик Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) функционирует как клуб развитых государств, осуществляющий координацию экономической политики через: разработку нормативных стандартов и рекомендаций; унификацию регуляторных практик; распространение лучших моделей управления.

Сферы регуляторного влияния ОЭСР охватывают: налоговую политику (включая борьбу с уклонением от налогов), инвестиционный климат, рынки труда, образовательные системы. Особенностью организации является ее ориентация на создание стабильной институциональной среды для экономического развития через продвижение: принципов открытой экономики, прозрачности регулирования, верховенства права [8, с. 48].

МВФ – кризисный менеджер мировой финансовой системы.

Международный валютный фонд как спе-

циализированная структура ООН реализует две функции: кредитно-финансовая поддержка, мониторинг и регулирование. Вклад в экономическую безопасность проявляется через: предотвращение цепных финансовых кризисов, стабилизацию валютных рынков, смягчение последствий макроэкономических дисбалансов [1, с. 24; 5, с. 92].

БРИКС – это объединение пяти крупных стран с развивающимися рынками: Бразилии, России, Индии, Китая и ЮАР. Основная цель организации – усилить влияние этих государств в мировой экономике и политике. В отличие от западных институтов, БРИКС делает акцент на многополярности, суверенитете стран-участниц и учете интересов развивающегося мира.

Подходы БРИКС к экономической безопасности. Защита суверенитета, противодействие односторонним санкциям и политическому давлению. Создание альтернативных институтов, например, Новый банк развития финансирует инфраструктурные проекты без жестких условий, характерных для МВФ. Развитие торговли внутри блока, снижение зависимости от традиционных экономических центров (США, ЕС).

Сравнение с ОЭСР и МВФ. ОЭСР продвигает неолиберальную модель, делая ставку на свободную торговлю и унифицированные экономические стандарты. МВФ использует финансовые механизмы, но часто связывает кредиты с требованиями структурных реформ. БРИКС предлагает альтернативу, выступая за гибкие форматы сотрудничества и равноправие в глобальном управлении. Несмотря на различия, все три структуры стремятся к экономической стабильности, но по-разному понимают пути ее достижения.

Сотрудничество между БРИКС, ОЭСР и МВФ возможно в вопросах устойчивого развития и антикризисного регулирования, однако разница в подходах создает определенные барьеры. В долгосрочной перспективе БРИКС может усилить свою роль, предлагая новые модели экономической безопасности, основанные на многополярности и равноправном партнерстве. Потенциал сотрудничества основан на взаимодополняемости подходов. Опыт ОЭСР в разработке международных стандартов может способствовать экономическому развитию стран БРИКС и их интеграции в глобальную экономику. В свою

очередь, БРИКС, представляющий значительную долю мирового ВВП и населения, способен влиять на политику МВФ и ОЭСР, обеспечивая учет интересов развивающихся стран. Совместное обсуждение глобальных экономических проблем на площадках, таких как G20, где представлены как БРИКС, так и страны ОЭСР, может способствовать поиску компромиссов и более эффективных решений.

Ограничения взаимодействия связаны с различиями в подходах к экономическому регулированию и глобальному управлению. Страны БРИКС придерживаются принципа суверенитета, что нередко противоречит условиям, выдвигаемым МВФ при предоставлении финансовой помощи [7, с. 556]. Кроме того, геополитическая конкуренция и расхождения во внешнеполитических курсах снижают возможности углубленного сотрудничества. Дополнительным барьером выступают санкционные меры, вводимые рядом стран ОЭСР против России, что осложняет взаимодействие на международных площадках.

Несмотря на существующие разногласия, необходимость координации между БРИКС, ОЭСР и МВФ сохраняется, особенно в условиях глобальных кризисов. Финансовая нестабильность, пандемии и климатические изменения требуют совместных решений, что создает основу для прагматичного сотрудничества в отдельных сферах, таких как регулирование финансовых рынков или экологическая политика.

Роль России в международных экономических институтах, несмотря на текущие ограничения, остается значимой. До приостановления членства в ОЭСР страна активно участвовала в работе комитетов, что позволяло ей: изучать и адаптировать лучшие мировые практики в экономической политике; влиять на разработку международных рекомендаций; продвигать свои интересы в вопросах экономической безопасности. Однако в современных геополитических реалиях возобновление полноправного участия России в ОЭСР маловероятно. Тем не менее, сохраняются возможности для взаимодействия через другие форматы, включая БРИКС и G20, где Россия может продолжать участвовать в формировании глобальной экономической повестки. Россия входит в

число акционеров Международного валютного фонда (МВФ) и принимает участие в формировании международной валютной политики, а также в обсуждении программ финансовой помощи. Однако степень ее влияния в организации определяется размером квоты в капитале МВФ, что в условиях санкционных ограничений снижает возможности использования этой площадки для защиты национальных интересов.

Напротив, в рамках БРИКС Россия занимает значительно более влиятельную позицию [9, с. 125]. Данное объединение позволяет ей координировать действия с другими крупными развивающимися экономиками в сфере глобального управления, противостояния односторонним ограничительным мерам и продвижения альтернативных подходов к решению международных проблем. Участие России охватывает все направления сотрудничества, включая экономику, финансы и политику [6, с. 19; 3, с. 26]. В условиях усиления санкционного давления БРИКС приобретает для России особое значение как механизм диверсификации внешнеэкономических связей, привлечения инвестиций и укрепления устойчивости экономики [9, с. 124; 6, с. 12-15]. Председательство России в объединении в 2024 году открывает дополнительные возможности для формирования приоритетов взаимодействия, включая научно-технологическое сотрудничество, здравоохранение и обеспечение экономической безопасности [6, с. 11-15].

Россия может значительно усилить свое влияние на формирование глобальной экономической безопасности, активно используя механизмы БРИКС. Этот альянс служит платформой для продвижения многополярной мировой системы, справедливых международных отношений и учета интересов всех стран. Углубление сотрудничества с партнерами по БРИКС в торговой, финансовой и инвестиционной сферах способно повысить устойчивость российской экономики к внешним рискам [9, с. 125; 2, с. 3051–3060]. Параллельно Россия стремится к выстраиванию прагматичного взаимодействия с другими институтами, такими как ОЭСР и МВФ, по вопросам, представляющим взаимную выгоду, несмотря на существующие политические разногласия [5, с. 92].

ОЭСР, МВФ и БРИКС вносят разный вклад

в обеспечение глобальной экономической безопасности. ОЭСР фокусируется на разработке стандартов и рекомендаций, МВФ – на поддержании финансовой стабильности, тогда как БРИКС выступает за перераспределение влияния в пользу развивающихся стран и укрепление многополярности. Теоретически их взаимодействие могло бы создать синергию, однако на практике этому препятствуют идеологические расхождения и геополитическая конкуренция. Несмотря на ограниченное участие в ОЭСР и МВФ, Россия активно использует БРИКС для продвижения альтернативных подходов к экономической безопасности. В условиях трансформации мировой системы успех России будет зависеть от двух факторов: укрепления кооперации в рамках БРИКС; гибкого диалога с другими международными структурами, позволяющего минимизировать последствия политической конфронтации. Таким образом, стратегическая задача России заключается в балансировании между отстаиванием национальных интересов через БРИКС и поиском точек соприкосновения с западными институтами.

Проведенное исследование роли международных организаций в обеспечении глобальной экономической безопасности позволяет выделить несколько значимых аспектов. БРИКС представляет собой объединение крупнейших развивающихся экономик, которое предлагает альтернативную модель глобального управления. В отличие от традиционных институтов, БРИКС основывается на принципах суверенитета, взаимного уважения интересов и отказа от доминирования отдельных стран. В условиях усиления глобальных кризисов данное объединение становится важной площадкой для координации экономической политики, разработки совместных мер по стабилизации мировой экономики и содействию устойчивому развитию. Стратегия БРИКС в сфере экономической безопасности включает: углубление сотрудничества между странами-участницами; развитие внутренних рынков и повышение конкурентоспособности национальных экономик; укрепление институциональной базы организации.

Важным шагом в этом направлении стало создание Нового банка развития (НБР), который усиливает влияние развивающихся

стран в международной финансовой системе. После расширения БРИКС в 2024 году (включение Эфиопии, Ирана, Египта и ОАЭ) капитал НБР увеличился до 50 млрд долларов. В 2025 году банк запустил программу «Цифровая инфраструктура БРИКС+» с бюджетом 5 млрд долларов, направленную на: развертывание 5G-сетей в ЮАР (1,2 млрд долларов); цифровизацию государственных услуг в Индии (800 млн долларов). Кроме того, доля расчетов в национальных валютах внутри объединения достигла 35 % (данные НБР за первый квартал 2025 года). Что касается ОЭСР и МВФ, то, несмотря на их устоявшийся статус в мировой экономике, их влияние постепенно трансформируется в условиях формирования многополярного мира и роста геополитической конкуренции. Появление альтернативных структур, таких как БРИКС, отражает стремление стран к более

справедливому и сбалансированному мировому порядку.

Для России в 2025 году направлениями сотрудничества в рамках БРИКС могут стать создание платформы БРИКС+ для санкционного стресс-тестирования (аналог программы МВФ FSAP) с участием новых членов – Ирана и ОАЭ. Развитие механизма расчетов в цифровых валютах (юань, рупия, рубль) для энерготорговли (пилотный проект запущен во втором квартале 2024 года). Формирование коалиции по критически важным минералам (литий, кобальт) с созданием совместных резервов (с учетом опыта Китая и ЮАР). Таким образом, БРИКС продолжает укреплять свои позиции как важный элемент глобальной экономической архитектуры, предлагая новые механизмы сотрудничества и снижая зависимость стран-участниц от традиционных финансовых институтов.

Список источников

1. Васильева Н. А. ООН: кризис глобального управления // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2023. № 1. С. 20-35.
2. Ведерникова Е. В. Стратегия экономической безопасности БРИКС в условиях глобальной конкуренции // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7, № 12. С. 3051–3068.
3. Гребнев Р. Д. Глобальное право как формирующееся направление правового регулирования международных отношений в многополярном мире // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. 2024. Т. 47, № 1. С. 23-38.
4. Лепшкова Р. Р. Международная экономическая безопасность: анализ и сущность феномена // Образование. Наука. Научные кадры. 2024. № 4. С. 202-206.
5. Максимов С. Н. Особенности глобального подхода к проблеме обеспечения экономической безопасности в современном административном праве // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 10. С. 89–94.
6. Малышев Д. В. ШОС и БРИКС в условиях становления многополярного мирового порядка // Вестник Московского университета. Серия 25: Международные отношения и мировая политика. 2024. Т. 16, № 2. С. 9-31.
7. Пономаренко С. В. БРИКС как инструмент международного сотрудничества в условиях глобальных кризисных ситуаций // Актуальные проблемы государства и права. 2024. Т. 8, № 4. С. 552–558.
8. Смакотина Н. Л., Волков А. В. Трансформация мирового порядка в условиях международной нестабильности: открытый мир и синергия цивилизаций // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. 2024. Т. 47, № 1. С. 3-22.
9. Шлычков В. В. Реализация решений XVI саммита БРИКС (Казань) как механизм эффективного противодействия внешним угрозам экономической безопасности России // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 4. С. 121-126.
10. Saaida M. BRICS Plus: de-dollarization and global power shifts in new economic landscape // BRICS Journal of Economics / Eds. M. Sheresheva, Y. D. Lissovolik. 2024. Vol. 5, № 1. Pp. 13–33.

References

1. Vasilyeva N. A. The UN: the crisis of global governance. *Proceedings of Tula State University. Humanities*. 2023. No. 1. Pp. 20-35.
2. Vedernikova E. V. BRICS Economic security strategy in the context of global competition. *Economic security*. 2024. Vol. 7, No. 12. Pp. 3051-3068.
3. Grebnev R. D. Global law as an emerging area of legal regulation of international relations in a multipolar world. *Bulletin of the Moscow University. Episode 27: Global Studies and Geopolitics*. 2024. Vol. 47, No. 1. Pp. 23-38.
4. Lepshokova R. R. International economic security: analysis and essence of the phenomenon. *Education. Science. Scientific staff*. 2024. No. 4. Pp. 202-206.

5. Maksimov S. N. Features of a global approach to the problem of ensuring economic security in modern administrative law. *Humanities, socio-economic and social sciences*. 2024. No. 10. Pp. 89-94.
 6. Malyshev D. V. The SCO and BRICS in the context of the formation of a multipolar world order. *Bulletin of the Moscow University. Episode 25: International Relations and World Politics*. 2024. Vol. 16, No. 2. Pp. 9-31.
 7. Ponomarenko S. V. BRICS as an instrument of international cooperation in the context of global crisis situations. *Actual problems of the state and law*. 2024. Vol. 8, No. 4. Pp. 552-558.
 8. Smakotina N. L., Volkov A.V. Transformation of the world order in conditions of international instability: an open world and the synergy of civilizations. *Bulletin of the Moscow University. Episode 27: Global Studies and Geopolitics*. 2024. Vol. 47, No. 1. Pp. 3-22.
 9. Shlychkov V. V. Implementation of decisions at the XVI BRICS Summit (Kazan) as a mechanism for effectively countering external threats to Russia's economic security. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*. 2024. No. 4. Pp. 121-126.
 10. Saaida M. BRICS Plus: De-dollarization and global change of power in new economic conditions. *BRICS Economic Journal / Edited by M. Sheresheva, Yu. D. Lisovolik*. 2024. Volume 5, No. 1. Pp. 13-33.
-

УДК 330

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.016

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Исакова Гулизар Казбековна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия, gulizarisakova@mail.ru

Актуальность проблемы внедрения системы государственного управления с помощью информационных технологий на муниципальном уровне в рамках национальных проектов и ее эффективности высока в настоящее время. Трансформация и развитие муниципальных образований в условиях повсеместной цифровизации экономических процессов требуют внедрения новейших информационных и интерактивных технологий в управление муниципальными образованиями.

К л ю ч е в ы е с л о в а : цифровизация экономики; электронное правительство; государство; цифровая трансформация; государственное управление; цифровая инфраструктура.

MODERN TRENDS IN DIGITAL TRANSFORMATION OF STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION IN THE RUSSIAN FEDERATION

Isakova Gulizar K.,

Candidate of Science, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University, Makhachkala, Russia, gulizarisakova@mail.ru

The relevance of the problem of implementing a public administration system using information technologies at the municipal level within the framework of national projects and its effectiveness is high at present. Transformation and development of municipalities in the context of widespread digitalization of economic processes require the introduction of the latest information and interactive technologies in the management of municipalities.

Keywords: digitalization of the economy; e-government; state; digital transformation; public administration; digital infrastructure.

Цифровизация в узком смысле это улучшение существующих процессов путем внедрения информационных технологий, оптимизации и реинжиниринга, а также путем анализа данных для принятия решений. Автоматизация, в отличие от цифровизации, это только внедрение ИТ-решений, повторяющих имеющиеся процессы. Цифровая трансформация – это глубокая реорганизация бизнес-процессов с широким применением цифровых инструментов, которая приводит к существенному (в разы) улучшению их характеристик – сокращению времени

выполнения, исчезновению целых групп под-процессов [14], сокращению ресурсов, затрачиваемых на выполнение процессов, и/или появлению принципиально новых их качеств и свойств [7].

Согласно последнему индексу цифровой экономики и общества (DESI) для России, который был опубликован в 2021 году Европейской комиссией, Россия занимала 43-е место среди 28 стран Европейского союза и 8 стран-кандидатов в члены ЕС (рис. 1).

Индекс DESI включает несколько основ-

ных компонентов, оценивающих уровень цифровой экономики и общества в стране:

1. Широкополосный доступ к интернету – в этой категории Россия получила относительно низкий рейтинг. Оценивается доступность и скорость широкополосного интернета для населения [11; 12].

2. Использование интернета – Россия получила средний рейтинг по использованию интернета населением, включая показатели, такие как использование социальных сетей и онлайн-сервисов.

3. Навыки цифрового общества – Россия также получила средний рейтинг по показателям цифровых навыков населения, включая использование компьютеров и ин-

тернета, цифровую грамотность и уровень цифровой образованности.

4. Использование цифровых технологий бизнесом. В этой категории Россия показала средний уровень использования цифровых технологий в бизнесе, включая электронную коммерцию и цифровые инструменты [6].

На рисунке 1 показан рейтинг государств-членов по Индексу цифровой экономики и общества в 2022 году на основе данных за 2021 год. Финляндия, Швеция, Дания и Нидерланды имеют наиболее развитые цифровые экономики в ЕС, за которыми следуют Мальта, Ирландия и Эстония. Болгария, Греция, Румыния и Италия имеют самые низкие баллы по индексу.

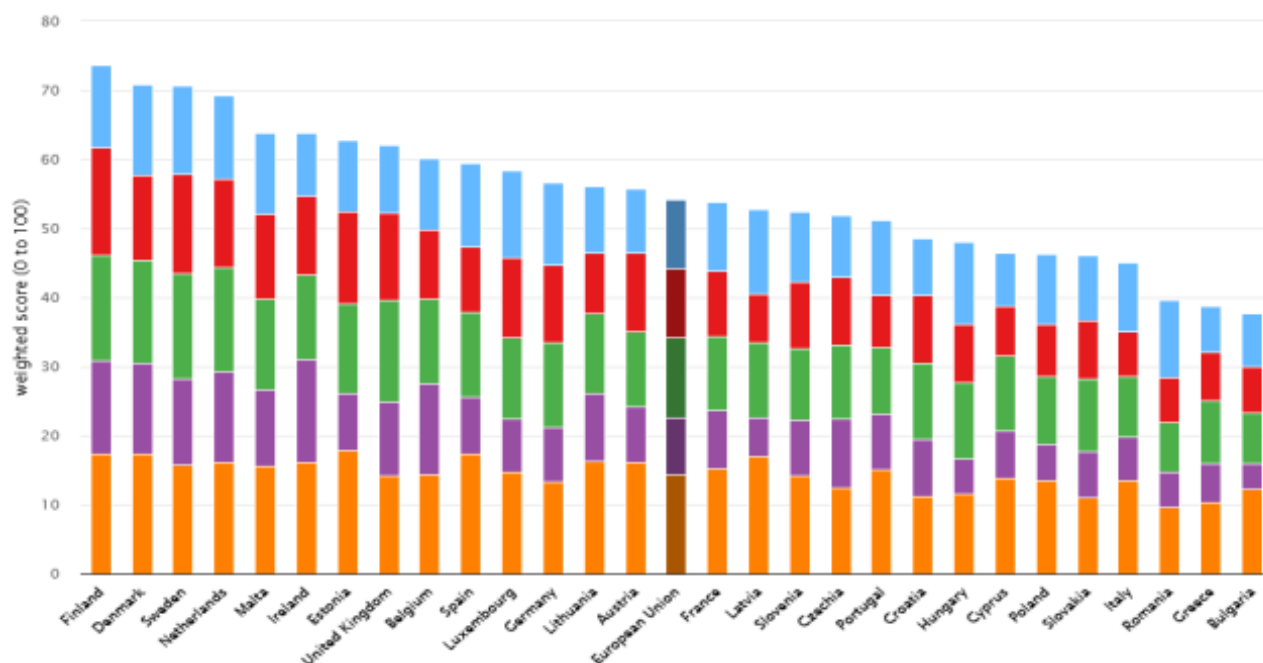


Рисунок 1 – Анализ показателей, составляющих индекс цифрового качества жизни по странам

Стоит признать, что Российскую Федерацию опережают лидеры цифровой трансформации, к которым относятся Южная Корея, Дания, Великобритания, Швеция, Норвегия и Нидерланды. Однако РФ занимает лидирующие позиции в области цифровизации налогового администрирования [15].

Теперь перейдем к концепции реализации в России электронного правительства в контексте административной реформы. Еще в 2003 г. Президентом РФ В.В. Путиным был подписан Указ Президента РФ от 23.07.2003 № 824 «О мерах по проведению администра-

тивной реформы в 2003– 2004 годах». Этот документ содержал в себе модель «электронного правительства», которая к тому моменту хорошо себя зарекомендовала за рубежом (в данном Указе впервые были подчеркнуты «государственные услуги» и отмечена важность их развития). Все эти задачи были объединены под общим названием «административная реформа», которая началась с подписания вышеупомянутого Указа.

Анализ степени готовности всех стран к применению электронного правительства

осуществляется в рамках работы Департамента экономического и социального развития ООН с помощью Индекса готовности электронного правительства, показывающего умение разных стран мира применять возможности ИТ в экономике, в социальной сфере и бюджетном управлении. По уровню готовности стран к развитию электронного правительства Российская Федерация заняла 42-е место в 2022 г. Самые высокие показатели внедрения электронного правительства за 2022 г. имеют Дания, Финляндия и Республика Корея в группе из 40 стран,

данные страны заняли первые места, набрав очень высокий балл по индексу (Индекс развития электронного правительства. – EGDl) [13]. EGDl показывает уровень развития электронного правительства, а именно использование странами информационных и коммуникационных технологий для предоставления государственных услуг. Индекс показывает полноту и эффективность онлайн-услуг, состояние телекоммуникационной инфраструктуры и существующий человеческий потенциал (табл. 2).

Таблица 2 – Индекс развития электронного правительства по странам: 2022

	Индекс развития электронного правительства		В том числе значения по субиндексам		
	Место в рейтинге	Значение	Государственные онлайн-сервисы**	Телекоммуникационная инфраструктура**	Человеческий капитал**
Дания	1	0.9717	0.9797 (4)	0.9795 (2)	0.9559 (8)
Финляндия	2	0.9533	0.9833 (2)	0.9127 (14)	0.9640 (5)
Республика Корея	3	0.9529	0.9826 (3)	0.9674 (4)	0.9087 (23)
Новая Зеландия	4	0.9432	0.9579 (6)	0.8896 (20)	0.9823 (2)
Исландия	5	0.9410	0.8867 (16)	0.9705 (3)	0.9657 (3)
Швеция	5	0.9410	0.9002 (13)	0.9580 (6)	0.9649 (4)
...	...	...	...	...	...
Сербия	40	0.8237	0.8514 (26)	0.7865 (55)	0.8332 (58)
Аргентина	41	0.8198	0.8089 (38)	0.7332 (69)	0.9173 (20)
Россия	42	0.8162	0.7368 (61)	0.8053 (46)	0.9065 (26)
Китай	43	0.8119	0.8876 (15)	0.8050 (47)	0.7429 (98)
Хорватия	44	0.8106	0.8108 (36)	0.7711 (59)	0.8500 (52)

Можно сделать вывод о том, что страны с реально высоким уровнем дохода в большинстве случаев имеют большой показатель EGDl. Это не является константой, но, обращаясь к статистике, мы видим, что страны, имеющие уровень дохода выше среднего, имеют показатели EGDl ниже среднего, а 10 стран в группе с уровнем дохода ниже среднего имеют глобальный средний показатель EGDl.

В России проводились масштабные работы по цифровизации государственных услуг, особенно в рамках национального проекта «Цифровая экономика». Некоторые результаты и достижения в области цифровизации государственных услуг в России включают:

1. Единый портал государственных услуг (Госуслуги). Это онлайн-платформа, предоставляющая гражданам и организациям до-

ступ к более чем 3 тысячам государственных услуг. Граждане могут подавать заявления и документы, отслеживать статус своих заявок и получать электронные версии документов. Введение Госуслуг способствовало упрощению процедур и сокращению бюрократии.

2. Электронная приемная. Многие государственные органы в России внедрили электронные приемные, где граждане могут подавать обращения и получать ответы на свои вопросы через интернет. Это способствует улучшению доступности и удобства общения с государственными органами.

3. Развитие электронного документооборота. Государственные органы активно переходят на электронный документооборот, что упрощает обмен документами между органами и сокращает бумажную работу. Это способствует повышению эффективности

и ускорению процессов государственного управления.

4. Развитие цифровых идентификационных технологий. Введение единого цифрового идентификатора (ЕСИА) позволяет гражданам использовать единый аккаунт для доступа к различным государственным и коммерческим онлайн-сервисам. Это способствует удобству и безопасности взаимодействия граждан с государством.

Электронное правительство (e-Government) в России представляет собой процесс внедрения информационных и коммуникационных технологий для улучшения доступности, эффективности и прозрачности государственных услуг и процессов. В России были предприняты шаги для развития электронного правительства, и в этой области достигнуты некоторые значительные результаты.

Ежегодная статистика, показывает, что число активных интернет-пользователей с каждым годом только растет. В 2022 году 4,95 млрд. людей ежедневно пользуются Интернет-ресурсами, что составляет 62,5 % от общей численности населения Земли.

На данный момент в Российской Федерации разработан федеральный проект «Цифровое государственное управление», который направлен на более широкое использование цифровых государственных услуг, доступ к которым граждане получают почти в полном объеме к 2030 году. Проект позволит выйти на новый уровень управления и повышения качества реализуемых государственных услуг, предоставляемых гражданам, а также развить инфраструктуру электронного правительства.

Таблица 3 – Федеральный проект «Цифровое государственное управление»

<i>Год реализации</i>	<i>Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн. рублей)</i>
2018	-
2019	60 310
2020	83 880
2021	117 257
2022	124 930
2023	118 895
2024	115 878
<i>Всего (млн. рублей)</i>	<i>621 150</i>

Для того чтобы определить эффективность реализуемой государством программы, следует оценить объем финансовых расходов на 2018–2024 годы (табл.) [3]

По данным таблицы можно сделать вывод, что с каждым годом финансирование федерального проекта растет, что говорит о заинтересованности в развитии цифровизации в стране. По результатам данного проекта к 2025 году планируется достичь следующие показатели:

- Государственные и муниципальные услуги предоставляются по большей степени онлайн, расширяется система применения 25 «супер-сервисов», которые помогают людям найти нужную им услугу.

- Государственный документооборот автоматизирован на 90 %.

- Граждане Российской Федерации имеют

цифровое удостоверение личности с электронной подписью.

- Связь между органами Евразийского экономического союза и Российской Федерации в ведении общего документооборота составляет 90 %.

Несмотря на утвержденные государственные программы и национальные проекты цифровизации и бурное развитие цифровых технологий, РФ сегодня является относительно скромным игроком в мировой экономике данных. Так, в начале 2021 года количество активных пользователей сети интернет в России достигло 95 миллионов человек [5]. Это больше, чем в любой другой европейской стране, но наш рейтинг интеграции технологий в бизнес международного индекса цифровой экономики и общества оказался ниже, чем у всех стран Европейского

союза (ЕС), и едва превысил соответствующий показатель Бразилии или Турции. В большинстве регионов РФ отсутствует понимание единых правил работы с данными, а также преимуществ и проблем, связанных с обработкой и анализом данных. Отчасти концепция развития цифровых технологий была изложена в национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации», рассчитанной на 2020-2025 годы [8]. Несмотря на важность программы, ее реализация сталкивается с серьезными трудностями. В частности, по итогам первого квартала 2020 года полностью было достигнуто лишь 6 показателей из 231 запланированных. Около 150 показателей отклонились от заданных сроков в процессе реализации, а почти 30 % (66 показателей) – признаны невыполненными. Они распределились по ключевым 74 направлениям следующим образом [4]:

- Нормативное регулирование цифровой среды – не выполнено 9 проектов;
- Информационная инфраструктура – не выполнено 11 проектов;

– Кадры для цифровой экономики – не выполнено 10 проектов;

– Информационная безопасность – не выполнено 13 проектов;

– Цифровое государственное управление – не выполнено 20 проектов.

Также следует выделить непоследовательность выделения денежных средств и неравномерность их расходования (исполнения бюджета) в течение года. Так, согласно заявлению министерства финансов, по состоянию на 1 августа 2021 года исполнение расходов – 16,7 % – зафиксировано по национальному проекту «Цифровая экономика Российской Федерации» [10]. Однако уже по итогам 2021 года Минфин отчитался об исполнении национальной программы на 95,8 % от планового значения.

На рис. 2 отражены данные Росстата по количеству людей в возрасте 15–72 лет (в %), которые получали государственные услуги через Интернет, в разных странах за 2022 г.

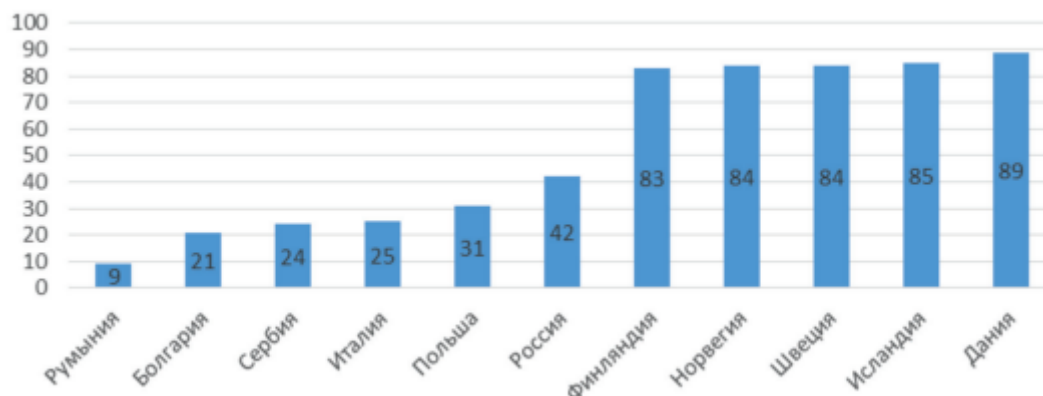


Рисунок 2 – Население, которое получает государственные услуги через Интернет, по странам за 2022 год, %

Россия занимала 6-е место в 2022 г. по количеству населения, которое получало государственные услуги через Интернет, данный показатель составил 42 %. При этом следует отметить, что 1-е место заняла Дания с показателем в 89 %.

На рис. 3 демонстрируются способы взаимодействия населения с органами государственной власти и местного самоуправления.

Представленная выше диаграмма позволяет сделать вывод о том, что Россия на данный момент находится еще на стадии

изучения способов нового государственного менеджмента и формализации управленческих регламентов с поэтапным переводом их в IT-формат, однако положительная тенденция очевидна.

Несмотря на тот факт, что на начало 2022 года процент охвата интернетом населения России вырос на 4,7 % (на 5,8 млн чел. по сравнению с 2021 годом) и составил 89 % [9], уровень цифровой грамотности и цифровой культуры – цифровых навыков и компетенций населения страны остается недостаточным. По результатам исследования аналитиков

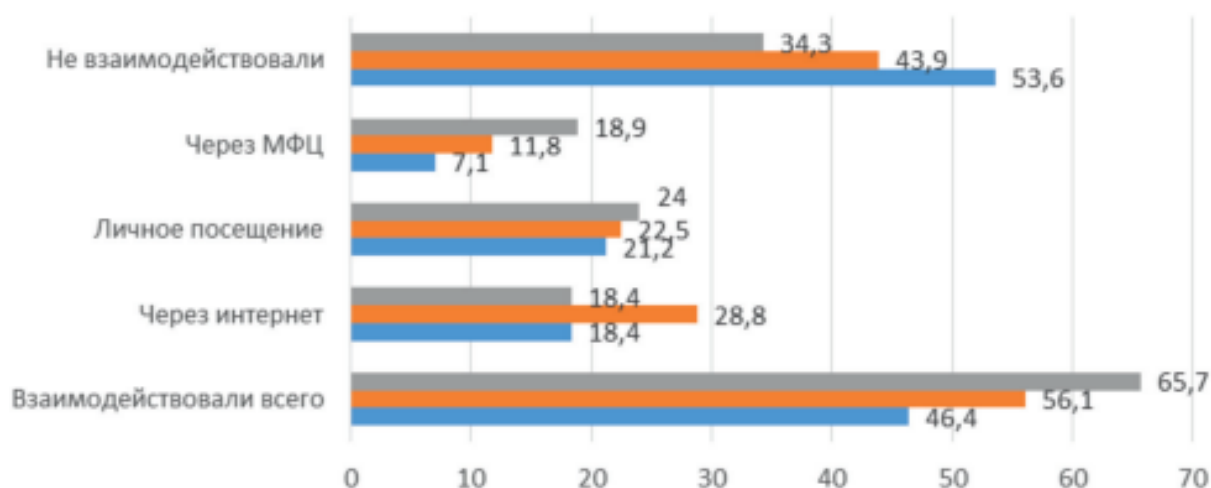


Рисунок 3 – Способы взаимодействия граждан с органами государственной власти и местного самоуправления в РФ, %

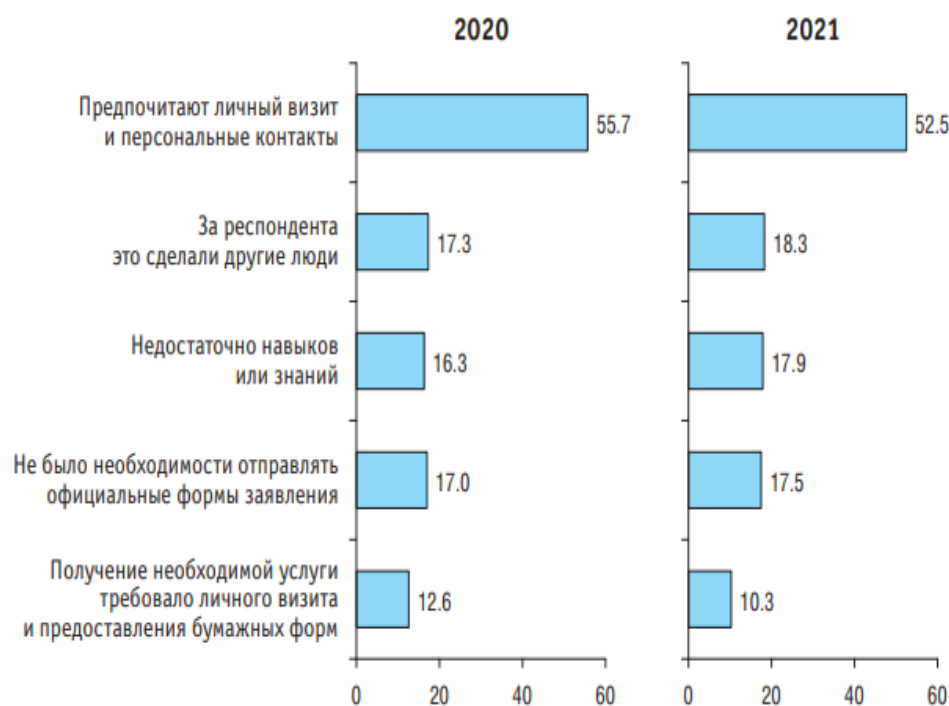


Рисунок 4 – Причины отказа населения от получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме (в процентах от численности населения в возрасте 15–72 лет, не использовавшего интернет для получения государственных и муниципальных услуг) [2]

НАФИ, доля граждан, обладающих продвинутым уровнем цифровых компетенций остается неизменной с 2019 года на уровне 27 % (рис. 4).

Государственная политика в области развития цифровой экономики нуждается в надлежащей системности и адресности. Необходимо создать государственный единый центр управления цифровизации страны, придав ему широкие полномочия.

В заключение хотелось бы отметить, что перспектив развития процессов оказания государственных и муниципальных услуг очень много благодаря постоянно обновляющимся технологиям. Вероятнее всего в ближайшем будущем в результате цифровой трансформации граждане смогут получать абсолютно все услуги в режиме онлайн не посещая никаких ведомств. Однако, с появлением но-

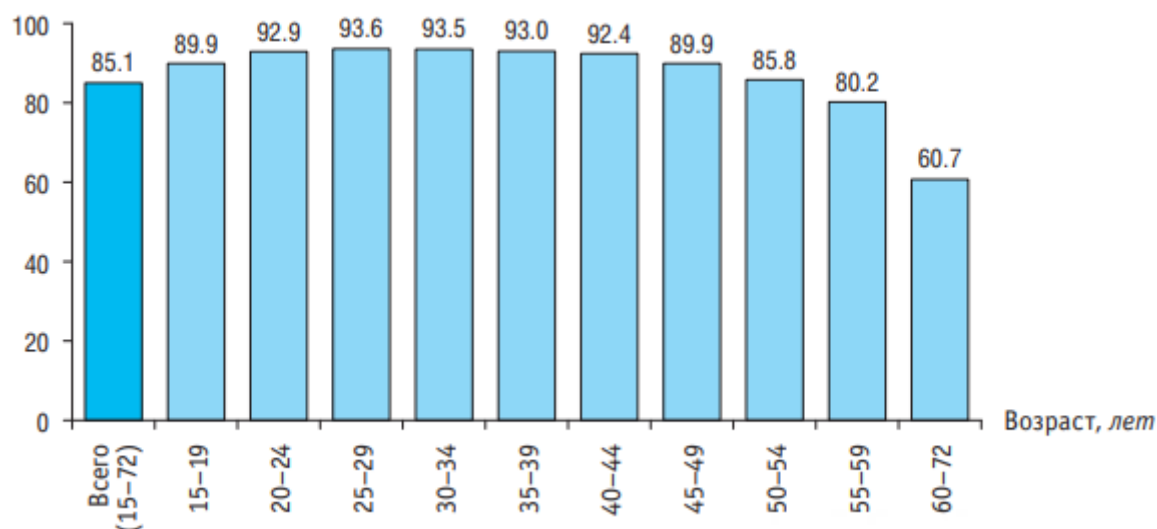


Рисунок 5 – Получение населением государственных и муниципальных услуг в электронной форме по возрастным группам: 2021 (в процентах от численности населения соответствующей возрастной группы) [1]

вых технологий появляются и новые риски, новые виды мошенничества и киберпреступлений, поэтому аппарату государственного управления необходимо уделять особое вни-

мание безопасности и устойчивости функционирования российской цифровой инфраструктуры.

Список источников

1. Цифровая экономика: 2023 : краткий статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2023. 120 с.
2. Аналитический центр НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/vynuzhdennaya-tsifrovizatsiya-issledovanie-tsifrovoy-gramotnosti-rossiyan-v-2021-godu/> (дата обращения: 01.02.2025).
3. Вагнер Е. Е. Цифровизация государственного и муниципального управления в Российской Федерации // Бюллетень науки и практики. 2022. Т. 8. № 12. С. 449.
4. Вичугова А. Простые данные о больших числах или как реализуется нацпрограмма «Цифровая экономика РФ»: успехи, провалы и бюджеты.
5. Доклад Всемирного Банка «COVID-19 (Coronavirus) Policy Response to Accelerating Digital Transformation While Bridging the Digital Divide in Russia». URL: <https://www.worldbank.org/en/country/russia/brief/covid19-response-digital-russia> (дата обращения: 01.02.2025).
6. Исакова Г. К. Актуальные проблемы внедрения информационных технологий в государственном управлении. // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № 5. С. 130-136.
7. Исакова Г. К. Трансформация государственного управления в условиях глобальной цифровизации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 4. С. 86-92.
8. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 01.02.2025).
9. Отчет «Digital 2022 Russian Federation». URL: <https://cpa.rip/stati/digital-2022-russian-federation/> (дата обращения: 01.02.2025).
10. Отчет Министерства финансов. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=37578-ispolnenie_raskhodov_federalnogo_byudzheta_na_ryealizatsiyu_natsionalnykh_proektov (дата обращения: 01.02.2025).
11. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярук. М.: РАНХиГС, 2021.
12. Просвирина А. И., Какадий И. И. Государственная социальная помощь на основании социального контракта // Вестник евразийской науки. 2020. Т. 12. № 3. С. 48.
13. Рейтинг стран мира по индексу развития электронного правительства – гуманитарный портал. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-development-index> (дата обращения: 01.02.2025).
14. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярук. М.: РАНХиГС, 2021.

15. Экономическая политика. URL: <https://icss.ru/ekonomicheskayapolitika/byudzheth-i-nalogi/kak-vyrosli-nalogi-za-poslednie-5-let> (дата обращения: 01.02.2025).

References

1. Digital Economy: 2023 : a short statistical collection / G. I. Abdrakhmanova, S. A. Vasilkovsky, K. O. Vishnevsky et al.; National research. *University of Higher School of Economics*. Moscow : Higher School of Economics, 2023. 120 p.
2. *NAFI Analytical Center*. URL: <https://nafi.ru/analytics/vynuzhdennaya-tsifrovizatsiya-issledovanie-tsifrovoy-gramotnost-rossiyan-v-2021-godu/> (accessed: 02/01/2025).
3. Wagner E. E. Digitalization of state and municipal administration in the Russian Federation. *Bulletin of Science and Practice*. 2022. Vol. 8. No. 12. P. 449.
4. Vichugova A. Simple data on large numbers or how the national program "Digital Economy of the Russian Federation" is implemented: successes, failures and budgets.
5. *World Bank Report "COVID-19 (Coronavirus) Policy Response to Accelerating Digital Transformation While Bridging the Digital Divide in Russia"*. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/russia/brief/covid19-response-digital-russia> (date of reference: 02/01/2025).
6. Isakova G. K. Actual problems of information technology implementation in public administration. *Regional and sectoral economics*. 2024. No. 5. Pp. 130-136.
7. Isakova G. K. Transformation of public administration in the context of global digitalization. *Innovative economy: information, analytics, forecasts*. 2024. No. 4. Pp. 86-92.
8. *National Program "Digital Economy of the Russian Federation"*. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (date of access: 02/01/2025).
9. *Report "Digital 2022 Russian Federation"*. Access mode: <https://cpa.rip/stati/digital-2022-russian-federation/>
10. *Report of the Ministry of Finance*. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=37578-ispolnenie_raskhodov_federalnogo_byadzhet_na_ryealizatsiyu_natsionalnykh_proektov (date of application: 02/01/2025).
11. *Digital transformation strategy: write to fulfill* / edited by E. G. Potapova, P.M. Poteev, M. S. Shklyaruk. Moscow: RANHiGS, 2021.
12. Prosvirina A. I., Kakady I. I. State social assistance based on a social contract. *Bulletin of Eurasian Science*. 2020. Vol. 12. No. 3. P. 48.
13. *Ranking of the countries of the world according to the e-government development index – humanitarian portal*. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-development-index> (date of access: 02/01/2025).
14. *Digital transformation strategy: write to fulfill* / edited by E. G. Potapova, P.M. Poteev, M. S. Shklyaruk. Moscow: RANHiGS, 2021.
15. *Economic Policy*. URL: <https://icss.ru/ekonomicheskayapolitika/byudzheth-i-nalogi/kak-vyrosli-nalogi-za-poslednie-5-let> (date of request: 02/01/2025).

УДК 339.1

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.017

ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВО-ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Яковлев Арсений Дмитриевич,

*аспирант, Казанский государственный аграрный университет, Казань,
Россия, artist-arseniy@list.ru*

В статье анализируются проблемы обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов в условиях цифровизации экономики. Особое внимание уделяется совершенствованию нормативно-правовой базы, регулирующей финансовые потоки и противодействующей легализации доходов, полученных преступным путем. Обосновывается необходимость пересмотра процедур контроля банковских операций, внедрения унифицированных критериев оценки сомнительных сделок и развития партнерской модели контроллинга с использованием виртуального финансового контроля. Предлагается трансформация инструментов контроля, выходящая за рамки традиционных запретов, для повышения экономической безопасности и устойчивого развития бизнеса.

Ключевые слова: экономическая безопасность; цифровая экономика; финансово-правовое обеспечение; виртуальный финансовый контроль; партнерская модель контроллинга; контрольно-надзорная деятельность; цифровизация; риск-ориентированный подход.

TRANSFORMATION OF FINANCIAL AND LEGAL SUPPORT FOR ECONOMIC SECURITY OF ECONOMIC ACTORS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Yakovlev Arseniy D.,

postgraduate aspirant, Kazan State Agrarian University, Kazan', Russia, artist-arseniy@list.ru

The article analyzes the problems of ensuring the economic security of business entities in the context of digitalization of the economy. Particular attention is paid to improving the regulatory framework governing financial flows and counteracting the legalization of proceeds from crime. The need to revise the procedures for monitoring banking operations, introduce unified criteria for assessing dubious transactions and develop a partner model of controlling using virtual financial control is substantiated. It is proposed to transform control instruments beyond traditional prohibitions to improve economic security and sustainable business development.

Key words: economic security; digital economy; financial and legal support; virtual financial control; partner model of controlling; control and supervisory activities; digitalization; risk-oriented approach.

В условиях ускоряющейся цифровизации экономики финансово-правовое обеспечение экономической безопасности акторов экономики становится ключевым фактором обеспечения экономической безопасности региона в целом. Создание эффективной системы финансово-правовых механизмов, направленных на защиту интересов хозяйствующих субъектов от рисков, связанных с цифровыми технологиями, таких как кибер-

преступность, несанкционированный доступ к информации и манипулирование данными, позволяет не только сохранить устойчивость отдельных предприятий, но и обеспечить стабильное функционирование региональной экономики, привлечение инвестиций и развитие инноваций. Таким образом, исследование взаимосвязи финансово-правового обеспечения экономической безопасности акторов экономики и экономической безо-

пасности региона в условиях цифровизации представляется крайне актуальным и востребованным.

В контексте цифровизации экономики, анализ экономической безопасности хозяйствующих субъектов выявляет проблемные области, требующие разработки специализированных инструментов. В этой связи, одним из ключевых аспектов является развитие финансово-правового обеспечения, формирующего юридическую основу функционирования экономики. Подчеркивается, что цифровизация требует повышения ресурсности законодательной базы с учетом специфики цифровой среды. С одной стороны, сформирован пакет законодательных инициатив, определяющих контуры финансово-правового регулирования в цифровой экономике. С другой стороны, эффективность данных инициатив, как представляется, требует эмпирической проверки. Автор, в свою очередь, акцентирует внимание на необходимости дальнейшего совершенствования нормативно-правовой базы в области экономической безопасности в условиях цифровизации, что безусловно требует комплексного подхода с учетом внутренних и внешних факторов.

Вместе с тем следует отметить, что проблема обеспечения экономической безопасности не ограничивается исключительно цифровой средой и финансово-правовыми аспектами. В частности, региональный антикоррупционный контроль, как показывает практика, часто не достигает ожидаемых результатов из-за отсутствия экономического и политического интереса и дублирования законодательных норм.

Так, по мнению С. Л. Алексеева, экономические интересы в антикоррупционном контроле зависят от монополизации рынков и неформальных практик. В его трактовке, антикоррупционный контроль представляет собой деятельность различных органов власти и гражданского общества по обеспечению экономической безопасности и минимизации последствий коррупции. При этом исследователь полагает, что проблема отсутствия эффективного антикоррупционного контроля в регионах связана с неопределенностью экономических интересов и дублированием институтов [1; 2].

С. Л. Алексеев считает, что наиболее

оптимальными в нынешних условиях являются превентивные меры [2]. В условиях глобализации и технологического прогресса возрастают риски легализации доходов, полученных преступным путем (ДОППД), и уклонения от налогов, что актуализирует необходимость разработки государственных мер противодействия этим явлениям. В связи с потребностью акторов экономики в инвестициях и ограниченностью возможностей верификации капитала, приоритетным становится создание правовых механизмов контроля денежных потоков для обеспечения экономической безопасности. Автор отмечает, что совершенствование нормативно-правовой базы, в частности Федерального закона № 115-ФЗ [3], является ключевым инструментом в этой области. Закон устанавливает критерии контроля сделок и распространяется на широкий круг организаций, осуществляющих финансовые операции.

Вместе с тем дальнейшее развитие системы противодействия легализации ДОППД и финансированию терроризма должно учитывать особенности деятельности экономических субъектов и их потребности в инвестициях [4]. При этом необходимо учитывать риски избыточного регулирования, способного негативно повлиять на инвестиционную привлекательность и экономическую активность.

Вместе с тем, согласно законодательству, сделка может быть признана подозрительной при наличии определенных признаков, а информация о таких сделках подлежит передаче в Федеральную службу финансового мониторинга. Организации, обслуживающие денежные потоки, имеют право приостанавливать операции и расторгать договоры. По мнению автора, нарушения в этой сфере влекут за собой серьезные последствия, в том числе аннулирование лицензий и другие виды ответственности.

Однако, как считает автор, применение этих мер на практике привело к издержкам для бизнеса, особенно после введения Положения №375-П Банка России [5], когда признаки подозрительных сделок стали применяться формально ко всем операциям. В этой связи, ужесточение контроля за операциями создает риски для акторов экономики, вплоть до банкротства и уголовной ответ-

ственности. Изменения в Федеральном законе № 115-ФЗ предусматривают возможность предоставления документов, подтверждающих законность транзакций, но, по мнению автора, первый эшелон защиты не показал ожидаемой эффективности [6].

В свою очередь, в контексте участившихся отказов в возобновлении операций и непредоставлении информации о причинах приостановки, Банк России выпустил методические рекомендации, направленные на оптимизацию реализации мер, предусмотренных Законом № 115-ФЗ [7]. Подчеркивается важность предоставления клиентам информации о причинах отказа для реализации ими права на представление оправдательных документов. Таким образом, прослеживается последовательная позиция Банка России в отношении необходимости своевременного и полного информирования клиентов.

По мнению автора, сохраняется проблема недостаточной прозрачности отказов в проведении операций, несмотря на усилия регулятора. В связи с этим, выдвигается идея о разработке унифицированных критериев оценки сомнительных операций и механизмов обратной связи для своевременной корректировки деятельности экономических субъектов. В то же время, констатируется, что существующая практика защиты прав бизнеса при блокировке счетов банками недостаточно эффективна [8]. Автор отмечает, что длительная блокировка счетов может негативно сказаться на бизнесе.

Учитывая значимость экономических субъектов для экономической безопасности, предлагается пересмотреть процедуру ограничения банковских операций, осуществляя их исключительно на основании достаточной доказательной базы в рамках следственных действий. Кроме того, предлагается переориентировать Межведомственную комиссию Центрального Банка на сбор и анализ информации о подозрительных операциях с последующей передачей данных в следственные органы. Вместе с тем, подчеркивается важность установления ответственности государственных органов за необоснованные решения, повлекшие убытки для экономических субъектов [9]. Автор считает, что предлагаемые изменения будут способствовать повышению стабильности экономической

деятельности. И. Г. Борок, Л. П. Васильева и А. П. Соколов отмечают, что цифровизация открывает новые возможности для повышения эффективности контрольно-надзорной деятельности [10].

Основываясь на изученном зарубежном опыте и лучших практиках отечественных контрольных органов, предложена схема влияния виртуального контроля на экономических акторов в цифровом партнерстве (рис. 1).

Данная схема предполагает создание динамической системы, адаптирующейся к изменениям в экономической среде, активное взаимодействие с участниками рынка и использование машинного обучения для выявления нетипичных транзакций.

Внедрение автоматизированных систем мониторинга, формирующих протоколы нарушений, эффективно укрепляет бюджетную дисциплину. В этой связи, экстраполяция данного опыта на национальную финансовую систему представляется перспективной. При этом, приоритет отдается превентивному режиму в отношении рискованных операций, который, по мнению автора, не отменяет законодательную ответственность, а информирует участников деятельности о финансовых рисках, повышая их грамотность. В то же время, автор отмечает необходимость дальнейшей проработки подхода с учетом специфики различных секторов экономики.

Необходимо подчеркнуть, что внедрение Единой информационной системы (ЕИС) в сфере закупок выступает значимым инструментом финансового контроля, исключая принятие обязательств сверх установленных лимитов [11]. В свою очередь, автор предполагает, что инструментарий контроля должен претерпеть изменения, выходя за рамки традиционных запретов, которые могут негативно влиять на экономический рост. Внедрение «критерия сделок», как элемента контрольной функции с акцентом на превентивные меры может способствовать оценке рисков и реализации партнерской модели государства и бизнеса (рис. 1).

В этой связи концепция обеспечения экономической безопасности организации представляется ключевой системой управления рисками [12]. В исследовании обоснована необходимость разработки новых механиз-



Рисунок 1 – Влияние виртуального контроля на экономических акторов в цифровом партнерстве

мов обеспечения экономической безопасности, где цифровизация рассматривается как сквозной механизм. Вместе с тем, анализ господдержки выявил проблемы, сдерживающие развитие акторов экономики.

Таким образом, авторский подход предполагает трансформацию инструментов контроля в условиях цифровизации, выходя за

рамки традиционных запретов. В конечном счете, обосновано внедрение партнерской модели контроллинга, повышающей экономическую безопасность посредством виртуального финансового контроля и перехода к новой парадигме на основе данных информационных систем.

Список источников

1. Алексеев С. Л. Антикоррупционный контроль в системе обеспечения экономической безопасности субъектов Российской Федерации: 08.00.05: дис. ... д-ра эконом. наук. Н. Новгород, 2022. 444 с.
2. Алексеев С. Л. Экономико-правовое понятие коррупции в российских регионах // ВЭПС. 2019. № 3. С. 11.
3. Сунцова Ю. Ограбление по закону. Бизнес массово жалуется на банки из-за вольной трактовки 115-ФЗ. URL: <https://newizv.ru/news/politics/18-06-2019/ograblenie-po-zakonu-biznes-massovo-zhaluetsya-na-banki-iz-za-volnoy-traktovki-115-fz> (дата обращения: 07.03.2025).
4. Бастрыкин А. И. Расследование легализации доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма: практика Следственного комитета России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. 2021. № 3. С. 493–501.
5. Положение Банка России от 02.03.2012 № 375-П (ред. от 10.01.2024) «О требованиях к правилам внутреннего контроля кредитной организации в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_128351/ (дата обращения: 21.03.2025).
6. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 29.05.2024) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (дата обращения: 21.03.2025).
7. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 29.05.2024) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (дата обращения: 21.03.2025).
8. Блокировка счета: причины, последствия, варианты действий. URL: <https://buhexpert8.ru/zkn-bu/fns/blokirovka-scheta-prichiny-posledstviya-varianty-dejstvij.html> (дата обращения: 21.03.2025).
9. Фирсов М. В. Юридическая ответственность руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти // Административное и муниципальное право. 2021. № 1.
10. Борок И. Г., Васильева Л. П., Соколов А. П. Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности предпринимательства в условиях цифровой трансформации: монография. Курск: Университетская книга, 2020. 243 с.
11. Муравьева Е. В., Алексеев С. Л. Экономическая безопасность бюджетного учреждения – одна из основ обеспечения экономической безопасности государства // Обеспечение безопасности современного общества и государства в условиях многополярного мира : сборник материалов X Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 17–19 апреля 2025 года. Чебоксары: Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова, 2025. С. 470–476.
12. Алексеев С. Л., Якушкин Н. М., Сергеева Ю. С. Экономико-антикоррупционная безопасность акторов экономики: учебник. Казань: Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса, 2025. 236 с.

References

1. Alekseev S. L. *Anti-corruption control in the system of ensuring economic security of the subjects of the Russian Federation*: 08.00.05: dis. ... Dr. Economy. nauk. N. Novgorod, 2022. 444 p.
2. Alekseev S. L. The economic and legal concept of corruption in Russian regions. *VEPS*. 2019. No. 3. P. 11.
3. Suntsova Yu. *Robbery according to the law. Businesses complain massively about banks because of the loose interpretation of 115-FZ*. URL: <https://newizv.ru/news/politics/18-06-2019/ograblenie-po-zakonu-biznes-massovo-zhaluetsya-na-banki-iz-za-volnoy-traktovki-115-fz> (date of request: 03/07/2025).
4. Bastrykin A. I. Investigation of the legalization of proceeds from crime and the financing of terrorism: the practice of the Investigative Committee of Russia. *Bulletin of St. Petersburg University. Right*. 2021. No. 3. Pp. 493-501.
5. *Regulation of the Bank of Russia dated 03/02/2012 No. 375-P (as amended on 01/10/2024) "On requirements to the Rules of Internal Control of a credit Institution in order to counteract the legalization (laundering) of proceeds from crime and the financing of terrorism."* URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_128351/ (date of access: 03/21/2025).
6. *Federal Law No. 115-FZ dated 08/07/2001 (as amended on 05/29/2024) "On Countering the Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime and the Financing of terrorism"*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (date of application: 03/21/2025).
7. *Federal Law No. 115-FZ dated 08/07/2001 (as amended on 05/29/2024) "On Countering the Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime and the Financing of Terrorism"*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (date of access: 03/21/2025).
8. *Account blocking: causes, consequences, options for action*. URL: <https://buhexpert8.ru/zkn-bu/fns/blokirovka-scheta-prichiny-posledstviya-varianty-dejstvij.html> (date of application: 03/21/2025).
9. Firsov M. V. Legal responsibility of heads of territorial bodies of federal executive authorities. *Administrative and municipal law*. 2021. № 1.
10. Borok I. G., Vasilyeva L. P., Sokolov A. P. *Economic and legal support of economic security of entrepreneurship in the context of digital transformation: monograph*. Kursk: University Book, 2020. 243 p.
11. Muravyeva E. V., Alekseev S. L. Economic security of a budgetary institution is one of the foundations of ensuring the economic security of the state. *Ensuring the security of modern society and the state in a multipolar world : proceedings*

of the X International Scientific and Practical Conference, Cheboksary, April 17-19, 2025. Cheboksary: I. N. Ulyanov Chuvash State University, 2025. Pp. 470-476.

12. Alekseev S. L., Yakushkin N. M., Sergeeva Yu. S. *Economic and anti-corruption security of economic actors: textbook*. Kazan: Tatar Institute of Agribusiness Personnel Retraining, 2025. 236 p.

УДК 330.101

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.018

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЕАЭС

Чуприна Юлия Сергеевна,

*магистрант, Белгородский государственный национальный исследова-
тельский университет, Белгород, Россия*

Бояринова Ирина Владимировна,

*кандидат социологических наук, доцент кафедры социальных техноло-
гий и государственной службы Института экономики и управления, Бел-
городский государственный национальный исследовательский универси-
тет, Белгород, Россия*

Статья посвящена анализу практики применения проектного подхода к организации цифровой трансформации на уровне ЕАЭС, Российской Федерации и отдельного субъекта (Белгородской области). Рассмотрен подход к цифровой трансформации как масштабному процессу модернизации экономики, государственных услуг, инфраструктуры и бизнеса с использованием современных информационных технологий. Выделен ряд успешно реализуемых проектных инициатив в рамках внедрения цифровых решений. На основе экспертного опроса обоснованы ключевые проблемные сферы и перспективные направления развития цифровой трансформации на различных уровнях управления.

Ключевые слова: ЕАЭС; цифровизация; проектный подход; цифровая трансформация.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE EAEU

Chuprina Julia S.,

master's student, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia

Boyarinova Irina V.,

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Social
Technologies and Public Administration, Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia*

The article is devoted to the analysis of the practice of applying a project approach to organizing digital transformation at the level of the EAEU, the Russian Federation and a separate subject of the Russian Federation (Belgorod Region). The approach to digital transformation as a large-scale process of modernization of the economy, public services, infrastructure and business using modern information technologies is considered. A number of successfully implemented project initiatives in the framework of the implementation of digital solutions are highlighted. Based on the author's expert survey, key problem areas and promising areas for the development of digital transformation at various levels of management are substantiated.

Key words: EAEU; digitalization; project approach; digital transformation.

Процесс цифровой трансформации является одним из самых быстротекущих в мире. Его обуславливают, с одной стороны, фундаментальные изменения в характере хозяйственных отношений (переход на новый технологический уклад), с другой – стремительный технологический прогресс. Развитие процессов цифровой трансформации на территории стран-участниц ЕАЭС в современных условиях выступает одним из ключевых направлений совершенствования интеграционного объединения в условиях постоянно усиливающегося внешнеполитического и экономического давления.

В сложившихся условиях наиболее перспективным инструментом организации цифровой трансформации ЕАЭС выступает проектный подход. Проектный подход к цифровой трансформации в ЕАЭС предполагает структурированное планирование, реализацию и контроль инициатив, направленных на внедрение современных информационных технологий и цифровых решений. Такой подход включает разработку четких целей, этапов реализации, распределение ресурсов и управление рисками, что позволяет обеспечить системный и последовательный переход к цифровым форматам в государственных и бизнес-процессах. В результате он способствует повышению эффективности функционирования внутри Союза, интеграции технологий между странами-членами и созданию условий для устойчивого развития экономики и социальной сферы.

В 2024 году были реализованы семь ключевых проектов под эгидой Фонда цифровых инициатив Евразийского банка развития (ЕАБР), охвативших сферы транспорта, инвестиций, телерадиовещания и образования:

- национальная цифровая инвестиционная платформа Казахстана – проект по созданию благоприятных условий для иностранных инвесторов;
- система электронных паспортов транспортных средств Кыргызстана – цифровой реестр для интеграции с аналогичными системами стран ЕАЭС;
- система электронных паспортов транспортных средств Армении – платформа, обеспечивающая совместимость с действующими системами России, Беларуси и Казахстана;

- программно-аппаратный комплекс управления рисками в сфере телерадиовещания Казахстана – система контроля и мониторинга медиапространства;

- международный проект GovStack – инициатива, реализуемая совместно с Международным союзом электросвязи;

- образовательная система «Импульс» – платформа для развития цифровых компетенций;

- международная теле-реабилитационная платформа ATTILAN – проект в сфере цифрового здравоохранения [6].

В рамках Евразийской экономической комиссии ведется работа по полноценной цифровизации государственных (муниципальных) закупок в государствах-членах ЕАЭС и обеспечению их информационной открытости [1]. Процессы цифровизации могут различаться в зависимости от уровня развития инфраструктуры и правового регулирования каждого государства-члена Союза, но общая тенденция свидетельствует о постепенном переходе к единым цифровым платформам и стандартам. В результате такие инициативы способствуют созданию более конкурентной и прозрачной системы государственных закупок, что важно для эффективного использования бюджетных средств и повышения доверия граждан и бизнес-сообщества к государственным институтам.

В целях расширения понимания специфики и ключевых проблем реализации проектного подхода к цифровой трансформации государств-участниц ЕАЭС был проведен опрос экспертов (N=30), критериями определения которых были стаж научно-исследовательской и практической работы в сфере цифровизации; наличие научных публикаций в сферах цифровой трансформации и развития ЕАЭС.

Цифровые технологии активно проникают в различные сферы жизнедеятельности человека. По мнению экспертов, наибольшую пользу они могут принести в сферах образования (50 %), медицины (50 %), социального обслуживания (50 %), государственного управления (46,7 %) и производства (36,7 %). Меньшую эффективность их применения можно отметить в сфере искусства и развлечений (6,7 %), общественного питания (6,7 %), военно-промышленного комплекса (23,3 %), торговли (30 %).

Эффективность процессов цифровой трансформации в рамках ЕАЭС в настоящее время эксперты оценивают как невысокую – средний балл 5,6. Среди наиболее актуальных проблем цифровой трансформации в рамках ЕАЭС экспертным сообществом были отмечены барьеры для электронной торговли, связанные с национальными особенностями финансовой системы стран ЕАЭС (50 %); ограниченность правовой и институциональной среды стран (46,7 %); отсутствие стандартов и схем сертификации нового поколения (40 %). Наименее проблемными сферами в данном процессе были названы отсутствие единой транспортно-логистической сети (10 %); нехватка финансовых ресурсов для организации процесса цифровой

трансформации (13,3 %; нехватка квалифицированных кадров в ИТ-областях (13,3 %).

Наиболее перспективными направлениями дальнейшей цифровой трансформации в рамках ЕАЭС в современных условиях были обозначены: создание и запуск совместных цифровых инструментов для экспансии на глобальные рынки (цифровых активов); трансграничные цифровые государственные услуги; поддержание коммуникаций и предоставление услуг во всех отраслях (рис. 1). В тоже время эксперты не видят особого развития проектов цифровой трансформации в сферах снижения экономических рисков, системных цифровых преобразований экономик стран ЕАЭС по направлениям интеграции и обеспечении безопасности.



Рисунок 1 – Распределение ответов экспертов на вопрос: «Какие направления дальнейшей цифровой трансформации в рамках ЕАЭС в современных условиях наиболее перспективны? (укажите не более 3 вариантов)», %

Российская Федерация значительно опережает другие страны-участницы по уровню цифрового развития, в связи с чем рассмотрим более подробно проекты цифровой трансформации, реализуемые в России как

главном «двигателе» процессов цифровизации ЕАЭС.

Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы – одна из нацио-

нальных целей развития РФ на перспективу до 2036 года [2]. В послании Президента РФ В.В. Путина Федеральному собранию 29 февраля 2024 года было отмечено, что «к 2030 году нужно сформировать цифровые платформы во всех ключевых отраслях экономики и социальной сферы. Важным элементом цифровых платформ являются алгоритмы искусственного интеллекта. Для этого нужно наращивать наши вычислительные ресурсы. Так, к 2030 году совокупная мощность отечественных суперкомпьютеров должна быть увеличена не менее чем в 10 раз. Кстати, Россия уже является одним из мировых лидеров по внедрению государственных услуг в электронном виде. Но мы, безусловно, не должны и не собираемся стоять на месте» [3].

Эффективность процессов цифровой трансформации в Российской Федерации в настоящее время была оценена выше аналогичных процессов в ЕАЭС – средний балл 7,3 (эффективность в рамках ЕАЭС 5,6 балла). Среди основных проблем цифровой трансформации Российской Федерации экспертами были отмечены неравномерность проведения цифровой трансформации в отраслях (70 %), санкции и ограничения импорта оборудования и технологий (36,7 %), нехватка квалифицированных кадров в ИТ-областях (33,3 %). Наименее значимыми (или уже решенными) опрошенные считают нехватку компетенций и знаний (3,3 %), отсутствие стратегического видения (6,7 %), отсутствие необходимой инфраструктуры (10 %) и низкий уровень информационной безопасности (10 %).

Практически единое мнение экспертного сообщества о главной проблеме цифровой трансформации в России в виде неравномерности проведения цифровой трансформации в отраслях подтверждается и опросом, проведенным Высшей школой экономики, результаты которого показали «неравномерное развитие спроса на передовые цифровые технологии по секторам экономики и социальной сферы России. Они наиболее востребованы в ТЭК, здравоохранении и финансовом секторе. Цифровизация энергетики связана с распространением распределенных интеллектуальных энергосистем и соответствующих моделей потребления ресурсов. Высокий спрос в здравоохранении в значительной степени обусловлен необхо-

димостью решения насущных задач борьбы с пандемией. Опережающему росту цифровой зрелости компаний финансового сектора способствует активное внедрение цифровых технологий крупными российскими финансовыми организациями. В большинстве секторов российской экономики и социальной сферы цифровизация находится на сравнительно раннем этапе» [7, с. 27].

В качестве основных перспективных направлений развития цифровой трансформации в Российской Федерации экспертами были названы развитие ИТ-инфраструктуры (53,3 %), электронные региональные и муниципальные услуги, предоставляемые на ЕПГУ (43,3 %), проекты в сфере искусственного интеллекта (30 %), цифровая трансформация транспортной отрасли (26,7 %) и экономики (26,7 %), а также подготовка кадров для экономики данных (20 %). Остальные варианты дальнейшего развития набрали менее 20 % выборов, что свидетельствует о низкой потенциальной вероятности их реализации в ближайшее время.

Рассмотрение проектного подхода к цифровой трансформации ЕАЭС было бы неполным без анализа практики внедрения цифровых инноваций на уровне субъектов Российской Федерации, т.к. именно они становятся основными площадками апробации принятых федеральным центром решений [4; 5].

Белгородская область входит в тройку лидеров среди субъектов Российской Федерации по уровню «цифровой зрелости» (без учета г. Москвы). В 2023 году для достижения основных показателей 12 национальных проектов на территории области реализовывался портфель, состоящий из 46 региональных проектов. Экспертами также было высоко оценена цифровая трансформация Белгородской области – средний балл 8,2.

По итогам 2023 года Белгородская область уверено вошла в топ-5 лидеров по брендированию и информационному сопровождению национальных проектов, а работа региональной команды отмечена АНО «Национальные приоритеты» как одна из лучших практик, позволяющих достигать высоких показателей рейтинга по данным направлениям.

В 2023 году департамент проектной деятельности министерства цифрового развития области стал финалистом Национального конкурса профессионального проектного

управления в сфере устойчивого развития GPM Awards Russia. По направлению «Проекты», в категории «Клиентоцентричная организация» региональная команда заняла 1-ое место с проектом «Оптимизация процесса призыва граждан РФ на военную службу по мобилизации в Вооруженные Силы РФ на территории Белгородской области», а также 2-е место в категории «Воздействие на мест-

ную экономику» с проектом «Оптимизация процессов управления и координации межведомственного взаимодействия на строительных объектах социального назначения».

Наиболее перспективные с точки зрения экспертов проекты цифровой трансформации Белгородской области представлены на рис. 2.

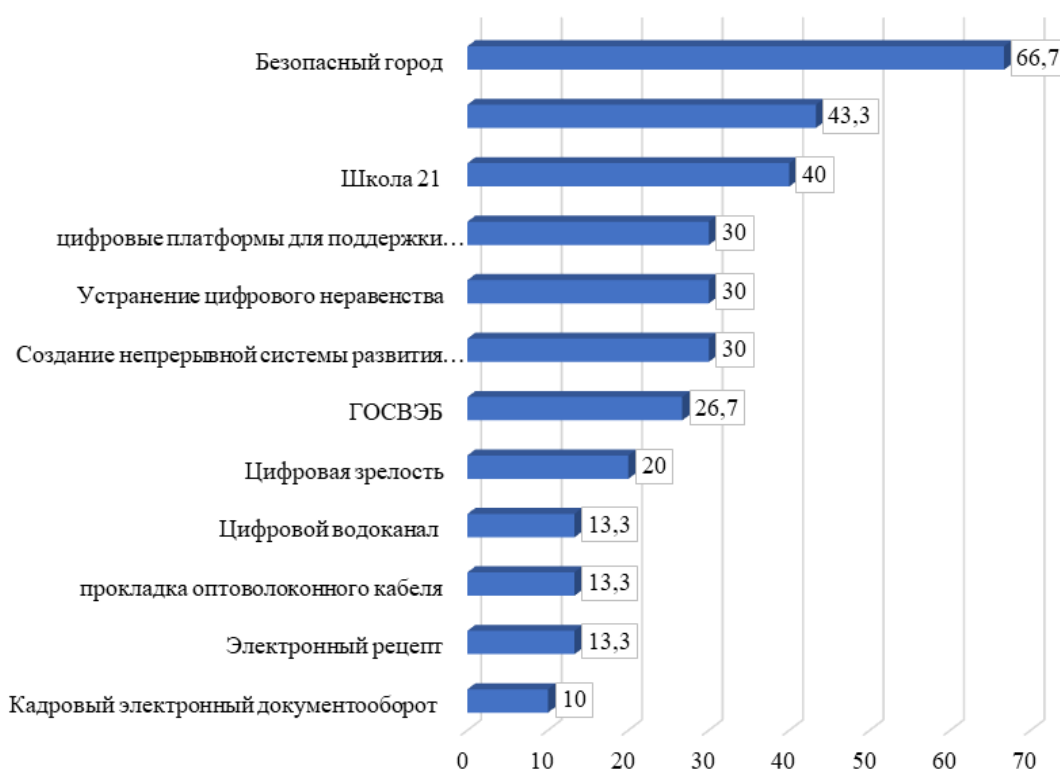


Рисунок 2 – Распределение ответов экспертов на вопрос: «Какие направления дальнейшей цифровой трансформации в Белгородской области в современных условиях наиболее перспективны? (укажите не более 3 вариантов)», %

Несмотря на впечатляющие успехи Белгородской области в реализации проектов цифровой трансформации, экспертами были отмечены и ряд проблемных аспектов в указанной сфере: несогласованность действий между различными уровнями власти (56,7 %); недостаточное развитие нормативной базы (40 %); санкции и ограничения импорта оборудования и технологий (36,7 %).

Таким образом, анализ практики применения проектного подхода к организации цифровой трансформации ЕАЭС показал, что цифровая трансформация выступает масштабным процессом модернизации экономики, государственных услуг, инфраструктуры и бизнеса с использованием современных информационных технологий. Ее основная

цель – повысить эффективность управления, улучшить качество жизни граждан и создать новые возможности для развития различных секторов экономики. В рамках ЕАЭС процессы цифровизации могут различаться в зависимости от уровня развития инфраструктуры и правового регулирования каждого государства-члена Союза, но общая тенденция свидетельствует о постепенном переходе к единым цифровым платформам и стандартам. В результате такие инициативы способствуют созданию более конкурентной и прозрачной системы государственных закупок, что важно для эффективного использования бюджетных средств и повышения доверия граждан и бизнес-сообщества к государственным институтам.

Список источников

1. Об утверждении перечня мер по полноценной цифровизации государственных (муниципальных) закупок в государствах-членах ЕАЭС : распоряжение коллегии ЕЭК от 23.08.2022 № 140. Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. Справочная правовая система «Консультант Плюс».
3. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 30.03.2024 № Пр-616. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
4. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 18.03.2025).
5. Национальный проект «Цифровая экономика»: результаты за 6 лет // Национальные проекты РФ. URL: <https://национальныепроекты.рф/news/natsproekt-tsifrovaya-ekonomika-rezultaty-za-6-let/> (дата обращения: 20.03.2025).
6. Цифровая повестка ЕАЭС. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_повестка_ЕАЭС (дата обращения: 26.04.2025).
7. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты / Г. И. Абдрахманова и др. М.: ВШЭ, 2021. 239 с.

References

1. On approval of the list of measures for the full-fledged digitalization of state (municipal) procurement in the EAEU Member States: Order of the EEC Board dated 08/23/2022 No. 140. *Consultant Plus legal reference system*.
2. On the national development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036: Decree of the President of the Russian Federation dated 05/07/2024 No. 309. *Consultant Plus Legal Reference System*.
3. Message of the President of the Russian Federation to the Federal Assembly dated 30.03.2024 No. Pr-616. *ConsultantPlus legal reference system*.
4. *National project "Data Economy and digital Transformation of the State"*. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (date of access: 03/18/2025).
5. *National project "Digital Economy": results for 6 years. National Projects of the Russian Federation*. URL: <https://национальныепроекты.RF/news/natsproekt-tsifrovaya-ekonomika-rezultaty-za-6-let/> (accessed: 03/20/2025).
6. *The Digital Agenda of the EAEU*. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:The digital bulletin of the NPP> (accessed: 04/26/2025).
7. *Digital transformation of industries: Starting conditions and priorities* / G. I. Abdrakhmanova et al. Moscow: HSE, 2021. 239 p.

ЮРИДИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

УДК 343.8

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.019

К ВОПРОСУ О ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ВЗИМАНИЯ ПЛАТЫ С ОСУЖДЕННОГО ВО ВРЕМЯ ОТБЫВАНИЯ НАКАЗАНИЯ

Щеглова Анастасия Александровна,
*студент Института мировой экономики и международных отношений,
Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия,
preach3008@gmail.com*

Агильдин Владимир Валерьевич,
доцент, кафедра уголовного права и криминологии, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия, AgildinVV@bgu.ru

В статье детально исследуется проблема обоснованности и практической необходимости взимания денежных средств с лиц, отбывающих наказание в исправительных учреждениях, в качестве компенсации затрат на их содержание. Анализируются ключевые направления расходов, которые несут осужденные в период пребывания в местах лишения свободы. Особое внимание уделяется комплексному исследованию структуры финансовых поступлений от осужденных, а также проводится анализ объемов взимаемых платежей в соотношении с фактическими затратами пенитенциарных учреждений. В работе рассматриваются как правовые, так и экономические аспекты данной практики, что позволяет всесторонне оценить ее эффективность и социальные последствия.

К л ю ч е в ы е с л о в а: исправительные учреждения; заработная плата осужденных; осужденные; удержания; уголовно-исполнительный кодекс.

ON THE QUESTION OF THE EXPEDIENCY OF CHARGING A CONVICT WHILE SERVING A SENTENCE

Shcheglova Anastasia A.,

student of Institute of World Economy and International Relations, Baikal State University, Irkutsk, Russia, npeach3008@gmail.com

Agildin Vladimir V.,

assistant professor, Department of Criminal Law and Criminology, Baikal State University, Irkutsk, Russia, agildinVV@bgu.ru

The article presents a detailed study of the problem of the validity and practical necessity of collecting money from persons serving sentences in correctional institutions as compensation for the costs of their maintenance. The author carefully analyzes the key areas of expenditure incurred by convicts during their stay in places of imprisonment. Particular attention is paid to a comprehensive study of the structure of financial receipts from convicts, and an analysis of the volumes of payments collected in relation to the actual costs of penitentiary institutions is carried out. The work examines both the legal and economic aspects of this practice, which allows for a comprehensive assessment of its effectiveness and social consequences.

К е у в о р д с : correctional institutions; wages of convicts; convicts; deductions; penitentiary code.

Осужденные, привлеченные к труду в исправительных учреждениях, получают заработную плату, из которой производятся различные удержания. Эти удержания регулируются уголовно-исполнительным законодательством и иными нормативными актами. Вопрос о том, за что именно платят осужденные, является актуальным, поскольку затрагивает их имущественные права и государственную политику в сфере исполнения наказаний.

Согласно Уголовно-исполнительному кодексу Российской Федерации, из заработной платы, пенсий и иных доходов осужденных к лишению свободы производятся удержания для возмещения расходов по их содержанию. Статьи кодекса указывают, что осужденные, получающие заработную плату, и осужденные, получающие пенсию, ежемесячно, в пределах фактических затрат, произведенных в данном месяце, возмещают стоимость питания, одежды, коммунально-бытовых услуг и индивидуальных средств гигиены, кроме стоимости специального питания и специальной одежды. Возмещение расходов на содержание осужденных регулируется федеральным законом № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве». С осужденных, уклоняющихся от работы, указанные расходы удерживаются из средств, имеющих на их лицевых счетах.

Конкретные суммы удержаний зависят от исправительного учреждения и фактических

затрат, однако законодатель устанавливает минимальный уровень заработной платы или иных доходов, которые должны быть начислены осужденному независимо от всех удержаний [3; 4].

В исправительных учреждениях на лицевой счет осужденных зачисляется независимо от всех удержаний не менее 25 процентов начисленных им заработной платы, пенсии или иных доходов, а на лицевой счет осужденных, достигших возраста, дающего право на назначение страховой пенсии по старости в соответствии с законодательством Российской Федерации, осужденных, являющихся инвалидами первой или второй группы, несовершеннолетних осужденных, осужденных беременных женщин, осужденных женщин, имеющих детей в домах ребенка исправительного учреждения, – не менее 50 процентов начисленных им заработной платы, пенсии или иных доходов [1].

Таким образом, максимальный размер удержания – величина вариативная. Он составляет от 50 до 75 % дохода осужденного к лишению свободы. По данным ФСИН России, в 2023 году средний размер удержаний составлял 20-50 % в зависимости от региона и вида учреждения [5].

Что касается иных доходов, а именно прибыли от ценных бумаг, посреднической и индивидуальной трудовой деятельности, переводы от родственников и иных лиц, осужденными возмещаются лишь реальные

расходы, которые связаны с их содержанием – это стоимость питания, одежды, коммунально-бытовых услуг и индивидуальных средств гигиены, кроме стоимости специального питания и специальной одежды

Расчет стоимости коммунально-бытовых услуг, возлагаемых на осужденных, осуществляется на ежемесячной основе в соответствии с фактически понесенными исправительным учреждением расходами. В основу данного расчета закладываются все фактические затраты, связанные с обеспечением функционирования учреждения в отчетном периоде, включая расходы на отопление помещений, электроснабжение, водоснабжение, водоотведение и вывоз сточных вод. Полученная сумма совокупных затрат затем распределяется между осужденными, содержащимися в исправительной колонии в течение расчетного месяца. Такой механизм расчета обеспечивает точное распределение финансовой нагрузки между осужденными в соответствии с реальными затратами учреждения на их содержание.

От возмещения части расходов освобождаются осужденные, освобожденные от работы по болезни, осужденные беременные женщины и осужденные кормящие матери. Им на период освобождения от работы питание предоставляется бесплатно. Кроме того, питание, одежда, коммунально-бытовые услуги и индивидуальные средства гигиены предоставляются бесплатно осужденным, содержащимся в воспитательных колониях, а также осужденным, являющимся инвалидами первой или второй группы.

Не допускается удержание денежных средств с ежемесячных денежных выплат ветеранам и единовременных денежных выплат, выплачиваемых взамен оказания социальных услуг [6].

Также в число удержаний входят алименты, осужденные, отбывающие наказания в тюрьмах, исправительных колониях, колониях-поселениях, лечебных исправительных учреждениях и других, не освобождаются от их оплаты. Размер алиментов определяется семейным кодексом Российской Федерации.

Еще одной из обязанностей осужденных к лишению свободы является возмещение ущерба, причиненного преступлением, перед потерпевшими, в том числе погашение исковых требований по приговорам судов. Уста-

новление данной обязанности преследует восстановление социальной справедливости и обеспечение заглаживания вины перед пострадавшими от преступлений. Удержания в счет погашения исковых требований производятся администрацией исправительного учреждения из денежных средств осужденного, поступающих на его лицевой счет, на основании постановления судебного пристава-исполнителя о наложении взыскания на заработную плату, пенсию и иные доходы должника, в том числе на денежные переводы [8].

По данным новостного портала «Риа-Новости», заработная плата осужденных в колониях в России в 2024 году составляет в среднем 10-11 тыс. [8]. рублей. Чуть больше «повезло» тем, кто осужден к принудительным работам. В 2024 году, по данным ТАСС, значительно увеличилась среднемесячная заработная плата осужденных к принудительным работам – с 24 тыс. рублей до 32 тыс. рублей. Увеличился и процент выплаты исковых требований. Однако среднее значение по-прежнему остается экстремально низким – ниже уровня МРОТ, который на 2024 год составлял 19 242 руб. в месяц [2].

Попробуем посчитать расходы, осуществляемые среднестатистическим осужденным с учетом данных на 2024 год. Стоит отметить, что осужденные не являются исключением к уплате подоходного налога НДФЛ, в размере 13 %. Со средней зарплаты, возьмем 11 тыс. руб., будет удержано 1430 руб. Средняя стоимость коммунальных услуг по России на этот период составляет около 5545 руб. на человека [7]. Что касается питания осужденных, по данным исследовательского института ФСИН, в среднем 1200 руб. в месяц уходит у осужденных на данную статью расходов [9]. Вышеперечисленные траты – являются основными и обязательными для осужденных. Что касается дополнительных, но не менее значимых для осужденных расходов, если заключенный имеет вредные привычки – придется потратиться, например, на сигареты. Исходя из данных по средним розничным ценам, на это будет уходить порядка 500 руб. в месяц. Плата необходима и за связь с родными. Заключенные имеют определенный лимит для переписки с родными. Также, для этого необходимо приобрести письменные принадлежности (если

письмо бумажное). Например, одно послание до 2500 символов – это примерно одна страница печатного текста на листе, формата А4 – на сервисе «ФСИН-письмо» стоит 55 Р. В среднем, письмо домой (электронное или бумажное), выйдет порядка 120 руб.

мата А4 – на сервисе «ФСИН-письмо» стоит 55 Р. В среднем, письмо домой (электронное или бумажное), выйдет порядка 120 руб.

Таблица 1 – Основные траты осужденных, отбывающих наказание

Статья обязательных расходов	Стоимость, руб.	% от ЗП
Коммунальные услуги	5545	50,4 %
Питание	1200	10,9 %
Подоходный налог	1430	13 %
Итог	8175	74,3 %
Остаток от ЗП (11 тыс. руб.)	2825	25,7 %

Таким образом, размер обязательных трат составляет 74,3 % от объема средней заработной платы. Напомним, максимальный объем удержаний составляет 75 %. Остальная часть, 25 % в нашем случае, 2825 руб. остаются на письма домой, сигареты и другие траты на оставшийся месяц. Таким образом, подавляющая часть денежных средств, поступающих на личные счета осужденных, подлежит обязательному удержанию, в результате чего на их повседневные нужды остаются крайне ограниченные финансовые ресурсы.

Подобная ситуация, при которой после всех вычетов в распоряжении заключенных остается лишь минимальная сумма, достаточная лишь для самых базовых потребностей, закономерно порождает широкий спектр социальных проблем. Это выражается в росте недовольства среди осужденных, ухудшении условий их содержания и создает предпосылки для возникновения дополнительных конфликтов как внутри пенитенциарной системы, так и за ее пределами после освобождения.

В вопросе о целесообразности взимания такого объема удержаний, прийти к единому мнению, конечно же, достаточно сложно. Если говорить о ряде негативных последствий для осужденных, вызываемых удержаниями из заработной платы, то можно отметить следующие:

Во-первых, снижается мотивация к труду. Отмечается, что удержание значительной части заработка может привести к демотивации, снижению производительности труда и уклонению от работы. Осужденный, получающий минимальную оплату после удержаний, может потерять интерес к трудовой деятельности, что негативно скажется на его

исправительном процессе и подготовке к освобождению.

Во-вторых, создается риск социальной дезадаптации после освобождения. Отсутствие достаточных средств на первоначальном этапе после освобождения может стать причиной рецидива преступлений. Осужденный, накопивший минимальную сумму за время отбывания наказания, может столкнуться с трудностями в поиске жилья, работы и средств к существованию, что увеличивает вероятность совершения новых преступлений.

В-третьих, ущемляются права членов семьи осужденного. Существует мнение, что государство должно оказывать поддержку семьям осужденных, а не ухудшать их положение путем удержаний из заработной платы. Ведь близким осужденных зачастую приходится высылать средства для них.

Проведенный анализ действующей системы удержаний с осужденных позволяет утверждать, что она требует существенной модернизации и комплексной реорганизации. В рамках совершенствования данного механизма представляется целесообразным реализовать ряд последовательных мер, направленных на гуманизацию пенитенциарной системы и повышение ее эффективности.

Среди ключевых направлений реформирования можно выделить следующие положения:

1. Внедрение дифференцированного подхода к системе удержаний, который должен учитывать:

- реальное материальное положение осужденного;
- уровень финансовой обеспеченности его семьи;

- степень тяжести совершенного преступления;

- поведение осужденного в период отбывания наказания.

2. Реформирование системы оплаты труда осужденных, предусматривающее:

- повышение размеров заработной платы до экономически обоснованного уровня;

- обеспечение возможности полноценного возмещения причиненного ущерба;

- сохранение достаточных средств для обязательных платежей;

- формирование накоплений для успешной социальной адаптации после освобождения.

3. Оптимизация процентных ставок удержаний путем:

- снижения общего уровня обязательных отчислений;

- введения гибкой шкалы удержаний по различным статьям расходов;

- установления индивидуальных коэффициентов в зависимости от конкретных обстоятельств.

4. Развитие комплексной системы социальной поддержки, включающей:

- адресную помощь осужденным, находящимся в трудной жизненной ситуации;

- программы поддержки семей осужденных;

- механизмы социального сопровождения после освобождения.

5. Совершенствование профессиональной подготовки через:

- модернизацию системы профессионального обучения в учреждениях УИС;

- ориентацию образовательных программ на потребности рынка труда;

- развитие партнерских отношений с потенциальными работодателями;

- внедрение программ переподготовки и повышения квалификации.

Реализация указанных мер позволит создать более справедливую и эффективную систему удержаний, способствующую как соблюдению принципов социальной справедливости, так и успешной ресоциализации лиц, отбывающих наказание.

Подводя итоги проведенного исследо-

вания, следует подчеркнуть, что проблема взимания денежных средств с заработной платы осужденных в Российской Федерации представляет собой сложный и многогранный вопрос, требующий тщательного и всестороннего рассмотрения. При разработке и совершенствовании соответствующей нормативно-правовой базы необходимо принимать во внимание целый комплекс взаимосвязанных факторов и интересов различных сторон.

С одной стороны, безусловно должны учитываться законные интересы потерпевших, понесших материальный и моральный ущерб в результате противоправных действий, а также экономические интересы государства, несущего значительные расходы на содержание пенитенциарной системы. С другой стороны, нельзя игнорировать права и законные интересы самих осужденных и членов их семей, которые зачастую оказываются в сложном материальном положении.

Особую важность приобретает поиск оптимального баланса между двумя ключевыми аспектами данной проблемы: с одной стороны – необходимостью полного и справедливого возмещения причиненного ущерба, в том числе, наличие санкции к осужденному, отбывающему наказание, выражаемой в относительно трудных условиях содержания, а с другой – созданием действенных стимулов для продуктивной трудовой деятельности осужденных в период отбывания наказания и стимулов к исправлению. Этот баланс должен способствовать как восстановлению социальной справедливости, так и эффективной ресоциализации лиц, отбывающих наказание.

Таким образом, решение данного вопроса требует комплексного подхода, сочетающего в себе элементы экономической целесообразности, социальной справедливости и гуманистических принципов исполнения наказаний. Только такой сбалансированный подход сможет обеспечить достижение целей уголовного наказания, способствуя при этом снижению рецидивной преступности и успешной реинтеграции осужденных в общество после освобождения.

Список источников

1. Уголовно-исполнительный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 08.01.1997 № 1-ФЗ (ред. от 25.10.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1997. № 1. Ст. 1.
2. Новые меры поддержки бизнеса в условиях санкций. URL: <https://tass.ru/ekonomika/22862491> (дата обращения: 18.03.2024).
3. Новые правила трудоустройства осужденных в 2024 году. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11013102> (дата обращения: 01.07.2024).
4. Особенности содержания осужденных за неоплату коммунальных услуг. URL: <https://prav.io/browse/questions/osuzhdenny-za-neoplatu-kommunalnyh-uslug-svodki-iz-ispravitelnogo-centra> (дата обращения: 15.03.2024).
5. Официальный сайт Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН России). URL: <https://fsin.gov.ru/?id=1> (дата обращения: 01.04.2024).
6. Уголовно-исполнительный кодекс Российской Федерации: новеллы 2024 года. URL: <https://dzen.ru/a/YAW7N6OgjAlvnHWa> (дата обращения: 01.07.2024).
7. Уплата за ЖКХ: средний показатель в 2024 году. URL: <https://t-j.ru/zakroy-vodu-stat-2024/> (дата обращения: 02.04.2024).
8. Уплата и взыскание средств с осужденных за их содержание в исправительных учреждениях. URL: <https://ovur.rtyva.ru/node/28697/> (дата обращения: 01.05.2025).
9. ФСИН сообщила об изменениях в системе исправительных учреждений. URL: <https://ria.ru/20240627/fsin-1955877130.html> (дата обращения: 01.04.2025).

References

1. The Penal Enforcement Code of the Russian Federation: feder. the law of 08.01.1997 No. 1-FZ (as amended on 10/25/2024). *Collection of legislation of the Russian Federation*. 1997. No. 1. Art. 1.
2. *New measures to support business in the face of sanctions*. URL: <https://tass.ru/ekonomika/22862491> (date of application: 03/18/2024).
3. *New rules for the employment of convicts in 2024*. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11013102> (date of request: 07/01/2024).
4. *The peculiarities of the detention of convicts for non-payment of utilities*. URL: <https://prav.io/browse/questions/osuzhdenny-za-neoplatu-kommunalnyh-uslug-svodki-iz-ispravitelnogo-centra> (date of request: 03/15/2024).
5. *The official website of the Federal Penitentiary Service (FSIN of Russia)*. URL: <https://fsin.gov.ru/?id=1> (date of reference: 04/01/2024).
6. *The Penal Enforcement Code of the Russian Federation: novels of 2024*. URL: <https://dzen.ru/a/YAW7N6OgjAlvnHWa> (date of request: 07/01/2024).
7. *Payment for housing and communal services: the average in 2024*. URL: <https://t-j.ru/zakroy-vodu-stat-2024/> (date of application: 04/02/2024).
8. *Payment and recovery of funds from convicts for their detention in correctional institutions*. URL: <https://ovur.rtyva.ru/node/28697/> (date of application: 05/01/2025).
9. *The Federal Penitentiary Service announced changes in the system of correctional institutions*. URL: <https://ria.ru/20240627/fsin-1955877130.html> (date of request: 04/01/2025).

УДК 342.9

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.020

ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ К АДМИНИСТРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПО СТ. 15.15.3 КОАП РФ (ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)

Иванова Елена Юрьевна,

научный сотрудник отдела научной информации, издательской деятельности и библиографического обеспечения, Иркутский юридический институт (филиал) Университета прокуратуры Российской Федерации, Иркутск, Россия; аспирант кафедры предпринимательского и финансового права Института государственного права и национальной безопасности, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия, eivanovangarsk@yandex.ru

Ковтун Лира Раисовна,

кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов и финансовых институтов, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия, lira-tim@yandex.ru

В статье затрагивается вопрос применения мер административного характера за нарушения, допущенные в сфере использования бюджетных средств, а конкретно межбюджетных трансфертов в виде субсидий и субвенций. Оценивая эффективность использования указанных мер в целях регуляции и контроля за бюджетными расходами, приводятся примеры того, когда законодательные принципы формирования административной ответственности выходят за рамки здравого смысла. Примеры из судебной практики показывают, что в вопросе использования положений ст. 15.15.3 КоАП РФ имеются разночтения, в первую очередь затрагивающие такие аспекты применения административных норм, как определение правосубъектности главного распорядителя бюджетных средств.

Ключевые слова: административное производство; финансовые отношения; малозначительность; распорядитель средств; межбюджетные трансферты.

PROBLEMS OF BRINGING TO ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITY UNDER ARTICLE 15.3 OF THE ADMINISTRATIVE CODE OF THE RUSSIAN FEDERATION (PRACTICAL ASPECT)

Ivanova Elena Yu.,

Researcher at the Department of Scientific Information, Publishing and Bibliographic Support, Irkutsk Law Institute (branch) University of the Prosecutor's Office of the Russian Federation, Irkutsk, Russia; post-graduate student of the Department of Business and Financial Law at the Institute of State Law and National Security, Baikal State University, Irkutsk, Russia, eivanovangarsk@yandex.ru

Kovtun Lyra R.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance and Financial Institutions, Baikal State University, Irkutsk, Russia, lira-tim@yandex.ru

This article addresses the issue of applying administrative measures for violations committed in the sphere of using budget funds, specifically inter-budget transfers in the form of subsidies and subventions. Assessing the effectiveness of using these measures for the purpose of regulating and controlling budget expenditures, the authors provide examples of when the legislative principles for forming administrative responsibility go beyond common sense. Examples from judicial practice show that there are discrepancies in the issue

of using the provisions of Art. 15.15.3 of the Code of Administrative Offenses of the Russian Federation, primarily affecting such aspects of applying administrative rules as determining the legal capacity of the main administrator of budget funds.

Key words: administrative proceedings; financial relations; insignificance; manager of funds; inter-budget transfers.

Современные экономические отношения трудно представить без движения денежных средств между бюджетами разных уровней бюджетной системы. Изначально существенные различия в экономическом и социальном развитии регионов России обусловили необходимость использования процедур как разграничения доходов, так и распределения доходов и перераспределения средств между бюджетами (межбюджетное регулирование). В дальнейшем реализация программно-целевого планирования определило корректировки в развитии межбюджетных отношений [6]. Отметим, что основная цель межбюджетных отношений – создание исходных условий для сбалансированности бюджетов органами власти на каждом уровне с учетом возлагаемых на них задач и функций, при соблюдении минимальных государственных стандартов на всей территории страны исходя из имеющегося на соответствующих территориях налогового потенциала.

Рассматривая принципы бюджетного фе-

дерализма [8] в отношении межбюджетных отношений, можно выделить следующие важные аспекты:

- транспарентность межбюджетных отношений;
- взаимная ответственность сторон за исполнение межбюджетных обязательств;
- четкая нормативная регламентация, исключающая возможность торга и субъективизма в распределении бюджетных средств.

Механизм перераспределения средств между бюджетами в российской практике межбюджетных отношений представлен межбюджетными трансфертами, которые могут осуществляться в форме дотаций, субвенций, субсидий. Последние две формы предполагают целевой характер использования денежных средств. В табл. 1 представлены расходы федерального бюджета, анализ структуры позволяет сделать вывод о том, что на межбюджетные трансферты общего характера ежегодно выделено более 3 % от общей суммы расходов.

Таблица 1 – динамика расходы федерального бюджета в 2025–2027 гг., млрд руб.

(Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов / утверждены Министерством финансов Российской Федерации)

Направления расходов	2025	2026	2027
Всего, в том числе:	41 469,5	44 022,2	45 915,6
Общегосударственные вопросы	2 513,9	3 048,3	2 930,4
Национальная оборона	13 490,9	12 797,6	13 068,5
Нацбезопасность и правоохрана	3 459,9	3 565,0	3 744,9
Национальная экономика	4 354,8	4 787,0	4 711,5
ЖКХ	1 799,9	1 443,2	1 276,2
Охрана окружающей среды	914,3	1 278,0	1 533,5
Образование	1 577,1	1 681,9	1 753,6
Культура, кинематография	233,1	285,2	290,0
Здравоохранение	1 864,3	1 862,1	1 918,3
Социальная политика	6 492,3	7 190,8	7 249,2
Физкультура и спорт	67,3	67,5	67,8
СМИ	137,2	96,6	96,6
Обслуживание госдолга	3 181,7	3 475,4	3 594,0
МБТ общего характера	1 382,9	1 343,0	1 385,3
Условно утвержденные	-	1 100,6	2 295,8

С масштабным внедрением проектной деятельности, основы которой определены Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» межбюджетные трансферты уже можно рассматривать как «инструмент финансового обеспечения реализации национальных проектов» [9; 5; 13]. Так, по оценке заместителя

министра финансов Российской Федерации Павла Кадочникова «общий объем ресурсов, который будет направлен в регионы в трехлетке, – это 1 трлн рублей в год, 69 трансфертов» [3].

Данные, размещенные в табл. 2, дают представление о количестве национальных проектов и объемах их финансового обеспечения из федерального бюджета.

Таблица 2 – Динамика расходов федерального бюджета на финансовое обеспечение реализации национальных проектов в 2025–2027 годах, млрд руб. (Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов / утверждены Министерством финансов Российской Федерации)

НАЦПРОЕКТЫ	2025	2026	2026
Всего, в том числе:	5 765,5	6 302,9	6 356,4
Семья	2 832,9	2 883,4	2 843,7
Молодежь и дети	458,1	547,4	550,3
Продолжительная и активная жизнь	369,8	284,2	284,7
Инфраструктура для жизни	1 168,4	1 359,1	1 413,1
Эффективная транспортная система	131,4	165,5	202,2
Экологическое благополучие	48,6	109,3	124,2
Международная кооперация и экспорт	45,3	49,4	52,5
Эффективная и конкурентная экономика	206,8	162,0	99,2
Туризм и гостеприимство	44,0	70,8	81,9
Кадры	17,9	15,6	17,3
Экономика данных и цифровая трансформация государства	129,1	161,8	167,0
Средства производства и автоматизации	51,4	86,3	96,8
Новые материалы и химия	8,3	21,3	25,9
Промышленное обеспечение транспортной мобильности	167,7	249,8	261,2
Новые технологии сбережения здоровья	4,8	4,7	5,0
Технологическое обеспечение продовольственной безопасности	14,5	19,6	23,1
Беспилотные авиационные системы	27,8	43,8	40,5
Развитие космической деятельности Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года	10,0	10,0	10,0
Новые атомные и энергетические технологии	28,7	58,9	57,7

Рассматривая федеральный уровень, стоит отметить, что на уровне бюджетов субъектов Российской Федерации также реализуются межбюджетные отношения в которых задействованные и муниципальные образования. Учитывая объемы средств, выделяемых в рамках межбюджетных отношений, большое значение придается контролю за их использованием.

Так, освоение бюджетных средств представляет из себя деятельность, направленную на формирование необходимого контроля за их целевым расходованием, а также соблюдением сроков реализации указанных средств в соответствии с определенными правилами и проектами. Данный вопрос давно уже входит не только в зону законода-

тельного внимания, но и является объектом оценки действий должностных лиц, которым указанное расходование поручено, со стороны правоохранительных органов. В указанной связи законодателем был спроектирован комплекс мер, направленных на обеспечение выполнения бюджетных обязательств, куда в том числе вошли и меры юридической ответственности.

Как справедливо заметил автор диссертационного исследования «Ответственность за нецелевое использование бюджетных средств в системе мер финансово-правового принуждения» С. А. Полосин общественные отношения, складывающиеся в сфере применения бюджетных мер принуждения могут носить разносторонний характер, и не

всегда, к примеру, аспект их расходования зависит от действий конкретного лица или органа. Как правило, на последних распространяется только бремя ответственности, если вопросы целевого расходования будут решаться неэффективно. В указанной связи возникает немало вопросов, в первую очередь, относящихся к образованию такой ответственности при условии, что само по себе расходование бюджетных средств связано с действиями сторонних лиц и зачастую опосредовано тем, что правовая квалификация выявляемых нарушений производится без учета важнейших факторов и обстоятельств [10].

Между тем, несмотря на категоричность позиции законодателя в вопросе контроля за такими средствами, вопросы, отражающие порядок привлечения к ответственности за нарушения бюджетного законодательства, остаются неразрешенными. Отдельное внимание в их образовании привлекает аспект межбюджетного финансирования. К такому, согласно ст. 129 Бюджетного Кодекса Российской Федерации (БК РФ) [1] относятся межбюджетные трансферты, выделяемые в форме субсидий, субвенций или дотаций, и направляемых из федерального бюджета в бюджеты регионов. Направление средств бюджетного участия государства в делах субъектов Российской Федерации в форме субсидий и субвенций является целевым, при этом, его образование зависит не только от пополняемости или состояния конкретного бюджета, но и от вектора развития конкретного региона. Как справедливо отмечает Г. Н. Складов, вопрос административной ответственности за нарушение межбюджетных обязательств с самого первого шага его зарождения начал порождать спорные моменты в практике. Исследователями его развития отмечалось, что причиной возникающих противоречий стала, в первую очередь, неконкретизированность действующего законодательства, определяющего признаки состава правонарушений, определяемых по затронутым отношениям. Как следствие, практика судов, в одном случае, начала выстраиваться путем учета именно интересов государства, в другом, с уклоном на то, что использование федеральных средств, если они выделены на нужды субъектов, является прерогативой именно их действий [11].

Судебная практика при разрешении административных дел по ст. 15.15.3 Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации (КоАП РФ [2]) свидетельствует о распространенности нарушений, являющихся основанием для привлечения к административной ответственности должностных лиц.

Так, прокуратурой Иркутской области министр спорта региона привлечен к административной ответственности по ч. 1 ст. 15.15.3 КоАП РФ по факту недостижения целевых показателей при реализации национального проекта. Заключенное соглашение между министерством спорта Российской Федерации и Правительством региона предусматривало строительство оздоровительного комплекса в п. Плишкино в 2021 г. Однако объект не был введен в эксплуатацию в 2022 г., таким образом, министерством спорта области не было обеспечено достижение значений показателей результативности использования субсидий, определенных Соглашением, по состоянию на 31.12.2021.

Министр строительства Иркутской области привлечен к ответственности по ч. 1 ст. 15.15.3 КоАП РФ, за нарушение сроков заключения соглашения с органами местного самоуправления. Так, исходя из п. 4.1 ст. 139 БК РФ, в случае внесения изменений в закон субъекта Российской Федерации о бюджете субъекта Российской Федерации соглашения заключаются не позднее 30 дней после дня вступления в силу указанного закона субъекта Российской Федерации. Таким образом, до 04.09.2022 должно быть заключено соглашение о предоставлении субсидии в связи с внесением изменений в распределение объемов субсидий на софинансирование капитальных вложений в объекты муниципальной собственности, которые осуществляются из местных бюджетов, в целях реализации мероприятий по строительству, реконструкции образовательных организаций. Вместе с тем соглашение о предоставлении субсидии заключено только 20.10.2022.

Прокуратурой района в отношении 3 глав муниципальных образований вынесены постановления о возбуждении дела по ч. 3 ст. 15.15.3 КоАП РФ, поскольку главами муниципальных образований района в нарушение условий Соглашения о предоставлении субсидии местному бюджету из областного бюд-

жета, приемка приобретаемого жилья для переселения граждан по муниципальному контракту осуществлена без уведомления Министерства строительства Иркутской области и других, определенных Соглашением ведомств и, соответственно, приемка жилых помещений осуществлена без комиссионного участия.

Барабинский межрайонный прокурор Новосибирской области выявил факты несвоевременного предоставления администрацией района в региональное Министерство строительства отчетов об использовании межбюджетных трансфертов по двум региональным программам по строительству учреждений культуры и жилья для детей-сирот. По постановлению межрайонного прокурора 2 виновных лица администрации привлечены к ответственности по ч. 3 ст. 15.15.3 КоАП РФ (в виде штрафа 10 тыс. руб. и предупреждения).

Руководитель финансового органа привлечена к административной ответственности за не представления отчета о расходовании субвенции (Постановление Ольского районного суда Магаданской области от 21.02.2024).

Также должностные лица привлекаются за несвоевременное предоставление достоверной итоговой отчетности, что является нарушением Соглашения о предоставлении субсидии (Постановление Семеновского районного суда Нижегородской области о назначении административного наказания от 19.12.2023).

Не всегда отчетность соответствует фактическому достижению показателей.

Так, исполняющим обязанности Шарангского межрайонного прокурора Нижегородской области установлено, что с целью реализации мероприятий, предусмотренных национальным проектом «Цифровая экономика», образовательным учреждением заключен контракт с юридическим лицом, предметом которого является оказание услуг на выполнение работ по монтажу, наладке, запуску оборудования информационно-телекоммуникационной инфраструктуры. Срок контракта определен 25.12.2020. По состоянию на 31.12.2020 услуги по контракту выполнены не были, исполнены только 22.03.2021. Таким образом, достижение значений показателей результативности использования

трансфертов, определенных Соглашением, по состоянию на 31.12.2020 не было обеспечено. Между тем, администрацией муниципального района в соответствии с условиями Соглашения в Министерство образования, науки и молодежной политики Нижегородской области предоставлен отчет о достижении по состоянию на 01.01.2021 значений показателей результативности на 100 %, что не соответствует фактическим обстоятельствам и является нарушением положений статьи 139.1 БК РФ. Судом начальник управления образования и молодежной политики администрации Шарангского муниципального района Нижегородской области признан виновным в совершении правонарушения, предусмотренного ч. 3 ст. 15.15.3 КоАП РФ с назначением административного наказания в виде штрафа в размере 10 000 рублей.

Не только недостижение значения результата использования субсидии является основанием для привлечения к административной ответственности, но и не соблюдение графика выполнения мероприятий, сроков предоставления отчетности, не предоставления своевременно документов, подтверждающих ввод объекта в эксплуатацию.

Между Росавтодором и администрацией Липецкой области заключено соглашение о предоставлении субсидии на реализацию мероприятий по строительству (реконструкции) автомобильных дорог. Соглашением установлена обязанность обеспечивать исполнение графика выполнения мероприятий, в том числе в части соблюдения сроков ввода в эксплуатацию объектов капитального строительства, исполнение графика выполнения мероприятий. В нарушение пункта соглашения не Управлением дорог и транспорта Липецкой области не обеспечено своевременное предоставление Росавтодору в форме электронного документа в ГИИС «Электронный бюджет» отчетов об исполнении графика выполнения мероприятий. Указанные отчеты предоставлены с нарушением установленного срока. Кроме того, не обеспечена достоверность отчетной информации об исполнении графика выполнения мероприятий в части соблюдения сроков ввода в эксплуатацию, а также не обеспечено достижение значения результата использования субсидий. В связи с чем начальник Управления дорог и транспорта Липецкой об-

ласти привлечен к административной ответственности по ч. 3 ст. 15.15.3 КоАП РФ и ему назначен штраф (Постановление Советского районного суда г. Липецка от 29.02.2024).

Благоустройство общественной территории «Парк имени Ленина» в Чишминском районе Республики Башкортостан осуществлялось с нарушением п. «з» п. 8 Порядка предоставления субсидий из бюджета республики на поддержку муниципальных программ (подпрограмм) формирования современной городской среды, а именно при входе в «Парк имени Ленина» была не установлена информационная мнемосхема (тактильная схема движения). На основных путях движения не обустроены направляющие тактильно-контрастные указатели, дорожные знаки, а также не нанесена дорожная разметка, в связи с чем прокурором в отношении должностного лица возбуждено дело по ч. 3 ст. 15.15.3 КоАП РФ.

Нарушение методики распределения иных межбюджетных трансфертов также может являться основанием для привлечения главного распорядителя бюджетных средств (министра региона) к административной ответственности по ч. 1 ст. 15.15.3 КоАП РФ (Постановление Центрального районного суда г. Читы по делу об административном правонарушении от 30.01.2024).

Встречаются в практике случаи предоставления субвенции без заключения соглашения. Так, министерством труда и социальной политики субвенция бюджету Ольского городского округа предоставлялась без заключения с администрацией соглашения о ее предоставлении, чем нарушило порядок и условия предоставления межбюджетных трансфертов. В связи с чем, министр труда и социальной политики привлечен к административной ответственности по ч. 1 ст. 15.15.3 КоАП РФ.

Важно не только формально подходить к решению вопроса о возбуждении дела об административном правонарушении, но и верно определять субъект правонарушения.

В практике встречаются случаи отмены постановления о привлечении должностных лиц к административной ответственности.

Так, постановление Управления Федерального Казначейства по Пензенской области отменено, производство по делу прекращено на основании пункта 2 части 1 ст.

24.5 КоАП РФ в связи с отсутствием состава административного правонарушения (Постановление Первого кассационного суда общей юрисдикции от 07.06.2024 № 16-2955/2024).

Обстоятельства дела: между министерством жилищно-коммунального хозяйства и гражданской защиты населения Пензенской области и администрацией г. Пензы заключено соглашение о предоставлении субсидий в рамках регионального проекта «Формирование комфортной городской среды», срок исполнения до 15.12.2022. Однако обязательства по достижению значений результатов исполнения субсидии не исполнены. В связи с чем, начальник Управления градостроительства и архитектуры г. Пензы привлечен по ст. 15.15.3 КоАП. Вместе с тем, как усматривается из соглашения именно администрация г. Пензы названа «Муниципалитет».

Во исполнении соглашения МКУ «Управление капитального строительства г. Пензы» заключались муниципальные контракты на выполнение работ по объекту. Исходя из материалов дела, Управление градостроительства и архитектуры г. Пензы не является стороной ни по Соглашению, ни по муниципальным контрактам на выполнение работ по капитальному ремонту. Указанная субсидия на счет Управление градостроительства и архитектуры г. Пензы из бюджета Пензенской области на капитальный ремонт не поступали и Управлением не распределялись. В связи с чем протест прокурора оставлен без удовлетворения.

Еще одним примером неправомерного привлечения к административной ответственности по постановлению прокурора может служить постановление Шахтинского городского суда Ростовской области (Постановление по делу об административном правонарушении Шахтинского городского суда Ростовской области от 28.02.2024).

Так, между министерством строительства, архитектуры и территориального развития Ростовской области и администрацией г. Шахты заключено соглашение о предоставлении субвенций на осуществление государственных полномочий по обеспечению жилыми помещениями детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей. Несвоевременность, недостаточность принятых мер по осуществлению закупок, искусственное затягивание процедур закупок,

отсутствие работы по организации закупок на приобретение жилых помещений привели к неисполнению условий заключенного соглашения, недостижению значений показателей результативности. В связи с чем Глава администрации г. Шахты привлечен к административной ответственности. Вместе с тем, в соглашении предусмотрено, что администрация обязуется определить должностное лицо, ответственное за реализацию государственных полномочий по обеспечению жильем детей-сирот. Распоряжением главы администрации назначен заместитель главы администрации ответственным должностным лицом, который организует работу и несет ответственность. Таким образом, судом производство по делу об административном правонарушении, предусмотренным ч. 3 ст. 15.15.3 КоАП РФ, в отношении главы администрации прекращено.

Между региональным министерством строительства, архитектуры и территориального развития и администрацией Шолоховского района заключено соглашение о предоставлении субсидии на строительство детского сада. Между отделом образования администрации и ООО «СМУ-1» заключен муниципальный контракт. В установленные сроки строительство детского сада не завершено, администрацией района не обеспечено достижение показателей результативности использовании субсидии. По ч. 3 ст. 15.15.3 КОАП РФ привлечен главный архитектор Шолоховского района, поскольку в соответствии с распоряжением главы администрации за главным архитектором закреплена персональная ответственность за реализацию соглашения, достижение целевых показателей (Постановление Шолоховского районного суда Ростовской области от 12.03.2024).

Однако если такого распорядительного документа не имеется, ответственность несет глава администрации муниципального образования как получатель бюджетных средств. Так, при привлечении к административной ответственности глава администрации Спасского района указывал, что не является субъектом правонарушения, поскольку обязанности за своевременное направление отчетности об осуществлении переданных государственных полномочий возложены на ведущего специалиста по

охране окружающей среды сектора ЖКХ администрации района. Вместе с тем, суд обоснованно указал, что указанный специалист не является органом и должностным лицом местного самоуправления, которые специально уполномочены осуществлять деятельность по реализации отдельных государственных полномочий (Постановление Спасского районного суда Рязанской области от 12.03.2024).

Также хотелось бы обратить внимание на постановление Восьмого кассационного суда общей юрисдикции (Постановление Восьмого кассационного суда общей юрисдикции от 09.04.2024 № 16-1895/2024). Основанием для возбуждения дела в отношении начальника департамента транспорта, дорожной деятельности и связи Томской области порядка и условий предоставления межбюджетных трансфертов, выразившегося в необеспечении своевременного предоставления в Росавтодор отчета о достижении значений результатов использования субсидий. Вместе с тем, постановлением судьи Ленинского районного суда г. Томска производство по делу прекращено на основании ст. 2.9 КоАП РФ в связи с малозначительностью административного правонарушения, с объявлением устного замечания.

Однако Восьмой кассационный суд общей юрисдикции, отменяя указанное решение указал, что должностным лицом допущены грубые нарушения требований бюджетного законодательства, которые связаны с качеством принимаемых названным должностным лицом управленческих решений в сфере обеспечения финансовой и учетной дисциплины. Судом первой инстанции не учтено, что предоставление отчетов об использовании межбюджетного трансферта, о достижении значений результатов его использования связано с информацией о движении бюджетных средств и их использовании, необходимой для обеспечения стабильного и целевого расходования средств федерального бюджета, нарушения в этой сфере посягают на финансовые интересы государства, установленный порядок предоставления межбюджетных трансфертов [7].

В исследованиях, затрагивающих данный аспект бюджетных отношений, нередко отмечается, что определение правосубъектности представляет из себя наиболее важный

вопрос их должной оценки. Так, в одном из постановлений, вынесенном по результатам проведения проверки, было установлено, что при предоставлении субсидий, на строительство школы Министерством просвещения Российской Федерации и субъектом Российской Федерации заключено соглашение, в котором определено, что ответственным за достижение целевых показателей является министерство образования региона. В установленные сроки школа не построена, целевые показатели, определенные соглашением, не достигнуты. Но при решении вопроса о привлечении должностного лица к административной ответственности было установлено, что фактическим получателем (по отраженному в документах счету) указанных средств выступило министерство строительства того же субъекта Российской Федерации. И здесь возникает вопрос – обладает ли привлекаемое лицо необходимой правосубъектностью, в силу того, что получателем межбюджетного трансферта является иной орган, к которому в свою очередь привлеченное должностное лицо отношения не имеет [12; 13].

Таким образом, если фактический лицевой счет в соглашении указан министерства строительства субъекта, и, поскольку структура статьи предполагает ответственность получателя бюджетных средств, а министерство образования субъекта таковым не является, возникают сложности с привлечением по 15.15.3 КоАП РФ. Вместе с тем Минстрой субъекта не может нести ответственность по указанной статье (если школу вовремя не построили), поскольку по соглашению ответственным является Минобразования субъекта Российской Федерации.

Таким образом, образовалась коллизия, которая, с одной стороны, показывает несовершенство законодательства в данном вопросе, с другой, вследствие опять же этого несовершенства, вносит путаницу по части того, с кого именно необходимо требовать достижение целевых показателей. Предполагается, что данный казус является следствием неустойчивой логики законодателя, а также недоработанности тех нормативных положений, которыми вопрос надлежа-

щей оценки причинно-следственной связи между действиями исполнителя услуги, осуществляемой в рамках выделений межбюджетных субсидий и теми лицами, которые указанную субсидию предоставляют. В частности, в приведенном случае можно увидеть, что это же понятие «главный распорядитель бюджетных средств» не имеет четкой правовой дифференциации.

Представляется, что в таком случае необходимо исходить из общих принципов административного права, которые гласят, что субъектами административной ответственности могут выступать граждане, а также юридические и (или) должностные лица (ст. 2.1 КоАП РФ). Указанный принцип коррелирует возможность для правоприменителя самостоятельно распределять ответственность между конкретными лицами, либо, если субъект права выражен в диспозиции самой нормы, сослаться на его содержание. Здесь правосубъектность исполнителей отрицается на основании того соглашения, которое является отправной точкой затронутых отношений. Более того, как отмечает А. А. Айбазов, именно источник возникновения отношений имеет порождать последствия ответственности, при условии, что ее наступление опосредовано конкретными условиями или нормами права [4].

В таком случае разумным представляется дополнить положения ст. 15.15.3 КоАП РФ соответствующим примечанием, указывающим на то, что ответственность за нарушение порядка и (или) условий предоставления межбюджетных трансфертов наступает в отношении лиц, заключающих соглашение, и тем самым принимающим на себя обязанность по соблюдению условий предоставления межбюджетных трансфертов. При этом не имеет значения, кто именно является получателем средств, в том числе и по причине делегирования в распоряжении ими.

Учитывая изложенное, мы можем заключить, что порядок привлечения к административной ответственности по ст. 15.15.3 КоАП РФ обусловлен рядом факторов и причин. При этом образование состава затронутого правонарушения происходит, как правило по формальным соображениям.

Список источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.02.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 26.02.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. № 31. Ст. 3823.
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 11.03.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 1.
3. Регионы получат из федерального бюджета в ближайшее трехлетие до 1 трлн рублей в год на нацпроекты. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39378-regiony_poluchat_iz_federalnogo_byudzheta_v_blizhaishhee_trehletke_do_1_trln_rublei_v_god_na_natsproekty (дата обращения: 19.05.2025).
4. Айбазов А. А. Сущность и роль финансового менеджмента главных распорядителей бюджетных средств в системе управления финансами // Государственный финансовый контроль в условиях цифровой экономики: проблемы и решения: сборник статей участников I Межвузовской научной студенческой конференции, Москва, 20 декабря 2019 года. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2020. С. 5-16.
5. Бобров Д. А. Практика применения проектного финансирования в реализации национальных проектов Российской Федерации // *Baikal Research Journal*. 2022. Т. 11, № 2.
6. Бондарева О. Ю. Совершенствование межбюджетных отношений Иркутской области в условиях повышения эффективности бюджетной системы РФ // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2011. № 6.
7. Голубев А.В. Механизм регулирования правосубъектности главного распорядителя бюджетных средств // *Финансовое право*. 2019. № 2. С. 15-19.
8. Колодина Е. А. Бюджетный федерализм как основа региональной экономической политики в современной России // *Известия ИГЭА*. 2011. № 6 (80). С. 121-124.
9. Мохнаткина Л. Б., Волохина В. А. Межбюджетные трансферты как инструмент финансового обеспечения реализации национальных проектов // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2021. Т. 10 № 4 (37). С. 193-197.
10. Полосин С. А. Актуальные проблемы правовой квалификации нецелевого использования бюджетных средств // *Вестник Московского университета. Серия 26. Государственный аудит*. № 1. С. 57-73.
11. Складов Г. Н. К вопросу об административной ответственности получателей межбюджетных трансфертов за нарушения порядка и (или) условий предоставления (расходования) межбюджетных трансфертов // *Финансы и кредит*. 2021. Т. 27, № 9(813). С. 2158-2168.
12. Тимерханова А. А. Принцип результативности в правоотношениях по предоставлению межбюджетных субсидий // *Юридическое образование и наука*. 2021. № 1. С. 41-44.
13. Тугушев Р. И. Финансирование национальных проектов в Российской Федерации // *Актуальные проблемы российского права*. 2020. Т. 15. № 12. С. 73–81.

References

1. Budget Code of the Russian Federation No. 145-FZ dated 07/31/1998 (as amended on 02/26/2024) (as amended and supplemented, intro. effective from 02/26/2024). *Collection of legislation of the Russian Federation*. 1998. No. 31. Art. 3823.
2. The Code of Administrative Offences of the Russian Federation dated 12/30/2001 No. 195-FZ (as amended on 03/11/2024). *Collection of Legislation of the Russian Federation*. 2002. No. 1 (part 1). Article 1.
3. *In the next three years, the regions will receive up to 1 trillion rubles a year from the federal budget for national projects*. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39378-regiony_poluchat_iz_federalnogo_byudzheta_v_blizhaishhee_trehletke_do_1_trln_rublei_v_god_na_natsproekty (date of request: 05/19/2025).
4. Aybazov A. A. The essence and role of financial management of the main managers of budgetary funds in the financial management system. *State financial control in the digital economy: problems and solutions: collection of articles by participants of the I Interuniversity Scientific Student Conference, Moscow, December 20, 2019*. Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation, 2020. P. 5-16.
5. Bobrov D. A. The practice of applying project financing in the implementation of national projects of the Russian Federation. *Baikal Research Journal*. 2022. Vol. 11, No. 2.
6. Bondareva O. Y. Improving inter-budgetary relations in the Irkutsk region in the context of increasing the efficiency of the budget system of the Russian Federation. *Izvestiya Irkutsk State Economic Academy*. 2011. No. 6.
7. Golubev A.V. The mechanism of regulation of the legal personality of the chief administrator of budgetary funds. *Financial law*. 2019. No. 2. Pp. 15-19.
8. Kolodina E. A. Budgetary federalism as the basis of regional economic policy in modern Russia. *Izvestiya IGEA*. 2011. № 6 (80). Pp. 121-124.
9. Mokhnatkina L. B., Volokhina V. A. Inter-budget transfers as a financial support tool for the implementation of national projects. *Azimut scientific research: economics and management*. 2021. Vol. 10 No. 4 (37). Pp. 193-197.
10. Polosin S. A. Actual problems of legal qualification of misuse of budgetary funds. *Bulletin of the Moscow University. Series 26. State Audit*. No. 1. Pp. 57-73.
11. Sklyarov G. N. On the issue of administrative responsibility of recipients of inter-budget transfers for violations of the procedure and (or) conditions for the provision (expenditure) of inter-budget transfers. *Finance and credit*. 2021. Vol. 27, No. 9(813). Pp. 2158-2168.

12. Timerkhanova A. A. The principle of effectiveness in legal relations for the provision of inter-budget subsidies. *Legal education and science*. 2021. No. 1. Pp. 41-44.

13. Tugushev R. I. Financing of national projects in the Russian Federation. *Actual problems of Russian law*. 2020. Vol. 15. No. 12. Pp. 73-81.

УДК 347

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.021

ОБ ОТДЕЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ОФОРМЛЕНИЯ ПРАВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА СЛУЖЕБНЫЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ НАУКИ

Борисова Лилия Владимировна,

кандидат юридических наук, доцент, старший научный сотрудник сектора процессуального права, Институт государства и права Российской академии наук, Москва, Россия

В статье показаны отдельные условия, необходимые для юридически грамотного документального оформления прав государственных научных организаций на служебные произведения науки и их дальнейшего правомерного использования. Аргументирован вывод о необходимости для эффективной реализации задач (функций) по управлению правами на служебные произведения науки в содержании Положений об управлении правами на результаты интеллектуальной деятельности государственных научных организаций отражать неурегулированные и слабо урегулированные в законодательстве вопросы. Поддержано мнение ученых о введении долей (идеальных частей) в исключительном праве на служебные произведения науки аналогично концепции совместной долевой собственности, действующей в институте вещного права, что значительно повысит автономию использования служебных произведений науки государственных научных организаций.

Ключевые слова: государственная научная организация; служебные произведения науки; исключительные права; работодатель; работник; автор; трудовой договор.

ON CERTAIN CONDITIONS FOR DOCUMENTING THE RIGHTS OF STATE SCIENTIFIC ORGANIZATIONS TO SERVICE WORKS OF SCIENCE

Borisova Liliya V.,

PhD in Law, Associate Professor, Senior Research Fellow of the Sector of Procedural Law, Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

The article shows certain conditions necessary for legally competent documentary registration of the rights of state scientific organizations (SSO) to service works of science (SWS) and their further lawful use. The conclusion is substantiated about the need for the effective implementation of tasks (functions) for managing rights to SWS in the content of the Regulations on the management of rights to the results of intellectual activity of SSO to reflect unregulated and poorly regulated issues in legislation. The opinion of scientists on the introduction of shares (ideal parts) in the exclusive right to SWS similar to the concept of joint shared ownership, operating in the institution of property law, is supported, which will significantly increase the autonomy of using SWS of SSO.

Keywords: state scientific organization; service works of science; exclusive rights; employer; employee; author; employment contract.

В современной России подавляющее число научных исследований выполняется в специально учреждаемых Российской Федерацией и финансируемых за счет средств государственного бюджета и централизованных внебюджетных источников научных организациях, в числе которых государственные академии наук, государственные российские научные фонды, федеральные и национальные исследовательские центры и институты и др.

Научная деятельность таких организаций представлена созданием объектов авторских прав, в том числе научных произведений, в отношении которых государственные научные организации (ГНО) приобретают исключительные имущественные права, прежде всего, как работодатели. При этом как подтверждает анализ судебной практики, для отнесения произведения науки к служебному и обеспечения прав ГНО, а также Российской Федерации (в лице ГНО, министерств, ведомств и т.п.) на их дальнейшее правомерное использование, необходимо юридически грамотное документальное оформление соответствующих отношений внутри самой организации (между ГНО и ее работниками-авторами).

Рассмотрим наиболее значимые условия, необходимые для документального обеспечения прав ГНО на служебные произведения науки (СПН, ПН).

1. Как известно, ключевым условием является заключение с работником (научным сотрудником, автором) трудового договора в содержании которого (в должностной инструкции, задании работодателя, относящимся к трудовой функции работника, выданном в письменной форме, дополнительном соглашении к трудовому договору и др.) должно быть указание на обязанность по созданию СПН [1]. При этом как отмечают эксперты, предельная точность в изложении данной обязанности позволит организации избежать возможные споры в отношении их использования [2, с. 15].

Согласимся, что детальное изложение трудовых обязанностей работника по созданию СПН способно минимизировать возможные споры ГНО по поводу их дальнейшего использования. В то же время, в одном из постановлений Суд по интеллектуальным правам отметил, что содержание трудовых

обязанностей работника может быть выражено и в виде относительно общего круга осуществляемых им трудовых функций [3].

В судебной практике при решении вопроса о том, входит ли создание произведения в пределы трудовых обязанностей работника, суды, как правило, комплексно оценивают документы работодателя, принимая во внимание содержание трудового договора и должностной инструкции работника (автора), служебного задания на создание произведения, документов об оплате выполненных работ и др. [4; 5].

Важным условием является документальное оформление передачи СПН и исключительных прав на него ГНО. Как следует из содержания ч. 2 ст. 1295 ГК РФ работник должен известить работодателя о создании служебного произведения. Для этого в трудовом договоре (дополнительном соглашении к нему, в должностной инструкции), а также в локальном акте ГНО необходимо предусмотреть порядок такого уведомления посредством оформления соответствующего акта. Это позволит подтвердить дату возникновения у ГНО исключительного права на СПН, которое, как и любое произведение, предполагает самостоятельный творческий вклад работника (автора) в его создание. На это обращено внимание в обзоре судебной практики по делам, связанным с разрешением споров о защите интеллектуальных прав [4]. В правовой доктрине большинство исследователей признают показателем творчества самостоятельность, новизну и оригинальность (уникальность) научного произведения, то есть проявленную автором индивидуальность подхода, используемых приемов и нестандартность мышления, отсутствие неправомерных заимствований и др. [6]. По нашему мнению, СПН должно «порождать нечто качественно новое, никогда ранее не бывшее» или как верно отметила М. А. Рожкова, иметь новый результат [7, с. 147]. С этой точки зрения объектом передачи ГНО не могут быть СПН, содержащие неправомерные заимствования (в т.ч. избыточное цитирование), что может подтверждать отчет сервисов и систем обнаружения текстовых заимствований, например системы «Антиплагиат».

2. Еще одно условие – документальное оформление прав работника (автора) на по-

лучение авторского вознаграждения за создание СПН. В юридической литературе отмечалась проблема неопределенности мнений относительно правомерности включения авторского вознаграждения в заработную плату работника-автора. Например, А. А. Молчанов, Е. С. Афанасьева, А. П. Сергеев, И. А. Панкеев и др. указывали на различие правовой природы заработной платы и авторского вознаграждения за создание произведения [8, с. 14; 9, с. 13]. В свою очередь Э. П. Гаврилов признавал возможным предусмотреть такое вознаграждение в составе заработной платы работника [10, с. 245].

На сегодняшний день имеется разъяснение Верховного Суда РФ о том, что авторское вознаграждение за создание произведения должно выплачиваться сверх установленной заработной платы и не может замещаться ее выплатой [11]. Поэтому в трудовом договоре (дополнительном соглашении к нему), должностной инструкции или в отдельном гражданско-правовом договоре работника и ГНО должны быть предусмотрены условия о порядке выплаты, сроках и размере авторского вознаграждения за создание СПН, основаниях прекращения такой выплаты.

3. Вопросы создания, использования и защиты СПН и других результатов интеллектуальной деятельности (РИД) и распределения на них прав между ГНО и ее работниками (авторами), целесообразно предусматривать в локальном (-ых) нормативном акте ГНО (Положение об управлении правами на РИД ГНО). При этом как показал анализ опубликованных в открытых источниках Положений об управлении правами на РИД ГНО, содержание таких актов во многом повторяет нормы действующего гражданского законодательства о правах на РИД и их использовании [12; 13].

По нашему убеждению, для эффективной реализации задач (функций) по управлению правами на СПН в Положении об управлении правами на РИД ГНО необходимо, напротив, отражать неурегулированные или слабо урегулированные в законодательстве вопросы, например, о правах на СПН, созданные в результате совместного труда работников ГНО и соавторов, не состоящих с ней в трудовых отношениях; правообладателях СПН, созданных работниками ГНО (авторами) работающими в других научных

или образовательных организациях; особенностях использования исключительных прав на отдельные виды ПН (инициативные или созданные по государственному или муниципальному контракту и др.) и т.д.

Так, в интересах ГНО в Положении об управлении правами на РИД урегулировать вопрос об использовании и создании СПН в соавторстве с лицами, не состоящими с ней в трудовых отношениях. Как справедливо отмечено в специальной литературе, работодатель не проконтролировавший субъектный состав и процесс создания такого произведения, будет нести риск получения совместного с авторами, не состоящими с ним в трудовых отношениях исключительного права на СПН, автономия реализации которого существенно ограничена [14]. Одним из ограничений является невозможность самостоятельного распоряжения исключительным правом на СПН без согласия других соавторов (правообладателей). Если такое согласие не достигнуто, правомочие ГНО по распоряжению СПН оказывается «заблокированным».

В юридической доктрине для решения данной проблемы предложено введение долей (идеальных частей) в исключительном праве на СПН аналогично концепции совместной долевой собственности действующей в институте вещного права [15; 16]. По нашему мнению, практическая реализация данного предложения могла бы положительно сказаться на отношениях по использованию СПН ГНО: конструкция долевого обладания позволяет распоряжаться своей идеальной долей в исключительном праве на СПН, не нарушая интересы других правообладателей, что значительно повышает автономию использования СПН. Поэтому вне всяких сомнений данное предложение требует дальнейшей более детальной проработки и исследования.

Что касается действующего правового регулирования, то, считаем правильным, если все участники проводимого в ГНО научного исследования, не являющиеся ее работниками, еще до его проведения, в письменной форме подпишут согласие на передачу ГНО исключительных прав на созданное таким образом ПН. Гражданско-правовой договор о передаче (отчуждении) исключительных прав с подобными исследователями целесо-

образно заключать только после подписания ими данного согласия.

4. Также важно подчеркнуть, что при наличии условий и истечении срока установленного ч. 2 ст. 1295 ГК РФ, исключительное право на произведение возвращается работнику (автору). Исходя из этого видится правильным уведомлять в письменной форме работника о решении, принятом ГНО в отношении использования СПН. Это позволит исключить риски распоряжения работником-автором созданным СПН по своему усмотрению.

В завершение в качестве общего вывода отметим, что надлежащее документальное оформление прав ГНО на СПН имеет важное значение для их безопасного и экономически эффективного использования. Пренебрежение оформлением соответствующих прав может привести к крайне нежелательным для ГНО последствиям, возникновению споров и притязаний на произведение со стороны работников (авторов) или иных лиц (издательств, соавторов, не состоящих с ГНО в трудовых отношениях и др.), взысканию ущерба за незаконное использование произведений и др.

Список источников

1. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 23.04.2019 № 10 «О применении части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации» (п. 104) // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2019. № 7.
2. Гордеева М. И. Интеллектуальная собственность научных организаций и проблема ее принадлежности // *Acta Naturae* (русскаяязычная версия). 2009. № 1. С. 12-18.
3. Постановление президиума СИП от 7 августа 2015 г. № С01-373/2014 по делу № СИП-253/2013. URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/pl5pBkhpeplP/?ysclid=m16259fp3d682235927> (дата обращения: 17.04.2025).
4. Обзор судебной практики по делам, связанным с разрешением споров о защите интеллектуальных прав, утв. Президиумом Верховного Суда РФ 23.09.2015 // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации. 2015. № 11.
5. Постановление Суда по интеллектуальным правам от 18.08.2020 по делу № А40–256611/2017. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74434342/> (дата обращения: 17.04.2025).
6. Свиридова Е. А. Правовые аспекты коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности образовательных бюджетных организаций // *Экономика. Налоги. Право*. 2019. № 1. С. 152–163.
7. Рожкова М. А. 5 признаков (критериев охраноспособности) произведений науки, закрепленных действующим законодательством // *Журнал Суда по интеллектуальным правам*. 2024. № 2 (44). С. 145-152.
8. Молчанов А. А., Афанасьева Е. С. Особенности создания и использования служебных произведений в системе МВД России в контексте изменений ГК РФ // *Вестник Волгоградского государственного университета*. Сер. 5. Юриспруденция. 2015. № 3 (28). С. 10-20.
9. Панкеев И. А. Служебное произведение: Pro et contra // *Вестник Московского университета*. Сер. 10. Журналистика. 2010. № 5. С. 11-17.
10. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации (постатейный). Часть четвертая / Э. П. Гаврилов, О. А. Городов, С. П. Гришаев и др. М.: ТК Велби, Проспект, 2009. 973 с.
11. Определение Судебной коллегии по гражданским делам ВС РФ от 05.06.2020 № 78-КГ20–1, 2–5974/2018. URL: <https://www.klerk.ru/doc/586723/> (дата обращения: 18.04.2025).
12. Положение о порядке охраны результатов интеллектуальной деятельности в ИСИ СО РАН. URL: https://www.iis.nsk.su/files/page/polozhenie_okhrana_rid_isi_v2024_0.pdf?ysclid=m9toubhqq0193082203 (дата обращения: 23.04.2025).
13. Положение об интеллектуальной собственности ФГБУН Институт физиологии им. И. П. Павлова РАН. URL: <https://www.infran.ru/wp-content/uploads/Положение-об-интеллектуальной-собственности-ИФ-РАН.pdf> (дата обращения: 24.04.2025).
14. Кастерин Н. Идентификация правообладателя служебного произведения. URL: https://zakon.ru/blog/2024/09/10/identifikaciya_pravoobladatelya_sluzhebnogo_proizvedeniya (дата обращения: 01.05.2025).
15. Гюльбасарова Е. В., Королева А. Г. Модели совместного обладания исключительным правом // *Журнал Суда по интеллектуальным правам*. 2024. № 2 (44). С. 114-126.
16. Крупко С. И. Правовой режим совместного обладания исключительным правом на изобретение: Актуальные проблемы в свете применения части 4 гражданского кодекса Российской Федерации // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2018. №12 (207). С. 33-42.

References

1. Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation dated 04/23/2019 No. 10 "On the application of Part Four of the Civil Code of the Russian Federation" (paragraph 104). *Bulletin of the Supreme Court of the Russian Federation*. 2019. № 7.
2. Gordeeva M. I. Intellectual property of scientific organizations and the problem of its ownership. *Acta Naturae (Russian version)*. 2009. No. 1. Pp. 12-18.
3. Resolution of the Presidium of the CIP dated August 7, 2015 No. C01-373/2014 in case No. SIP-253/2013. URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/pl5pBkhpepIP/?ysclid=m16259fp3d682235927> (accessed: 04/17/2025).
4. Review of judicial practice in cases related to the resolution of disputes on the protection of intellectual property rights, approved by By the Presidium of the Supreme Court of the Russian Federation on 23.09.2015. *Bulletin of the Supreme Court of the Russian Federation*. 2015. No. 11.
5. Resolution of the Intellectual Property Rights Court dated 08/18/2020 in case No. A40–256611/2017. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74434342/> (date of reference: 04/17/2025).
6. Sviridova E. A. Legal aspects of the commercialization of the results of intellectual activity of educational budgetary organizations. *Economy. Taxes. Right*. 2019. No. 1. Pp. 152-163.
7. Rozhkova M. A. 5 signs (criteria of protectability) of scientific works fixed by the current legislation. *Journal of the Intellectual Property Rights Court*. 2024. No. 2 (44). Pp. 145-152.
8. Molchanov A. A., Afanasyeva E. S. Features of creation and use of official works in the system of the Ministry of Internal Affairs of Russia in the context of amendments to the Civil Code of the Russian Federation. *Bulletin of the Volgograd State University. Ser. 5. Jurisprudence*. 2015. No. 3 (28). Pp. 10-20.
9. Pankeev I. A. Official work: Pro etcontra. Bulletin of the Moscow University. Ser. 10. *Journalism*. 2010. No. 5. Pp. 11-17.
10. *Commentary to the Civil Code of the Russian Federation (article-by-article). Part four / E. P. Gavrilov, O. A. Gorodov, S. P. Grishaev et al.* Moscow: TK Velbi, Prospekt, 2009. 973 p.
11. Ruling of the Judicial Board for Civil Cases of the Supreme Court of the Russian Federation dated 06/05/2020 No. 78-KG20–1, 2-5974/2018. URL: <https://www.klerk.ru/doc/586723/> (date of access: 04/18/2025).
12. Regulation on the procedure for the protection of intellectual property results in the ISI SB RAS. URL: https://www.iis.nsk.su/files/page/polozhenie_okhrana_rid_isi_v2024_0.pdf?ysclid=m9toubhqq0193082203 (date of request: 04/23/2025).
13. Regulations on Intellectual Property of I. P. Pavlov Institute of Physiology of the Russian Academy of Sciences. URL: <https://www.infran.ru/wp-content/uploads/Положение-об-интеллектуальной-собственности-ИФ-РАН.pdf> (date of reference: 04/24/2025).
14. Kasterin N. Identification of the copyright holder of the official work. URL: https://zakon.ru/blog/2024/09/10/identifikaciya_pravoobladatelya_sluzhebnogo_proizvedeniya (date of access: 05/01/2025).
15. Gulbasarova E. V., Koroleva A. G. Models of joint ownership of an exclusive right. *Journal of the Intellectual Property Rights Court*. 2024. No. 2 (44). Pp. 114-126.
16. Krupko S. I. The legal regime of joint ownership of the exclusive right to an invention: Actual problems in the light of the application of part 4 of the Civil Code of the Russian Federation. *Property relations in the Russian Federation*. 2018. No. 12 (207). Pp. 33-42.

О КОМПЛЕКСНОЙ БОРЬБЕ С ПРЕСТУПНОСТЬЮ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ

Асмандияров Валерий Мухаматшинович,

кандидат философских наук, доцент, начальник кафедры гражданско-правовых дисциплин, Санкт-Петербургский университет ФСИН России, Пушкин, Россия, abm8@bk.ru4

Тарабуев Леонид Николаевич,

кандидат юридических наук, доцент, начальник кафедры физической культуры, Вологодский институт права и экономики ФСИН России, Вологда, Россия, tarabuev@rambler.ru

Герасимова Елена Владимировна,

кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой уголовного права и криминологии, Северо-Западный институт (филиал) Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА), Вологда, Россия, evger.vologda@mail.ru

В статье делается попытка ответить на вопросы о том, каковы научно-теоретические основы конструирования норм уголовного права в механизме уголовно-правового регулирования борьбы с преступностью. Отмечается, что они включают в себя целый комплекс мер борьбы с преступностью несовершеннолетних. Вопрос о содержании, соотношении средств и приемов указанной борьбы с правонарушениями подростков до сих пор остается дискуссионным в юридической литературе.

К л ю ч е в ы е с л о в а : уголовное право; несовершеннолетние; ответственность; наказание.

ON THE COMPREHENSIVE FIGHT AGAINST JUVENILE DELINQUENCY

Asmandiyarov Valery M.,

PhD, Associate Professor, Head of the Department of Civil Law Disciplines, St. Petersburg University of the Federal Penitentiary Service of Russia, Pushkin, Russia, abm8@bk.ru4

Tarabuev Leonid N.,

PhD in Law, Associate Professor, Head of the Department of Physical Education, Vologda Institute of Law and Economics of the Federal Penitentiary Service of Russia, Vologda, Russia, tarabuev@rambler.ru

Gerasimova Elena V.,

Candidate of Law, Associate Professor, Head of the Department of Criminal Law and Criminology, North-Western Institute (Branch) Kutafin Moscow State Law University (MGUA), Vologda, Russia, evger.vologda@mail.ru

The article attempts to answer the questions about the scientific and theoretical foundations of the construction of criminal law norms in the mechanism of criminal law regulation of the fight against crime. It is noted that they include a whole range of measures to combat juvenile delinquency. The issue of the content, the ratio of the means and techniques of this fight against juvenile delinquency is still debatable in the legal literature.

Key words : criminal law; minors; responsibility; punishment.

В условиях советского времени уголовное право преимущественно создавалось, изменялось и дополнялось под влиянием уголовной политики КПСС, разрабатывавшейся и закреплявшейся в ее программных документах, решениях и резолюциях съездов, пленумов ЦК и постановлений ЦК КПСС [1]. Ее определяли как составную часть общей политики государства, которая направляла деятельность государственных и общественных органов на борьбу с преступлениями и иными общественно опасными проступками в рамках социалистической законности. Уголовная политика включала в себя меры как уголовно-правового характера, так и социального, экономического, культурного и иного значения, если они влияли на процесс борьбы с преступностью.

Как справедливо по этому поводу отмечал М. И. Ковалев, уголовная политика призвана решать в том числе вопросы профилактики правонарушений, поскольку советской правоприменительной практике и юридической науке присуще профилактическое направление в борьбе с преступностью, которое предполагает идеологические, социальные, правовые, организационные, а также иные мероприятия [2].

В связи с этим не следует сводить уголовную политику, особенно в отношении несовершеннолетних, к применению наказания или иных мер, используемых вместо наказания. В таком узком смысле, например, Н. И. Загородников и Н. А. Стручков к уголовной политике относили только лишь средства, регламентируемые нормами советского уголовного, уголовно-процессуального и исправительно-трудового законодательства, а также результаты криминологических и криминалистических исследований, которые формировали предложения по предупреждению совершения преступлений [3]. Н. А. Беляев из содержания уголовной политики в отношении несовершеннолетних исключал меры, которые применяются к тем из них, чье поведение отклоняется от общепринятых норм и свидетельствует о потенциальной возможности перерастания этого поведения в преступное, а также меры, направленные на борьбу с другими видами отклоняющегося поведения, не признанного законом преступным [4].

Соглашаясь с представителями данного

подхода, А. И. Коробеев в своих научных исследованиях уточняет, что профилактические мероприятия общесоциального характера, могущие в конечном счете влиять и на преступность, лежат за рамками уголовной политики [5].

В современной уголовно-правовой доктрине также имеются сторонники «широкого» и «узкого» подходов в понимании уголовной политики.

Так, С. С. Босхолов к уголовной политике относит не только государственную правоохранительную деятельность (политику), направленную на противодействие преступности, но и самостоятельное направление научного исследования, которое подразумевает симбиоз политологии, социологии и права. Целью данной деятельности является выработка комплексных предложений по изменению криминогенной ситуации в обществе, прежде всего путем предупреждения совершения преступлений [6].

В. П. Малков отмечает, что уголовная политика представляет собой вырабатываемую органами власти, политическими партиями и общественными объединениями определенную стратегию и тактику в области борьбы с преступностью и использования в этих целях соответствующих правовых, экономических и социально-культурных средств, на основе которых формируется, изменяется и дополняется уголовное законодательство, определяется преступность и наказуемость деяний, устанавливаются цели, задачи, формы и порядок воздействия на лиц, совершивших преступления [7].

По мнению же В. Ф. Лапшина, более точными следует признать суждения о включении в содержание уголовной политики только специальных мер воздействия на преступность (Л. Д. Гаухман, Ю. И. Ляпунов, Н. А. Стручков, А. Э. Жалинский и др.), поскольку понимание данного явления в широком значении (А. А. Герцензон, И. М. Гальперин, В. И. Курляндский, Ю. А. Воронин и др.) размывает границы между уголовной и общесоциальной государственной политикой [8].

Нам же более убедительной представляется позиция Э. Ф. Побегайло, который утверждает, что в современной жизни должна осуществляться комплексная борьба с преступностью с использованием возможностей уголовно-правовой, процессуальной, пени-

тении, криминологической, административно-правовой политики, выступающих составными частями единой уголовной политики [9].

Большинство авторов указывают на ряд факторов, влияющих на содержание уголовной политики в отношении несовершеннолетних.

1. На формирование и реализацию уголовной политики в отношении несовершеннолетних определяющее влияние оказывает как состояние преступности в целом, так и непосредственно самой преступности несовершеннолетних, эффективность противодействия данным явлениям.

2. Уголовная политика в отношении несовершеннолетних и уголовная политика государства в целом зависят от целого ряда и иных обстоятельств:

- факторов социально-экономического характера (уровень благосостояния общества, уровень бедности, уровень безработицы, уровень социальной обеспеченности населения, размеры материальных ресурсов, имеющихся у государства для осуществления соответствующей политики, и т.д.);

- факторов внутривластного и внешнеполитического характера (уровень вмешательства государства в жизнь общества, уровень развития демократических институтов в стране, место государства в мире, отношения государства с международными организациями и другими государствами, требования международных документов, международные обязательства в области осуществления уголовной политики в отношении несовершеннолетних);

- совершенства структуры органов государственной власти, эффективности их работы, в том числе профессионализма, уровня подготовленности сотрудников правоохранительных органов;

- факторов социально-правового характера (уровень правосознания населения, законности в обществе, в том числе законности среди лиц, призванных защищать существующие общественные отношения, совершенство законодательства). Важнейшими правовыми факторами, ограничивающими и стандартизирующими уголовную политику в отношении несовершеннолетних, являются Конституция РФ и требования международного законодательства;

- факторов культурно-исторического характера (уровень развития демократии и культуры общества, институтов гражданского общества и др.).

3. Под воздействием перечисленных факторов, а также с учетом возросшего влияния на российскую пенитенциарную систему международных стандартов обращения с несовершеннолетними правонарушителями уголовная политика, осуществляемая в России в отношении несовершеннолетних, приобрела ярко выраженную гуманистическую направленность. Одним из направлений гуманизации уголовной политики в отношении несовершеннолетних является начатое в России создание системы ювенальной юстиции. Позитивные идеи дружественного к несовершеннолетним правосудия уже получили закрепление в различных нормативных актах Российской Федерации. Хотя в настоящее время имеются и противники данного новаторства, поскольку не все поддерживают данную идею.

Международно-правовые стандарты обращения с несовершеннолетними правонарушителями нацеливают на необходимость особого правосудия, системы наказаний и их исполнения в отношении данных субъектов, поэтому в целом следует поддержать идею развития ювенальной юстиции в России. С учетом мнения опрошенных нами практических работников, в целях обеспечения комплексной дифференциации уголовной политики в отношении несовершеннолетних, совершивших преступление, представляется необходимым дополнительно законодательно закрепить:

- специализацию судов (судей) и органов предварительного расследования по делам несовершеннолетних и конфиденциальность рассмотрения всех дел с их участием;

- сокращенные сроки проведения расследования по делам несовершеннолетних;

- привлечение к судебному разбирательству социальных работников, психологов и педагогов, представителей КДНиЗП, ПДН ОВД;

- обязательное изучение судом подготовленной социальными службами социально-психологической характеристики несовершеннолетнего, содержащей сведения в том числе о причинах совершенного им проступка;

ка, социально-бытовых условиях проживания, окружающей его социальной среде;

- особые виды мер пресечения в отношении несовершеннолетних подозреваемых и обвиняемых, в частности исполнение меры пресечения в виде содержания под стражей в специальных социально-реабилитационных центрах для несовершеннолетних, обвиняемых в совершении преступления;

- обязательность назначения судом программы социально-реабилитационных мероприятий в отношении несовершеннолетних правонарушителей;

- обязательное изучение судом (судьей), рассматривающим дела о преступлениях и иных правонарушениях несовершеннолетних, сведений о порядке, условиях и результатах применения к ним назначенного наказания и иных мер уголовно-правового воздействия с правом пересмотра ранее принятого решения в сторону смягчения назначенных мер.

Важнейшим направлением совершенствования уголовной политики в отношении несовершеннолетних следует считать развитие примирительных процедур и механизмов решения конфликтов с участием несовершеннолетних (медиации). В этой связи с учетом мнения опрошенных нами практических работников представляется необходимым предусмотреть в законодательстве:

- создание специальных примирительных комиссий, рассматривающих с согласия сторон на досудебных и судебных стадиях вопрос о прекращении уголовного преследования в отношении несовершеннолетних;

- устранение правовых препятствий для применения примирительных процедур, в частности предусмотреть их обязательность в случае примирения несовершеннолетнего виновного с потерпевшим.

Одновременно считаем целесообразным закрепить в уголовном законодательстве положения, согласно которому несовершеннолетний обвиняемый в случае возмещения причиненного ущерба, но не достигший примирения с потерпевшей стороной, вправе ходатайствовать о прекращении уголовного преследования с применением в отношении него судебного штрафа.

При характеристике целей и задач рассматриваемой политики в отношении несовершеннолетних многие авторы признают

такowymi противодействие или предупреждение (сокращение, уменьшение количественных показателей и т.д.) преступности данной категории лиц [10; 11]. Уголовная политика реализуется в рамках общесоциальной государственной политики и направлена на: обеспечение безопасности личности, защиту ее прав и свобод, равно как и охрану интересов общества и государства от угроз, порождаемых преступностью; снижение социальной напряженности, возникающей вследствие совершения преступления; предупреждение совершения новых преступлений путем применения к осужденным разносторонних мер социального воздействия и защиты.

В свою очередь данные цели достигаются путем решения таких задач, как нормативное закрепление недопустимости расширительного толкования положений уголовного законодательства, определяющих преступность и наказуемость деяния; обеспечение эффективного противодействия преступности средствами уголовного законодательства и др.

Анализ признаков уголовной политики позволяет утверждать, что она: является частью общегосударственной политики; свое выражение находит в нормах уголовного, уголовно-процессуального, уголовно-исполнительного и иного законодательства; реализуется в процессе деятельности государственных органов власти и общественных организаций, направленной на противодействие преступности.

В российской юридической науке также предприняты попытки выделения следующих моделей уголовной политики: суверенной, основанной на доктрине сильного государства; реформистской, построенной на подверженности уголовной политики глобальным влияниям; экспериментальной, связанной с апробацией таких технологий управления социумом, которые противостоят конструктивному общечеловеческому опыту борьбы с преступностью [12].

Современное состояние отечественной уголовной политики в юридической литературе оценивается весьма неоднозначно. Российское законодательство в настоящий период, несмотря на принятие многих систематизированных и кодифицированных актов, остается нестабильным, а по ряду проблем

правового регулирования общественных отношений даже противоречивым. Вместе с тем сохраняются попытки под предлогом политической и экономической целесообразности, борьбы с кризисом и т.д. вносить хаотичные изменения в законодательство, которые могут привести к дальнейшей дестабилизации системы законодательства и правовой системы в целом [13]. Чрезвычайно актуальное объективное и всестороннее исследование вопросов уголовной политики, систематизации и модернизации законодательства России в данной сфере [14].

В значительной степени это связано с несовершенством законодательства, составляющего основу уголовной политики в отношении несовершеннолетних, практики его применения, бессистемными изменениями и дополнениями УК, УИК и УПК, низким качеством законодательной техники в отраслях криминального цикла, отсутствием единой

«сквозной» линии дифференциации уголовной ответственности, чрезмерной либерализацией уголовного наказания в отношении несовершеннолетних и т.д.

Демографические потери, которые испытывает сейчас на себе страна после периода падения рождаемости, сравнимы с потерями при рождаемости в результате Великой Отечественной войны. Период, когда во взрослую жизнь входило очередное малочисленное поколение, пришелся на середину 90-х гг. XX в., но именно в это время страна столкнулась еще и с тяжелейшим экономическим, социальным кризисом, с его катастрофическими последствиями. Это привело ко второму мощному демографическому удару. Родилось еще меньше детей, чем ожидали. Демографический провал конца 90-х гг. оказался сопоставим с 1943-м и 1944-м военными годами [15].

Список источников

1. Владимиров В. А., Ляпунов Ю. И. Советская уголовная политика и ее отражение в действующем законодательстве. М., 1979. С. 7-9.
2. Ковалев М. И. Соотношение уголовной политики и уголовного права // Советское государство и право. 1979. № 12. С. 70.
3. Загородников Н. И., Стручков Н. А. Направления изучения советского уголовного права // Советское государство и право. 1981, №7. С. 4.
4. Беляев Н. А. Уголовно-правовая политика и пути ее реализации. Л., 1986. С. 16, 19.
5. Коробеев А.И. Советская уголовно-правовая политика. Проблемы криминализации и пенализации. Владивосток, 1987. С. 47-48.
6. Босхолов С. С. Основы уголовной политики. Конституционный, криминологический, уголовно-правовой и информационный аспекты. М., 1999. С. 32.
7. Малков В. П. Понятие, предмет, задачи и система уголовного права России // Уголовное право России. Часть Общая: учебник для вузов / отв. ред. Л. Л. Кругликов. М., 2005. С. 12.
8. Лапшин В. Ф. Теоретические основы установления и дифференциации ответственности за совершение финансовых преступлений: дис. ... д-ра юрид. наук. Рязань, 2016. С. 25-26.
9. Побегайло Э. Ф. Концептуальные основы современной российской уголовной политики // Российский криминологический взгляд. 2015. № 1. С. 279-284.
10. Долгова А. И. Преступность, ее организованность и криминальное общество. М., 2003. С. 535-536.
11. Энциклопедия уголовного права. Т. 1. Понятие уголовного права. СПб., 2005. С. 20.
12. Шеслер А. В. Отзыв о диссертации И.М. Клейменова «Сравнительная криминология: криминализация, преступность, уголовная политика в условиях глобализации», представленной на соискание ученой степени доктора юридических наук по специальности 12.00.08 – «Уголовное право и криминология; уголовно-исполнительное право» // Всероссийский криминологический журнал. 2016. Т. 10. № 4. С. 851.
13. Власенко Н. А., Власова Н. В., Залоило М.В. и др. Отчет по теме научно-исследовательской работы: «Систематизация и модернизация законодательной базы Российской Федерации 1994-2014 гг. Уроки и приоритетные направления будущего развития». URL: <http://iam.duma.gov.ru/node/10/4983> (дата обращения: 12.01.2025).
14. Концепция уголовно-правовой политики Российской Федерации. URL: <http://www.oprf.ru/discussions/newsitem/17889> (дата обращения: 15.01.2025).
15. Обращение Президента РФ В.В. Путина по пенсионной реформе 29 августа 2018 года. URL: <https://www.mk.ru/politics/2018/08/29/opublikovan-polnyy-tekst-obrashheniya-putina-po-pensionnoy-reforme.html> (дата обращения: 29.08.2024).

References

1. Vladimirov V. A., Lyapunov Yu. I. *Soviet criminal policy and its reflection in current legislation*. Moscow, 1979. Pp. 7-9.
2. Kovalev M. I. Correlation of criminal policy and criminal law. *The Soviet State and law*. 1979. No. 12. P. 70.
3. Zagorodnikov N. I., Struchkov N. A. Directions of the study of Soviet criminal law. *The Soviet State and law*. 1981, No. 7. P. 4.
4. Belyaev N. A. Criminal law policy and ways of its implementation. L., 1986. Pp. 16, 19. 5. Korobeev A.I. Soviet criminal law policy. *Problems of criminalization and penalization*. Vladivostok, 1987. Pp. 47-48.
6. Bosholov S. S. *Fundamentals of criminal policy. Constitutional, criminological, criminal law and information aspects*. Moscow, 1999. p. 32.
7. Malkov V. P. *The concept, subject, tasks and system of criminal law of Russia. Criminal law of Russia. General part: textbook for universities / ed. by L. L. Kruglikov, M., 2005. P. 12.*
8. Lapshin V. F. *Theoretical foundations of the establishment and differentiation of responsibility for financial crimes: dis. ...Dr. Jurid. sciences'*. Ryazan, 2016. Pp. 25-26.
9. Pobegailo E. F. Conceptual foundations of modern Russian criminal policy. *The Russian criminological view*. 2015. No. 1. pp. 279-284.
10. Dolgova A. I. *Crime, its organization and criminal society*. Moscow, 2003. Pp. 535-536.
11. Encyclopedia of criminal law. Vol. 1. *The concept of criminal law*. SPb., 2005. P. 20.
12. Shesler A.V. Review of I.M. Kleimenov's dissertation "Comparative criminology: criminalization, crime, criminal policy in the context of globalization", submitted for the degree of Doctor of Law in the specialty 12.00.08 – "Criminal law and criminology; penal enforcement law". *All-Russian Journal of Criminology*. 2016. Vol. 10. No. 4. P. 851.
13. Vlasenko N. A., Vlasova N. V., Zaloilo M.V. and others. Research report: "Systematization and modernization of the legislative base of the Russian Federation 1994-2014. *Lessons and priorities for future development*". URL: <http://iam.duma.gov.ru/node/10/4983> (date of application: 12.01.2025).
14. *The concept of criminal law policy of the Russian Federation*. URL: <http://www.oprf.ru/discussions/newsitem/17889> (date of request: 15.01.2025).
15. *The address of the President of the Russian Federation V.V. Putin on pension reform on August 29, 2018*. URL: <https://www.mk.ru/politics/2018/08/29/opublikovan-polnyy-tekst-obrashheniya-putina-po-pensionnoy-reforme.html> (date of access: 08/29/2024).

УГОЛОВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ АДВОКАТА ЗА ОДНОВРЕМЕННОЕ ОКАЗАНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ СПОРЯЩИМ СТОРОНАМ В ОДНОМ И ТОМ ЖЕ ПРОЦЕССЕ В ЗАРУБЕЖНОМ ПРАВЕ

Соловьева Юлия Ивановна,

кандидат юридических наук, старший преподаватель кафедры уголовного права и криминологии, Северо-Западный институт (филиал) Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА), Вологда, Россия; член ВРО «Ассоциация юристов России», julie.soloviova@yandex.ru

В статье актуализируется проблема ответственности адвоката за одновременное оказание юридической помощи спорящим сторонам в одном и том же процессе. На основании проведенного анализа автор приходит к выводу о том, что обозначенные умышленные противоправные деяния адвоката приводят к существенному вреду личности, обществу и государству. Раскрывая специфику данных деяний на примерах из практики адвокатских палат, констатируется, что в случае подобного отступления адвоката от требований закона к нему могут быть применены дисциплинарные санкции, которые не соразмерны характеру и степени общественной опасности содеянного. Анализируются нормы зарубежного законодательства, устанавливающие уголовную ответственность адвоката за одновременное оказание юридической помощи спорящим сторонам в одном и том же процессе, дается их сравнительная характеристика. Установление данного уголовно-правового запрета поможет пресечь действия адвокатов, направленные на незаконное решение ими своих профессиональных задач. Сформулирован ряд предложений по совершенствованию законодательства в контексте указанной проблемы.

Ключевые слова: статус адвоката в уголовно-правовых отношениях; квалифицированная юридическая помощь; взаимоисключающее представительство; уголовная ответственность.

ADVOCATE'S CRIMINAL RESPONSIBILITY FOR SIMULTANEOUS PROVISION OF LEGAL ASSISTANCE TO DISPUTING PARTIES IN THE SAME PROCESS IN FOREIGN LAW

Soloviova Yuliya I.,

PhD, senior teacher of the Criminal Law and Criminology Department, North-West Institute, Vologda branch of Kutafin Moscow State Law University, Vologda, Russia; a member of Association of Lawyers of Russia, julie.soloviova@yandex.ru

The article highlights the problem of the advocate's responsibility for simultaneously providing legal assistance to the disputing parties in the same process. Based on the analysis, the author comes to the conclusion that the designated intentional unlawful advocate's acts lead to significant harm to the individual, society and the state. Revealing the specifics of these acts using examples from the practice of law chambers, the author states that in the case of such a deviation of an advocate from the requirements of the law, he may be subject to disciplinary sanctions that are not commensurate with the nature and degree of public danger of the act. The author analyzes the norms of foreign legislation that establish the criminal liability of an advocate for simultaneously providing legal assistance to disputing parties in the same process, and provides their comparative characteristics. The author believes that the establishment of this criminal law prohibition will help to stop the actions of lawyers aimed at illegally solving their professional tasks. The author has formulated a number of proposals for improving legislation in the context of this problem.

Key words: advocate's status in criminal law relations; qualified legal assistance; mutually exclusive representation; criminal responsibility.

В современном мире адвокаты являются неотъемлемой частью правовой системы, играя ключевую роль в защите прав и интересов граждан и организаций, общества в целом. Институт адвокатуры выполняет функцию представительства в судах, активно участвует в правозащитной деятельности на национальном и международном уровне. Адвокаты борются с проявлениями дискриминации, содействуют расширению равного доступа к правосудию, способствуют укреплению принципов правового государства.

Соответственно, целью существования адвокатуры является предоставление квалифицированной юридической помощи, оказание содействия при возникновении сложных правовых ситуаций. Именно поэтому в большинстве стран адвокаты обязаны строго соблюдать профессиональные и этические стандарты [7, с. 39-41], а в некоторых из них за отдельные противоправные действия представителей данной профессии, представляющие наибольшую опасность, установлена уголовная ответственность.

Уголовное законодательство ряда государств закрепляет положения, устанавливающие ответственность адвокатов за взаимоисключающее правовое представительство, когда адвокат сначала представляет в суде одну из спорящих сторон, а затем другую, или консультирует две стороны одновременно [12]. Такие нормы содержатся в уголовном законодательстве Германии, Сан-Марино, Испании, Турции и ряда других стран.

Анализ положений § 356 УК Германии «Противоречащее делу одновременное обслуживание адвокатом спорящих сторон в одном и том же процессе» говорит о том, что если адвокат незаконно оказывает помощь или консультирует и представляет обе стороны в одном судебном процессе, если он дает им советы или помогает иным образом в такой ситуации, то подлежит наказанию в виде лишения свободы на срок от трех месяцев до пяти лет. Если указанный адвокат действует в рамках соглашения с другой стороной и тем самым наносит ущерб интересам своего доверителя, то в этом случае он наказывается лишением свободы на срок от одного года до пяти лет. За это преступление адвокат несет достаточно строгое наказание, которое обусловлено степенью общественной опасности деяния. Такие действия порождают недо-

верие к адвокату, подрывают авторитет всего адвокатского сообщества. Они порицались и осуждались еще в древнегреческой адвокатуре: применительно к случаю, когда «адвокат пишет четыре обвинительные речи для одного клиента и затем внезапно переходит на сторону его противника, затем процесс покинутого клиента проигрывается, после чего лишь приводится в исполнение решение, как тот же адвокат снова возвращается к своему ex-клиенту по четырем процессам и пишет речь против главного свидетеля со стороны соперника, выигравшего тяжбу», – Плутарх заметил следующее: «Разве это не означает взять два меча с одного склада и ради наживы продать их людям, которые собираются перерезать друг другу глотки?» [8, с. 37]. Адвокат в такой ситуации совершает грубое нарушение профессиональных обязанностей, что приводит в любом случае к ухудшению по его вине положения одной из спорящих сторон вместе с реальной помощью другой.

Согласно ст. 467 УК Испании, подобное поведение адвоката наказываются штрафом от шести до двенадцати МРОТ и лишением права заниматься определенной профессией на срок от двух до четырех лет. По своему характеру и продолжительности, согласно уголовному праву Испании, наказания делятся на строгие, менее строгие и небольшие [5, с. 337]. В соответствии со ст. 33 УК Испании, по этой градации наказания, предусмотренные санкцией ст. 467, относятся к менее строгим. Соответственно, оказание адвокатом юридической помощи лицам с противоположными интересами в Испании менее общественно опасно, нежели аналогичное преступление в Германии.

УК Сан-Марино обозначает подобное поведение адвоката как «нечестная защита в суде» и относит указанное преступление к положениям главы III «Преступления против публичного суда». Анализ ст. 354 УК говорит о том, что адвокат, прокурор или технический эксперт наказываются, если они умышленно потворствуют противной стороне или умышленно в ущерб их клиенту совершают действия, приводящие к утрате права. Санкция, предусмотренная данной статьей, закрепляет денежный штраф в лирах, а также устанавливает запрет заниматься профессиональной деятельностью. Запрет на профессию включает в себя потерю права вы-

полнять функции в определенной области. УК Сан-Марино регламентирована ситуация, когда данные лица покровительствуют или консультируют или помогают посреднику, который представляет другую сторону. Указанные деяния влекут аналогичное наказание. Если деяние совершено в ущерб обвиняемому в умышленном преступлении, наказуемом тюремным заключением степенью выше третьей степени, вместо тюремного заключения второй степени, назначается штраф.

В УК Турции содержится отдельная глава 5 «Злоупотребления со стороны адвокатов и защитников», посвященная формам неправомерного поведения адвокатов, среди которых ст. 294, предусматривающая уголовную ответственность в случаях, когда адвокат или защитник причиняет ущерб подзащитному путем тайного сговора с другой стороной либо обманным путем, или путем оказания помощи другой стороне. Кроме того, указанная статья закрепляет случай, когда адвокат или защитник, представляющий одну сторону в судебном процессе, впоследствии отказывается от участия в этом деле и приступает к защите или иной помощи другой стороне в том же деле. В целом, указанный состав преступления аналогичен ранее упомянутому, – закрепленному в § 356 УК Германии.

Проведенный сравнительный анализ специальных норм УК Германии, Сан-Марино, Испании и Турции, закрепляющих уголовную ответственность адвоката за взаимоисключающее правовое представительство, позволяет сделать следующие выводы. Объект в рассматриваемых составах преступлений, в целом, можно обозначить как общественные отношения, обеспечивающие нормальную деятельность суда по рассмотрению и разрешению входящих в его компетенцию дел. Исключением является Германия – § 356 расположен в разделе 30 УК «Наказуемые деяния на службе», соответственно, объект данного преступления можно обозначить как нормальную деятельность лиц, состоящих на службе. Нормы УК Германии, Испании, Сан-Марино и Турции схожи по конструкции объективной стороны. Спецификой УК Германии является выделение совершения рассматриваемого деяния в рамках соглашения с другой стороной в качестве квалифицирующего признака. Особенность УК Сан-Марино: объективная сторона включает такое дей-

ствие, как оказание своего покровительства либо дача консультации, а также оказание помощи посреднику, представляющему в данный момент противную сторону, что отсутствует в УК других стран. Преступление предполагает умышленную форму вины, за исключением УК Испании, который предусматривает возможность его совершения по грубой неосторожности. Во всех рассматриваемых составах преступлений адвокат является специальным субъектом, в норме УК Испании и Сан-Марино упоминается также прокурор, Сан-Марино – технический эксперт, Турции – защитник.

УК Российской Федерации (далее – УК РФ) подобных положений не содержит [1]. В соответствии с действующим российским законодательством, адвокат может быть привлечен к гражданской, административной, уголовной, дисциплинарной ответственности [2]. Квалифицированность правовой помощи, оказываемой адвокатом, предполагает безусловное наличие специальных знаний и высокий уровень подготовленности [6, с. 105]. Данный профессионал обладает глубокими знаниями фундаментальных и прикладных дисциплин [9, с. 198-199]. Соответственно, профессионализм – один из самых основных признаков современного адвоката. Тем не менее, увеличивается процент адвокатов, привлеченных к дисциплинарной ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих профессиональных обязанностей. Согласно отчету Федеральной палаты адвокатов Российской Федерации, взыскания в виде замечания и предупреждения применены к 5694 адвокатам, статус прекращен 896 адвокатам, из них 259 адвокатам – за несоблюдение этических норм, 141 адвокату – за пренебрежение обязанностью предоставлять клиентам помощь в области права или осуществление такой помощи ненадлежащим образом [4]. В данном случае нельзя говорить об оказании качественной юридической помощи.

Приведем примеры из практики, иллюстрирующие ситуации, в которых поведение адвокатов, на наш взгляд, обладает характеристикой общественной опасности и причиняет существенный вред охраняемым законом объектам. Адвокат Б. оказывала юридическую помощь двум доверителям: компании и благотворительному центру, между которы-

ми было заключено соглашение относительно оказания юридических услуг для представления интересов центра в арбитражных судах, и Б. выступала в судебных процессах в интересах благотворительного центра в качестве представителя. Впоследствии между центром и компанией возник спор по поводу оплаты оказанной юридической помощи. Адвокат Б., представляя интересы благотворительного центра в данном судебном процессе, используя ранее выданную ей доверенность, подала заявление от его лица о признании иска. Соответственно, адвокат, оказывая юридическую помощь сторонам с взаимоисключающими интересами, совершила действия против законных интересов благотворительного центра в ущерб интересам компании [11]. По другому делу адвокат оказывала юридическую помощь обвиняемому в незаконном хранении наркотиков в качестве защитника, одновременно осуществляя защиту интересов подозреваемого по делу, выделенному в отдельное производство. Впоследствии второй доверитель адвоката выступил в качестве свидетеля обвинения, изобличая первого в совершении преступления, в то время как тот отстаивал позицию невиновности. Соответственно, противоправные действия адвоката привели к тому, что один из доверителей был лишен права на защиту, и послужили основанием для отмены обвинительного приговора, основанного на указанных выше показаниях свидетеля в качестве одного из доказательств [10].

В отличие от рассмотренного зарубежного законодательства, УК РФ не содержит положений, устанавливающих ответственность адвокатов за такие действия. В приведенном примере на указанных специалистов, нарушивших запрет, который специально предопределяет, что они не имели права быть со-

ветником, защитником или представителем нескольких сторон в одном деле, чьи интересы противоречат друг другу, а могли лишь способствовать примирению сторон, наложено дисциплинарное взыскание в виде прекращения статуса адвоката [3].

Полагаем, что умышленные действия адвоката приводят к существенному вреду личности, обществу и государству, имеют повышенную степень общественной опасности, в силу чего мера ответственности, установленная действующим законодательством, является чрезмерно мягкой и несоразмерна обозначенным последствиям.

Таким образом, в связи с изложенным считаем целесообразным Главу 31 УК РФ «Преступления против правосудия» дополнить следующей статьей:

297.1 Одновременное оказание юридической помощи адвокатом спорящим сторонам в одном и том же процессе

1. Оказание адвокатом юридической помощи в качестве советника, защитника или представителя другим лицам без согласия защищаемого либо представляемого лица по данному делу с противоположными интересами, наносящее существенный вред интересам данного лица, –

наказывается ...

2. То же деяние:

а) совершенное адвокатом в рамках соглашения с другой стороной судебного процесса;

б) повлекшее тяжкие последствия, –
наказывается ...

Представляется, что установление данного уголовно-правового запрета поможет пресечь действия адвокатов, направленные на незаконное решение ими своих профессиональных задач.

Список источников

1. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 28.02.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. № 25. Ст. 2954.
2. Федеральный закон от 31.05.2002 № 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» (ред. от 22.04.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 23. Ст. 2102.
3. Кодекс профессиональной этики адвоката (принят первым Всероссийским съездом адвокатов 31.01.2003) (ред. от 15.04.2021) // Российская газета. 2005. № 222.
4. Отчеты Совета Федеральной палаты адвокатов Российской Федерации о работе за период с апреля 2021 г. по апрель 2023 г. URL: www.fparf.ru (дата обращения: 09.04.2025).
5. Борсученко С. А. Система наказаний по Уголовному кодексу Испании // Уголовно-исполнительное право. 2017. № 3. С. 336-341.

6. Ижнина Л. П., Путихина Л. В. Профессионализм как признак понятия «адвокат-защитник» // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. 2014. № 12. С. 105-108.
7. Румянцева Е. А. Роль адвокатуры в защите гражданских прав и свобод в России и зарубежных странах // Диалог. 2025. № 3. С. 38-41.
8. Стоянов А. Н. История адвокатуры. Выпуск 1-й: Древний мир. Харьков, 1869. 139 с.
9. Хабалев В. Д., Петрова И. А., Асмандияров В. М. Проблемы практико-ориентированного обучения при подготовке юристов и пути их решения // Журнал прикладных исследований. 2025. № 2. С. 197-202.
10. ВС объяснил, когда адвокат не может защищать двух подозреваемых по одному делу. URL: https://www.vsrfr.ru/press_center/mass_media/30258/ (дата обращения: 09.04.2025).
11. Прекращение статуса адвоката за представление клиентов с противоположными интересами. URL: <https://adv-simfi.ru/prekraschenie-statusa-advokata-za-predstavlenie-klientov-s-protivopolozhnymi-interesami.html> (дата обращения: 09.04.2025).
12. Проблемы российских адвокатов оказались за гранью понимания немецких коллег. URL: <https://www.advgazeta.ru/novosti/problemy-rossiyskikh-advokatov-okazalis-za-granyu-ponimaniya-nemetskikh-kolleg/> (дата обращения: 09.04.2025).

References

1. The Criminal Code of the Russian Federation dated 13.06.1996 No. 63-FZ (as amended on 28.02.2025). *Collection of legislation of the Russian Federation*. 1996. No. 25. Art. 2954.
2. Federal Law No. 63-FZ dated 05/31/2002 "On Advocacy and Advocacy in the Russian Federation" (as amended on 04/22/2024). *Collection of Legislation of the Russian Federation*. 2002. No. 23. Art. 2102.
3. The Code of Professional Ethics of an Advocate (adopted by the first All-Russian Congress of Lawyers on 31.01.2003) (as amended on 04/15/2021). *Rossiyskaya Gazeta*. 2005. № 222.
4. *Reports of the Council of the Federal Chamber of Lawyers of the Russian Federation on the work for the period from April 2021 to April 2023*. URL: www.fparf.ru (date of application: 04/09/2025).
5. Borsuchenko S. A. The system of punishments under the Spanish Criminal Code. *Penal Enforcement law*. 2017. No. 3. Pp. 336-341.
6. Izhnina L. P., Putikhina L. V. Professionalism as a sign of the concept of "advocate-defender". *Bulletin of Vyatka State University for the Humanities*. 2014. No. 12. Pp. 105-108.
7. Romyantseva E. A. The role of advocacy in the protection of civil rights and freedoms in Russia and abroad. *Dialog*. 2025. No. 3. Pp. 38-41.
8. Stoyanov A. N. *The history of advocacy. Issue 1: The Ancient World*. Kharkov, 1869. 139 p.
9. Khabalev V. D., Petrova I. A., Asmandiyarov V. M. Problems of practice-oriented education in the training of lawyers and ways to solve them. *Journal of Applied Research*. 2025. No. 2. Pp. 197-202.
10. *The Supreme Court explained when a lawyer cannot defend two suspects in the same case*. URL: https://www.vsrfr.ru/press_center/mass_media/30258/ (date of access: 04/09/2025).
11. *Termination of the lawyer's status for representing clients with opposing interests*. URL: <https://adv-simfi.ru/prekraschenie-statusa-advokata-za-predstavlenie-klientov-s-protivopolozhnymi-interesami.html> (date of application: 04/09/2025).
12. *The problems of Russian lawyers were beyond the comprehension of their German colleagues*. URL: <https://www.advgazeta.ru/novosti/problemy-rossiyskikh-advokatov-okazalis-za-granyu-ponimaniya-nemetskikh-kolleg/> (accessed: 04/09/2025).

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

УДК 378:004

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.024

АДАПТИВНЫЕ ИИ-СИСТЕМЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Турутина Елена Эдуардовна,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры правовой информатики, информационного права и естественных дисциплин, Российский государственный университет правосудия имени В. М. Лебедева (Казанский филиал), Казань, Россия, eturutina@list.ru

Ситников Сергей Юрьевич,

кандидат технических наук, доцент кафедры информационных технологий и интеллектуальных систем, Казанский государственный энергетический университет, Казань, Россия, ssitnikov@mail.ru

Алиева Марем Вахаевна,

ассистент кафедры программирования и инфокоммуникационных технологий Института математики, физики и информационных технологий, Чеченский государственный университет имени А. А. Кадырова, Грозный, Россия, marem.al@mail.ru

В статье анализируется применение адаптивных ИИ-систем в профессиональном обучении, включая технологии машинного обучения и NLP для персонализации образовательного процесса. Рассмотрены успешные кейсы внедрения в корпоративном секторе и системе СПО, выявлены преимущества в эффективности и временной оптимизации. Особое внимание уделено техническим и этическим рискам, а также перспективам развития при сохранении баланса между технологиями и педагогическим сопровождением.

Ключевые слова: ИИ; адаптивное обучение; профессиональное образование; персонализация; цифровая педагогика.

ADAPTIVE AI SYSTEMS FOR PERSONALIZED PROFESSIONAL LEARNING

Turutina Elena E.,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Legal Informatics, Information Law and Natural Sciences, Lebedev Russian State University of Justice (Kazan Branch), Kazan, Russia, eturutina@list.ru

Sitnikov Sergey Yu.,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Information Technologies and Intelligent Systems, Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russia, ssitnikov@mail.ru

Aliyeva Maryam V.,

Assistant Professor at the Department of Programming and Infocommunication Technologies, Institute of Mathematics, Physics and Information Technology, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia, marem.al@mail.ru

The article analyzes the use of adaptive AI systems in professional training, including machine learning and NLP technologies for the personalization of the educational process. Successful implementation cases in the corporate sector and the open source system are considered, advantages in efficiency and time optimization are revealed. Special attention is paid to technical and ethical risks, as well as development prospects while maintaining a balance between technology and pedagogical support.

Keywords: AI; adaptive learning; vocational education; personalization; digital pedagogy.

Современное профессиональное образование требует перехода от унифицированных подходов к персонализированным моделям, учитывающим индивидуальные потребности и когнитивные особенности обучающихся. Ключевую роль в этом процессе играют адаптивные системы на основе ИИ, способные анализировать уровень подготовки, стиль обучения и динамику освоения материала.

Развитие технологий машинного обучения и обработки естественного языка позволяет создавать интеллектуальные образовательные среды, адаптирующие содержание и сложность учебных материалов в реальном времени. Перспективными являются системы, не только выявляющие пробелы в знаниях, но и прогнозирующие оптимальные образовательные траектории [1].

В статье рассматриваются дидактический потенциал и ограничения адаптивных ИИ-систем в профессиональном образовании, их эффективность по сравнению с традиционными методами, а также этические и организационные аспекты внедрения. Современные решения представляют собой интеллектуальные комплексы, объединяющие машинное обучение, обработку есте-

ственного языка и когнитивную науку для выявления индивидуальных паттернов усвоения знаний.

Ключевой особенностью таких систем является способность к многоуровневой адаптации, включающей не только подбор оптимальной сложности и последовательности учебных материалов, но и учет когнитивных характеристик, эмоционального состояния и профессионального контекста обучающегося. Это достигается за счет применения современных архитектур нейронных сетей, методов обработки естественного языка и компьютерного зрения, а также сложных рекомендательных алгоритмов.

Важным аспектом технологической реализации является обеспечение педагогической валидности адаптаций, что требует тесной интеграции искусственного интеллекта с утвержденными образовательными методиками и стандартами. При этом системы проектируются не как замена преподавателю, а как интеллектуальные ассистенты, расширяющие его профессиональные возможности за счет предоставления детализированной аналитики и автоматизации рутинных операций [2].

Адаптивные ИИ-системы трансформиру-

ют профессиональное образование, предлагая персонализированный подход для корпоративного обучения и академической среды. Наибольшую эффективность демонстрирует интеграция с VR-технологиями, создающая реалистичные практические кейсы и обеспечивающая адресную коррекцию навыков, что особенно важно для ускоренной переподготовки. Успешная реализация таких систем основана на сбалансированном взаимодействии технологий и педагогов: ИИ обрабатывает данные и адаптирует контент, в то время как преподаватели сосредотачиваются на тьюторской поддержке и стратегическом планировании обучения, что в совокупности повышает качество образовательного процесса и развивает цифровую компетентность педагогов.

Несмотря на значительный потенциал, внедрение адаптивных ИИ-систем в профессиональном обучении сталкивается с рядом существенных вызовов. Технологические ограничения проявляются в необходимости обработки больших массивов качественных данных, что особенно проблематично для узкоспециализированных профессиональных направлений, где выборка обучающихся может быть недостаточной для тренировки точных моделей. Кроме того, сложность интеграции с существующими образовательными платформами часто требует значительных технических и финансовых затрат, что замедляет масштабирование решений [3].

Педагогические риски связаны с возможным снижением мотивации обучающихся при чрезмерной автоматизации процесса, когда исчезает важный социальный компонент обучения – взаимодействие с преподавателем и коллегами. Особую озабоченность вызывает формирование «эффекта черного ящика», при котором система выдает персонализированные рекомендации без понятной для пользователя логики, что может препятствовать осознанному освоению профессиональных компетенций.

Этические аспекты требуют особого внимания, поскольку обработка персональных образовательных данных и прогнозирование успеваемости затрагивают вопросы приватности и потенциальной дискриминации. Не менее важна проблема цифрового неравенства – различий в доступе к техноло-

гиям между учебными заведениями разных регионов и уровней финансирования. Эти вызовы указывают на необходимость разработки комплексных нормативных рамок и методических рекомендаций, которые позволят максимально использовать преимущества адаптивных технологий, минимизируя сопутствующие риски [4].

Современные тенденции развития адаптивных образовательных технологий ориентированы на персонализацию профессиональной подготовки, смещая фокус с механической адаптации контента на создание интеллектуальных сред сопровождения. Искусственный интеллект выступает здесь в роли наставника, анализируя не только успеваемость, но и профессиональные устремления, стиль мышления и когнитивные особенности обучающегося.

Перспективным направлением является разработка «цифровых двойников» профессиональной деятельности, интегрированных с VR/AR-технологиями. Они позволяют моделировать реалистичные рабочие ситуации с адаптивной сложностью, развивая профессиональную интуицию и ситуационную осведомленность. Системы оценки компетенций также эволюционируют – от тестовых заданий к непрерывному мониторингу практических навыков в смоделированных условиях.

Особую значимость приобретает концепция «образовательных цифровых следов» – интегрированных систем сопровождения карьеры, обеспечивающих преемственность обучения на разных этапах профессионального пути. Это требует новых стандартов взаимодействия между образовательными учреждениями, работодателями и ИИ-системами. При этом ключевым остается сохранение человекоориентированности образовательного процесса, где технологии дополняют, но не заменяют педагогическое сопровождение.

Адаптивные ИИ-системы становятся интеллектуальными помощниками в образовании, беря на себя диагностику знаний и освобождая педагогов для творческой работы. Они не заменяют, а усиливают человеческий фактор, создавая продуктивный симбиоз технологий и педагогики. Ключевая перспектива – комфортная среда с персонализированной поддержкой, где сохраняется ведущая роль педагога-наставника. Буду-

щее образования – в гармонии инноваций и традиционных ценностей, где прозрачные и этичные ИИ-системы служат инструментом раскрытия потенциала обучающихся.

Список источников

1. Искусственный интеллект в образовании: теория и практика / под ред. В. П. Демкина, Г. Ю. Беляева. Москва: Национальный Открытый Университет, 2022. 342 с.
2. Робертс Т. К. Персонализированное обучение в цифровую эпоху. СПб.: Профессия, 2021. 215 с.
3. Кузнецов А. В., Семенова Е. Л. Цифровые технологии в профессиональной подготовке: адаптивные системы на основе ИИ // Открытое образование. 2023. № 4. С. 78-92.
4. Anderson R., Lee K. Artificial Intelligence in Vocational Education: Adaptive Learning Approaches. Berlin: Springer, 2022. 189 p.

References

1. *Artificial intelligence in education: theory and practice* / edited by V. P. Demkin, G. Y. Belyaev. Moscow: National Open University, 2022. 342 p.
2. Roberts T. K. *Personalized learning in the digital age*. St. Petersburg: Profession, 2021. 215 p.
3. Kuznetsov A.V., Semenova E. L. Digital technologies in professional training: adaptive systems based on AI. *Open education*. 2023. No. 4. Pp. 78-92.
4. Anderson R., Lee K. *Artificial intelligence in vocational education: adaptive approaches to learning*. Berlin: Springer, 2022. 189 p.

УДК 37

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.025

ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ВАЖНЕЙШАЯ ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

Джабраилова Лаура Хамзатовна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления в образовании, Чеченский государственный педагогический университет, Грозный, Россия, laura-grozny@mail.ru

Денильханова Радима Хаважевна,

кандидат философских наук, доцент, Чеченский государственный университет имени А. А. Кадырова, Грозный, Россия, radima1@yandex.ru

Сараханова Марьям Арбиевна,

магистр, Чеченский государственный педагогический университет, Грозный, Россия, laura-grozny@mail.ru

Воспитательная деятельность в образовательной организации сталкивается с большими трудностями, которые в частности выражаются в неумении педагогов правильно сбалансировать цели обучения и воспитания, отдавая преимущество воспитательной работе. Кроме того, современный педагог должен уметь прогнозировать и планировать отсроченность результатов воспитательной работы, проводимой в рамках учебно-воспитательного процесса. В данной статье отмечено, что воспитание является ключевым составляющим в развитии личности.

Ключевые слова: воспитательный процесс; технологии воспитательной работы; культура; формирование личности; логика воспитательного процесса; технологии и методики педагогической деятельности.

EDUCATIONAL ACTIVITY AS THE MOST IMPORTANT PEDAGOGICAL PROBLEM

Dzhabrailova Laura Kh.,

Ph.D. in Economics, Associate Professor of Economics and Management in Education, Chechen State Pedagogical University, Grozny, Russia, laura-grozny@mail.ru

Denilkhanova Radima Kh.,

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, A.A. Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia, radima1@yandex.ru

Sarakhanova Maryam A.,

Master's degree, Chechen State Pedagogical University, Grozny, Russia, laura-grozny@mail.ru

Educational activities in an educational organization face great difficulties, which in particular are expressed in the inability of teachers to properly balance the goals of education and upbringing, giving preference to educational work. In addition, a modern teacher should be able to predict and plan the delay in the results of educational work carried out within the framework of the educational process. In this article, it is noted that education is a key component of personal development.

Keywords: educational process; technologies of educational work; culture; personality formation; logic of the educational process; technologies and methods of pedagogical activity.

В педагогике понятие «воспитание» представлено как многомерное явление, объективная реальность развития личности. Это управляемый процесс, обусловленный социальными и историческими законами и регулируемый обществом [5].

Воспитание человека начинается с самого его рождения (воспитание в семье).

Специфичным пространством воспитания является образовательная среда, то есть социальный институт по выполнению общественного заказа развития человека в условиях конкретного времени [6].

Особая роль воспитания отмечается в Законе «Об образовании в РФ» [1], в котором последнее время усиливается воспитательное составляющее образовательного процесса в школе. Сегодня активно обсуждается вопрос профессиональной подготовленности педагога к воспитательной деятельности. Современный педагог должен уметь результативно решать воспитательные задачи образовательной деятельности [2]. Поэтому, изучение различных аспектов воспитания личности является актуальной проблемой педагогической психологии.

В настоящее время воспитания привлекают пристальное внимание многих исследователей (В. В. Краевский, Н. Е. Щуркова, А. Г. Асмолов, В. И. Журавлев, М. И. Рожков, Ж. Е. Завадская, Е. В. Декина, Т. М. Полякова, И. Ю. Шустова, М. И. Дьяченко, Л. И. Баранова, Г. М. Ильмушкин, А. А. Леснов, А. В. Пискунов и др.). В их трудах освещаются различные стороны воспитательной деятельности в образовательной организации.

Педагогические работники в работе с учащимися в условиях образовательной организации должны неотделимо от учебного процесса проводить воспитательные работы. Это предполагает формирование достаточного уровня готовности педагога к осуществлению такого рода деятельности. То есть каждый педагог должен владеть необходимыми знаниями, умениями и навыками, которые бы позволили ему на достаточно высоком уровне проводить воспитательную работу согласно целям образовательного процесса.

Воспитание в школе является уникальной системой формирования личности, выявления скрытых потенциальных ее возможностей и развития духовного и личностного

потенциала. Будучи одним из важнейших атрибутов жизни, школа определяет способности человека выбирать свой жизненный путь, постепенно превращая его в творчески и культурно-нравственно зрелую личность. В воспитании личности, таким образом, ключевое значение отводится общеобразовательной школе.

Для успешной реализации данного заказа государством выделяется задача совершенствования педагогов-воспитателей. Педагогические кадры, являясь центральной фигурой воспитательной деятельности образовательного учреждения (школ, образовательных организаций дополнительного и профессионального образования), являются основным носителем задачи нравственно-этического, духовного, патриотического развития будущих поколений. Теоретическая подготовленность педагога-воспитателя происходит в стенах учебного заведения. Однако система обучения педагогических работников направлена на формирование предметных знаний студентов, а воспитательная база формируется только в условиях внеучебной деятельности [9].

Воспитание является важнейшим объектом педагогической деятельности общеобразовательной организации. Педагог, выполняющий задачи воспитания детей – это, прежде всего, профессионал, знающий законы психологии и современные закономерности развития личности, а также имеющий достаточный опыт их реализации [4].

Согласно концепции ФГОС ОО, воспитание является ключевым составляющим развитие личности школьника. Развитие личности состоит из следующих аспектов (рис. 1).

Другими словами можно сказать, что сущностная характеристика образования в рамках воспитания и обучения не столь значима, сколько в плане социализации и развития личности. В этом отношении обучающийся выступает как активная личность, в условиях школы у которой формируются признаки самоактуализации и саморазвития. Но, тем не менее, главным в этой системе остается деятельность учащихся, которая выступает основой развития личности.

В настоящее время именно деятельностный подход к образовательному процессу определяет включенность обучающихся в различные формы деятельности, которые

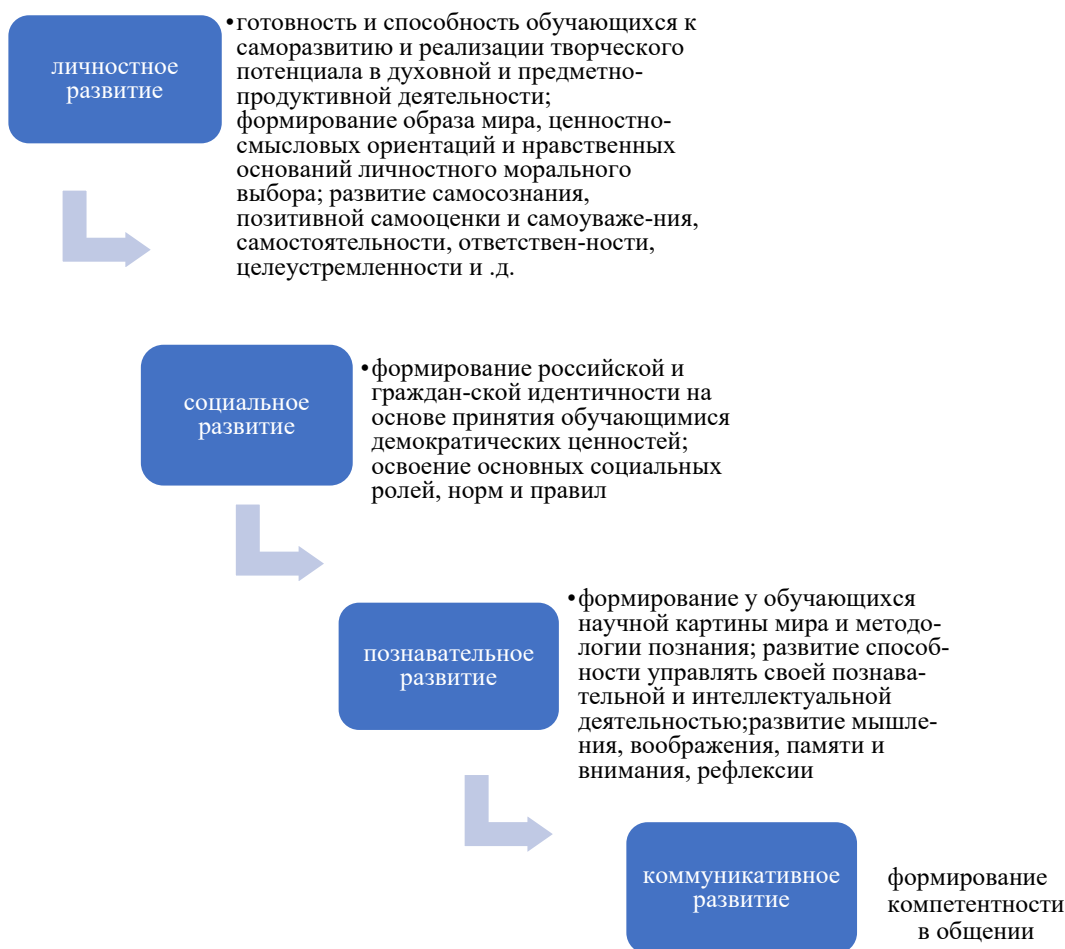


Рисунок 1 – Элементы развитие личности школьника

в совокупности отвечают формированию целостно развитой личности с присущим ей набором качеств и творческим потенциалом. Лишь в таком случае может быть сохранена целостность всех элементов и свойств образовательного пространства, обеспечивающих выполнение образовательными организациями своих функций.

Воспитательная деятельность способствует включению школьников в систему социально-ценностных отношений с обществом и влияет на развитие социализации. Социализация способствует активной социальной жизни, общению и самоопределению человека. Социальная интеграция детей помогает им самостоятельно выстроить отношения с обществом через принятие себя. Задачей школы является помочь ребенку раскрыть свои способности и в соответствии со своими интересами и потребностями успешно их реализовать.

Сегодня в педагогике способов и методов воспитания выработано очень много. В условиях образовательного пространства воспитательная деятельность должна опираться на управляемый процесс взаимодействия всех субъектов образовательной деятельности: родителей, педагогов, учащихся, методических служб.

Воспитание в школе не может быть хаотичным и фрагментарным. Эффективная воспитательная программа, направленная на успешную социализацию учащихся, предполагает поиск современных и эффективных приемов и технологий воспитательной работы. Это последовательный процесс воздействия на психику детей с целью достижения требуемых результатов. Оно протекает в группе в условиях активного межличностного взаимодействия. Построение программы воспитательной деятельности в общеобразовательном учреждении имеет своей целью

формирование целостного образа выпускника школы с присущими ему морально-нравственными, интеллектуальными, духовными качествами, способного самостоятельно определять направления своей жизнедеятельности.

Основной груз осуществления воспитательной деятельности детей в стенах школьного учреждения лежит на плечах педагогов. Педагог, воспитывающий детей, это:

- во-первых, общественный деятель, обладающий необходимым багажом знаний, доброжелательно и оптимистично настроенный к взаимоотношениям с воспитанниками [7];

- во-вторых, организатор учебно-воспитательной деятельности учащихся, а также внеучебной, досуговой деятельности, что предполагает наличие у него знания целей, задач, содержания, форм и методов организации и реализации различных видов деятельности;

- в-третьих, гражданин, который взял на себя обязанности по реализации общественного и государственного запроса на формирование личности, способной к успешной социализации [8].

Н. В. Кузьмина в своей монографии отмечает, что «воспитательный процесс затрагивает все цели и задачи образования. Это сложный и долгий процесс, который проводится на всех этапах образовательного процесса. Поэтому, выполнение воспитательных задач требует от педагога специфической практической подготовки в системе профессионального обучения. У педагогов, которые имеют положительный опыт воспитательной работы, есть свои технологии и методики, наработанные годами педагогической деятельности».

В. А. Алексеенко также, в своей монографии «Организация и ведение учебного процесса в вузе» отметил, что «Подготовленность педагога к осуществлению воспитательной деятельности рассматривается как основная социально-значимая задача в деятельности общеобразовательной школы, учреждения профессионального или дополнительного образования, осуществляющих деятельность по реализации основных про-

граммам начального образования, общего образования, среднего образования, дополнительного образования и профессионального образования».

Педагог, выполняющий функции воспитания личности, это не только предметник, способный реализовать научно-познавательные задачи образовательной деятельности. Он должен уметь управлять процессом внутреннего развития личности обучающегося с учетом его возрастных и иных индивидуальных особенностей [3].

Педагогический персонал образовательного учреждения – это команда воспитателей, способных ответить требованиям реализации государственного заказа на формирование образа детей и молодежи с необходимым набором качеств [8].

Эффективность целевого развития воспитания в образовательной организации требует активного включения в деятельность школы педагогов, опытных наставников, администрации и родителей. Это поможет избежать проблем в педагогической деятельности по воспитанию подрастающего поколения [7].

Таким образом, в заключении отметим, что сегодня воспитание школьника ставит основной задачей, прежде всего, формирование личности с устойчивыми жизненными позициями, готовую брать на себя ответственность и строить успешное будущее. Решение данной задачи возлагается в основном на педагогов общеобразовательных организаций и требует целенаправленной системной работы, направленной на всестороннее обеспечение возможности получения учащимися знаний и умений, необходимых для их самоопределения и саморазвития.

Воспитание школьника определяется как сложный и долгий процесс двустороннего поэтапного воздействия на личность обучающегося с целью подготовки его к жизни (социализации). Школьник вступает в различные формы межличностного общения, при котором обеспечивается формирование ума, духовных и нравственных достоинств, мировоззрения, характера, патриотизма. В этом и заключается воспитательная миссия образовательной организации.

Список источников

1. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 года № 273-ФЗ (редакция от 04 августа 2023 года) [принят Государственной думой 21 декабря 2012 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года]. URL: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 01.02.2025).
2. Булин-Соколова Е. И., Обухов А. С., Семенов А. Л. Будущее педагогическое образование. Направление движения и первые практические шаги // Психологическая наука и образование. 2018. № 3. С. 207-225.
3. Дроботенко Ю. Б., Альтергот Е. Г. Преподаватели и студенты как агенты образовательных изменений // Вектор науки Тольяттинского гос. ун-та. 2018. № 2 (13). С. 106-109.
4. Педагогический словарь: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. И. Загвязинский, А. Ф. Закирова, Т. А. Строкова и др.; под ред. В. И. Загвязинского, А. Ф. Закировой. М.: Академия, 2018. 352 с.
5. Зеер Э. Ф. Психология профессионального развития : учеб. пособие. М.: Академия, 2018. 240 с.
6. Ильмушкин Г. М., Пискунов А. В. Сущностная характеристика воспитательного потенциала профессиональной образовательной // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 5. С. 30-35.
7. Куликова Л. Н. Проблемы саморазвития личности. Благовещенск: БГТТУ, 2017. 342 с.
8. Рожков М. И., Байбородова Л. В. Теория и методика воспитания: учеб. пособие. М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2017. 384 с.
9. Степанова И. В. Проблема педагога-воспитателя как ключевая проблема теории и практики воспитания // Вопросы воспитания. 2019. № 2. С. 159-165.

References

1. *On Education in the Russian Federation: Federal Law No. 273-FZ of December 29, 2012 (as amended on August 04, 2023) [adopted by the State Duma on December 21, 2012: approved by the Federation Council on December 26, 2012]*. URL: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (date of reference: 02/01/2025).
2. Bulin-Sokolova E. I., Obukhov A. S., Semenov A. L. Future pedagogical education. The direction of movement and the first practical steps. *Psychological science and education*. 2018. No. 3. Pp. 207-225.
3. Drobotenko Yu. B., Altergot E. G. Teachers and students as agents of educational change. *Vector of Science of Tolyatti State University*. 2018. No. 2 (13). Pp. 106-109.
4. *Pedagogical dictionary: a textbook for students of higher educational institutions* / V. I. Zagvyazinsky, A. F. Zakirova, T. A. Strokov et al.; edited by V. I. Zagvyazinsky, A. F. Zakirova. Moscow: Akademiya, 2018. 352 p.
5. Zeer E. F. *Psychology of professional development : textbook. the manual*. Moscow: Akademiya, 2018. 240 p.
6. Ilmushkin G. M., Piskunov A.V. Essential characteristics of the educational potential of professional education. *Modern science-intensive technologies*. 2020. No. 5. Pp. 30-35.
7. Kulikova L. N. *Problems of self-development of personality*. Blagoveshchensk: BSTU, 2017. 342 p.
8. Rozhkov M. I., Bayborodova L. V. *Theory and methodology of education: textbook. the manual*. Moscow: VLADOS-PRESS, 2017. 384 p.
9. Stepanova I. V. The problem of the educator as a key problem of the theory and practice of education. *Parenting issues*. 2019. No. 2. Pp. 159-165.

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ В ПРЕПОДАВАНИИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Мусакаев Владимир Мухашевич,

доцент кафедры физического воспитания, Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова, Нальчик, Россия

Раков Федор Иванович,

старший преподаватель кафедры физического воспитания, Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова, Нальчик, Россия

Тлеужев Мухамед Каральбиевич,

старший преподаватель кафедры физического воспитания, Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова, Нальчик, Россия

В статье рассматриваются инновационные методы в преподавании физической культуры и спорта. Анализируется сущность инноваций в сфере физической культуры и спорта, их специфика в зависимости от группы, в которой применяются инновационные методы, а также их значимость в физическом воспитании. Рассматриваются инновационные технологии в физическом воспитании, принципы их разработки и направления физкультурного воспитания, по которым они внедряются.

К л ю ч е в ы е с л о в а : физическая культура; спорт; инновации; инновационные методы; инновационные технологии; физическое воспитание.

INNOVATIVE METHODS IN TEACHING PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS

Musakaev Vladimir M.,

Associate Professor of the Department of Physical Education, Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, Nalchik, Russia

Rakov Fedor I.,

senior teacher of the Department of Physical Education, Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, Nalchik, Russia

Tleuzhev Mukhamed K.,

senior teacher of the Department of Physical Education, Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, Nalchik, Russia

The article discusses innovative methods in teaching physical education and sports. The essence of innovations in the field of physical culture and sports is analyzed, their specificity, depending on the group in which innovative methods are applied, as well as their significance in physical education. Innovative technologies are given in physical education, the principles of their development and directions of physical education, according to which they are being implemented.

Key words: physical education; sports; innovations; innovative methods; innovative technologies; physical education.

Одна из самых актуальных проблем в физическом воспитании – это уровень низкого физического здоровья и физического соответствия студентов. Согласно многим исследованиям, студенты часто выражают негативное отношение к физическому воспитанию. Это показывает, что физическое воспитание не создается студентами как частью общей культуры личности. Практика показывает, что все студенты основной группы не выполняют стандарты рабочей программы, что некоторые студенты принадлежат к специальной медицинской группе, и примерно одна треть студентов часто освобождаются от практических занятий по соображениям здоровья. Это связано с низким физическим соответствием, отсутствием системных знаний в области физического воспитания, отсутствием физического воспитания учащихся в старшей школе и университете. Обычно «отсутствие интереса среди студентов связано с неадекватным профессионализмом учителей физического воспитания», должен иметь современные педагогические технологии интерактивного обучения и должны практиковать их на практике [1]. Физическое воспитание направлено на развитие навыков, необходимых для ведения здорового и активного образа жизни, помогает в достижении здоровой физической формы и поддерживает личное и общественное благополучие. На современном этапе развития общества неотъемлемым элементом повышения эффективности физического воспитания является инновационная деятельность в сфере физической культуры и спорта, позволяющая получить прогрессивный социально-экономический эффект и увеличить уровень жизни населения [2]. Высокая значимость инноваций в сфере физической культуры и спорта делает актуальным изучение их особенностей.

Инновации представляют собой внедряемые либо уже внедренные новшества, обеспечивающие увеличение продуктивности и результативности процессов, улучшение качества деятельности либо ее результатов за счет использования новых относительно имеющегося базиса методов, идей, приемов и способов [3]. Инновации являются продуктами конкретной формы инновационной деятельности. В процессе их применения изменяется деятельность управления, что

приводит к модификации продукта и технологии. Эффективнее всего управление инновациями осуществляется при мотивировании внешними экономическими факторами.

Инновационная деятельность в сфере физической культуры и спорта занимает одну из лидирующих позиций, поскольку является важным элементом национальной экономики, ориентированной на реформацию спортивных организаций под воздействием инновационных процессов в целях удовлетворения общественных потребностей. Инновационный менеджмент в сфере физической культуры и спорта не только способствует увеличению экономического ресурса государства, но и позволяет улучшить здоровье и благосостояние граждан.

Инновационный подход в значительной степени способствует развитию образованности и мотивации в современном обществе и позволяет нейтрализовать причины, по которым граждане редко занимаются спортом либо полностью игнорируют эти занятия. В числе этих причин можно выделить:

- отсутствие секций и физкультурно-спортивных организаций в районе непосредственного проживания;
- нехватка времени для тренировочного процесса;
- отсутствие мотивации и желания;
- проблемы со здоровьем;
- высокая стоимость посещения физкультурно-спортивных организаций, индивидуальных тренировок и качественной спортивной экипировки;
- чувство стыда за отсутствие спортивных навыков и неудовлетворительную спортивную форму.

Специфика применения инноваций находится в прямой зависимости от группы спортивной аудитории, на которую оказывается воздействие [4]:

1. Профессиональные спортсмены. Большинство современных инноваций в области спорта стремятся подготовить большое количество спортсменов и достичь своих высоких результатов. Эта категория заинтересована в создании основных учебных центров, оснащенных технологиями своевременного обновления для удовлетворения растущих требований к обучению.

2. Люди, которые хотят повысить свою привлекательность за счет спорта. Эта груп-

па интересуется спортивным питанием, различными симуляторами и эффективными методами обучения.

3. Люди, которые используют спорт для улучшения здоровья. Приоритетом для этой группы является приобретение инновационных товаров с полезным влиянием на физическую ситуацию, производительность и продолжительность жизни.

4. Студенты, которые продолжают физическое воспитание и спорт. Для этой группы, технология и личность, ориентированная на здоровье, играет приоритетную роль, которая позволяет учащимся улучшать индивидуальные способности личности студентов и помогает осознать важность физической активности.

Последняя группа представляет наибольший интерес в контексте существующих в России нормативно-правовых актов, касающихся развития цифровизации в области образования и физической культуры и спорта. Цифровизация предполагает формирование новой индустрии знаний в области физической культуры и спорта, расширение средств коммуникации и информатизации, создание программных платформ и новых форм активизации физической активности обучающихся, внедрение средств оперативного контроля физического состояния и переосмысление вида и подачи информации.

Введение инновационных технологий в преподавание физической культуры и спорта является одним из приоритетных направлений модернизации образования, поскольку, при условии сохранения комплексного подхода, является эффективным средством не только физического, но и нравственного, интеллектуального и эстетического развития обучающихся [5]. Инновации должны внедряться по следующим направлениям физкультурного воспитания:

1. Социально-психологическое. Сводится к формированию жизненной философии и деятельностного отношения учащихся к освоению ценностей ФКиС.

2. Интеллектуальное. Предполагает формирование у обучающихся комплекса теоретических знаний, которые охватывают психолого-педагогические, социокультурные, медико-биологические и иные тесно связанные с физкультурным знанием аспекты.

3. Двигательное (физическое). Заключает-

ся в формировании физических качеств, навыков и умений управления движениями.

При разработке инновационных технологий и методов важна комплексность, заключающаяся в охвате всех компонентов учебно-воспитательного процесса. Также большую роль играет ориентированность на как можно большее количество предметов исследования, в число которых входят уровень физкультурно-валеологических знаний, физическое развитие, психическое и физическое здоровье, работоспособность, подготовленность, содержание физкультурных мотивов, потребностей и интересов и образ жизни в целом.

Оптимальным решением в данной ситуации стало бы проведение онлайн-занятия в дистанционном режиме. Считаем, что преподаватели физической культуры могут использовать эту технологию, чтобы побудить учеников улучшить свои физические навыки, просматривая видеоуроки. Благодаря обширной информации, доступной в сети интернет, преподаватели физической культуры без труда смогут найти обучающие ролики, которые подойдут под потребности каждого школьника. Еще более лучший вариант – собственные видеоуроки преподавателей по предстоящим темам, это сможет замотивировать учащихся намного больше, чем обычный видеоряд, который уже давно доступен всем в интернете. Кроме того, применение фитнес-трекеров во время занятий физической культурой может существенно повысить результативность обучения физической культуре. Научно-технический прогресс не стоит на месте, развитие технологий способствует расширению интерактивных возможностей, то есть в будущем подобные интерактивные устройства будут носить массовый характер. Помимо этого, их функционал с каждым годом стремительно увеличивается. Например, десять лет назад невозможно было предположить, что электронные часы смогут моментально подсчитать количество сердечных сокращений человека. Считаем, что данная технология незаменима, поскольку учителю необходимо оценивать состояние физического состояния ребенка для того, чтобы выбрать оптимальный режим нагрузок для каждого ученика, а также на ранней стадии обнаружить отклонения в показателях физического здоровья (частота сердечных

сокращений, артериальное давление, температура тела, частота дыхания, уровень кислорода в крови). Фитнес-трекеры собирают данные физической активности (время нагрузки, тип нагрузки, сожженные калории, количество пройденных шагов), систематизируют и ведут учет поступающих данных. Использование этих данных, позволяет учителю выбрать оптимальный режим нагрузки для каждого учащегося и оценить его эффективность. А также на ранней стадии обнаружить опасные нарушения в показателях физического здоровья и предотвратить развитие возможных заболеваний (астма, аритмия, гипертония). Всестороннее изучение школьника, сопоставление различных данных позволяет выявлять причины отставания детей и осуществить педагогическое воздействие, основанное на методике дифференцированного обучения. В результате использования вышеописанных технологий для повышения эффективности и качества урока физической культуры в современных условиях удастся: раскрыть индивидуальные способности учащихся; повысить заинтересованность учащихся и сформировать увлеченность предметом; создать благоприятный психологический климат на занятиях; научить учащихся использовать полученные знания в различных ситуациях; повысить качество знаний и умений учащихся; повысить эффективность работы преподавателя.

В современной практической деятельности в сфере физической культуры и спорта наибольшее внимание оказывается следующим инновационным технологиям:

1. Спортивно-видовой подход. Основан на занятиях одним либо несколькими видами спорта с применением включенных в учебный процесс научно-методических разработок и технологий спортивной подготовки, способствующих реализации индивидуальных двигательных потребностей и формированию спортивной культуры.

2. Рейтинговый подход. Его система способствует ускоренной адаптации обучающихся, стимулирует их к получению высоких баллов при выполнении контрольных упражнений, улучшению отстающих физических качеств и способствует регулярному посе-

щению занятий по физической культуре и спорту и активному участию в соревнованиях и спортивно-массовой работе.

3. Интеллектуализация физического воспитания. Заключается во включении в занятия по физической культуре и спорту упражнений, требующих актуализации интеллектуальных функций.

4. Здоровьесберегающие технологии. Ориентированы на обеспечение возможности сохранения здоровья в период обучения, формирование необходимых умений, знаний и навыков по здоровому образу жизни и обучение применению полученных знаний в повседневной жизни.

6. Личностно ориентированное физическое воспитание. Включает цели, задачи, формы и методы физкультурно-образовательного процесса, которые максимально ориентированы на потребности и интересы обучающихся. При таком подходе преподаватель формирует образовательную среду, учитывающую тип телосложения, состояние здоровья, физическую подготовленность и особенности психического развития обучающихся, что позволяет им комфортно развиваться самостоятельно и повышает их заинтересованность в физическом воспитании.

В заключение можно сказать, что сфера физической культуры и спорта имеет большой инновационный потенциал. Инновации, как в профессиональном спорте, так и в классических образовательных программах демонстрируют высокую эффективность и положительно влияют на образовательные условия всех групп населения. Использование инновационных инструментов в классах физического воспитания, значительное увеличение интереса учащихся к собственному здоровью, развитие физических качеств и функциональную подготовку может значительно упростить усилия учителей и систем образования для достижения целей. Использование инновационных учебных инструментов способствует формированию физической культуры студентов и повышению эффективности классов, которые повышают важность инноваций в физическом воспитании и спортивной сфере.

Список источников

1. Степанов И. Э., Межман С. С. Инновации в сфере физической культуры и спорта. URL: <https://scilead.ru/article/1149-innovatsii-v-sfere-fizicheskoy-kulturi-i-spor> (дата обращения: 01.02.2025).
2. Шилько А. И. Инновационные технологии в жизни студентов и школьников, а также профессиональных спортсменов // Наука-2020. 2021. № 6 (51). С. 126-130.
3. Гуняев Е. В., Висягина В. А. Значение инноваций в области физической культуры и спорта для мотивации к самосовершенствованию физического развития человека // Наука-2020. 2021. № 4 (49). С. 30-35.
4. Каинков И. В. Инновационные технологии в физическом воспитании // Наука-2020. 2018. № 6 (22). С. 52-55.
5. Фирсин С. А. Инновационные формы и методы современного физического воспитания // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2013. № 12. С. 132-136.

References

1. Stepanov I. E., Meiman S. S. *Innovations in the field of physical culture and sports*. URL: <https://scilead.ru/article/1149-innovatsii-v-sfere-fizicheskoy-kulturi-i-spor> (date of reference: 02/01/2025).
 2. Shilko A. I. Innovative technologies in the lives of students and schoolchildren, as well as professional athletes. *Science-2020*. 2021. № 6 (51). Pp. 126-130.
 3. Gunyaev E. V., Visyagina V. A. The importance of innovations in the field of physical culture and sports for motivation to self-improvement of human physical development. *Science-2020*. 2021. № 4 (49). Pp. 30-35.
 4. Kainkov I. V. Innovative technologies in physical education. *Science-2020*. 2018. № 6 (22). Pp. 52-55.
 5. Firsin S. A. Innovative forms and methods of modern physical education. *International Journal of Applied and Fundamental Research*. 2013. No. 12. Pp. 132-136.
-

УДК 37

doi: 10.47576/2949-1878.2025.6.6.027

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ И ИННОВАЦИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ В СОВРЕМЕННОЙ ЦИФРОВОЙ ЭПОХЕ

Чжао Вэньвэнь,

*соискатель, Ярославский государственный педагогический университет
имени К. Д. Ушинского, Ярославль, Россия, wenwen48694062@gmail.com*

В условиях цифровизации, глобальных демографических сдвигов и усиливающейся сложности окружающего мира образовательные экосистемы становятся ключевым инструментом адаптации образования к вызовам XXI века. В статье на примере опыта Китайской Народной Республики и деятельности международных организаций рассматриваются подходы к формированию образовательных и предпринимательских экосистем в университетах, подчеркиваются принципы открытости, эндогенного роста и межсекторального взаимодействия. Особое внимание уделяется опыту международных инициатив, а также практикам китайских университетов по созданию устойчивых систем предпринимательского образования. Выявлены этапы развития экосистемы предпринимательского образования и механизмы превращения университетов в катализаторы системных изменений.

Ключевые слова: образовательная экосистема; экосистема предпринимательского образования в университетах; обучение на протяжении всей жизни.

DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT AND INNOVATION OF THE EDUCATIONAL ECOSYSTEM IN THE MODERN DIGITAL AGE

Wenwen Zhao,

*degree applicant, K.D. Ushinsky Yaroslavl State Pedagogical University, Yaroslavl,
Russia, wenwen48694062@gmail.com*

In the context of digitalization, global demographic shifts and increasing complexity of the world around us, educational ecosystems are becoming a key tool for adapting education to the challenges of the 21st century. On experience of the People's Republic of China and activities of some international organizations the paper examines approaches to the formation of educational and entrepreneurial ecosystems in universities, emphasizing the principles of openness, endogenous growth and intersectoral interaction. Particular attention is paid to the experience of international initiatives, as well as the practices of Chinese universities in creating sustainable systems of entrepreneurial education. The stages of development of the ecosystem of entrepreneurial education and the mechanisms for turning universities into catalysts for systemic change are identified.

Key words: educational ecosystem; ecosystem of entrepreneurial education in universities; lifelong learning.

Система – это не просто сумма элементов целого. Система – это общий термин для любой группы взаимодействующих, взаимосвязанных компонентов, образующих единое целое, которое может быть естественным или искусственным, живым или неживым [1]. Экосистема – это особый тип системы, которая включает биотические (живые) и абиотические (неживые) компоненты, взаимодействующие в физической среде, функ-

ционирующие посредством питательных циклов и потоков энергии, как правило, в экологическом контексте. Термин экосистема также может использоваться метафорически в других областях для описания сложных, взаимозависимых сетей, напоминающих естественные экосистемы (например, «стартап-экосистема»).

Образовательные экосистемы объединяют внутренних участников школы, универ-

ситета или образовательной организации, таких как учащиеся, учителя и администраторы, с более широким сообществом и заинтересованными сторонами, в которых находится учебное заведение. Более широкая сеть действующих лиц (семьи, общественные центры, организации, предприятия, правительство и т. д.) вносит свой вклад в характер и качество получаемого образования. Это, в свою очередь, расширяет возможности учащихся влиять на реальный мир, формирует у них лидерские компетенции для решения проблем и вызовов 21 века [2]. Кроме того, связывая опыт учащихся с внешними субъектами в более широкой экосистеме, этот совместный и сетевой подход к образованию расширяет возможности учащихся для построения ключевых отношений с заинтересованными сторонами, которые могут выйти далеко за рамки образовательной карьеры учащихся и стать ступеньками к их профессии.

Образовательные экосистемы по своей сути системны, ориентированы на сотрудничество и поиск решений. Как отмечается в докладе ОЭСР, «Школы – это живая среда, которая позволяет взаимодействовать между учащимися, преподавателями и сообществом людей, окружающих среду. Характер этих взаимодействий имеет решающее значение для стимулирования творчества, доверия и свободы развития и трансформации» [6]. В докладе указывается, что чем больше внутренних и внешних заинтересованных сторон участвуют в образовательных экосистемах, тем больше возможностей для обучения и воздействия возможно для участников и более широкого сообщества. Например, Центр PKG в Массачусетском технологическом институте в течение последних 30 лет предоставляет студентам образовательные услуги по подготовке к социальному новаторству, когда учащихся учат решать сложные социальные и экологические проблемы. Аналогичным образом, в 2019 году в Массачусетском технологическом институте также предлагается программа для руководителей, которая готовит руководителей бизнеса к применению «экосистемных подходов к открытым инновациям», которые обеспечивают сотрудничество между заинтересованными сторонами [3].

Образовательные экосистемы появляются

во всем мире как ответ 21-го века на все более взаимосвязанный и сложный мир, в котором мы учимся и работаем. Есть страны, которые имеют богатый опыт функционирования образовательных экосистем. Стоит знакомиться с данным опытом для понимания сущности и возможностей образовательных экосистем, особенностей их организации, а также для их создания в своем регионе. Заслуживают внимания, к примеру, практики США и Канады, а также международные проекты.

Global Education Futures – это международная инициатива, направленная на совместное проектирование, создание прототипов и развитие образовательных систем по всему миру. В течение последних десяти лет эта глобальная инициатива была сосредоточена на исследованиях и разработке инновационных образовательных программ и партнерских отношений, а также на созыве форумов быстрого прогнозирования по всему миру, на привлечение новаторов в области образования в 50 странах на институциональном, региональном и национальном уровнях. Работа Global Education Futures сосредоточена на разработке проектов и программ, включающих такие элементы, как:

- всестороннее развитие личности;
- обучение на протяжении всей жизни;
- навигация по сложности;
- создание будущего;
- развитие образовательных экосистем.

В их недавнем отчете предполагается, что перед лицом «мегатенденций», таких как цифровизация, автоматизация, глобальные демографические сдвиги в сочетании со сложными трансформациями, происходящими в обществе, системы образования, как основополагающие участники развития человеческой культуры, должны развиваться, чтобы удовлетворить потребности учащихся и лидеров 21-го века [5]. И, кроме того, школы и университеты идеально подходят для того, чтобы стать образовательными экосистемами для обучения на протяжении всей жизни и обучения между поколениями, объединяя сообщества, предприятия и гражданское общество как практические сообщества, которые могут поддерживать переход общества к желаемому будущему.

На основании содержания доклада многие страны по всему миру предприняли соответ-

ствующие действия. Некоторые из них уже оформились, и пример Канады весьма поучителен. Фонд Макконнелла создал команду Re-Code, которая работает с университетами и колледжами, чтобы лучше использовать их финансовые, физические, реляционные, исследовательские и образовательные ресурсы для поддержки благополучия сообщества [8]. Через партнерские отношения между учреждениями и секторами команда Re-Code представляет и пытается помочь создать условия для более устойчивого, справедливо-го и устойчивого мира.

Цели Re-Code включают:

- максимизацию возможностей передовых образовательных учреждений по созданию социальной инфраструктуры;
- поддержку развития «экологий» социальных инноваций и предпринимательства;
- предоставление студентам возможности узнать о социальных инновациях и предпринимательстве;
- расширение доступа к существующим знаниям и содействие межсекторальному обучению.

С 2014 года Re-Code поддерживает 80 различных учреждений по всей Канаде, чтобы продвигать образование в области социальных инноваций и оказывать реальное влияние.

В Америке также есть много примеров таких инициатив, и Ashoka University (Ashoka U) – один из них. Это мировой лидер в разработке Changemaking Ecosystem™ для высших учебных заведений. Узнаваемость бренда Ashoka U и глобальная сеть стипендиатов Ashoka U и тех, кто вносит изменения, делают организацию идеальным центром для содействия образованию в области системных изменений [4]. В этой связи стоит выделить два отделения организации:

Стремясь сделать социальные инновации и меняющееся образование новой нормой в высшем образовании, Ashoka U поощряет системные изменения на нескольких уровнях – в классе, в учебном заведении и во всей сфере в целом. С момента своего основания в 2008 году Ashoka U вместе с университетскими партнерами разработала видение и стратегические преимущества превращения в «учреждение, создающее перемены». Организация выступает за то, чтобы социальные инновации были как образовательным

путем для студентов, позволяющим развивать навыки 21-го века, так и стратегией институциональных изменений, которая перестраивает все учебное заведение, чтобы оно было адаптивным и инновационным, поскольку служит агентом социального воздействия в своем сообществе. Благодаря своей работе с более чем 5000 сотрудниками в 500 кампусах в более чем 50 странах, Ashoka U создает экосистему новаторов, которые переосмысливают и трансформируют как образовательные программы, так и институциональные структуры и культуры.

Ashoka U Exchange, одно из крупнейших в мире собраний социальных новаторов в сфере высшего образования, представляет собой ежегодную конференцию, в которой принимают участие около 700 студентов, преподавателей, администраторов, старших руководителей и общественных деятелей из 140 мировых учреждений. В дополнение к тому, что это место для обмена передовым опытом и его внедрения, что не менее важно, оно способствует формированию сообщества и самобытности новаторов в области образования, вносящих изменения. Самая строгая программа Ashoka U «Changemaker Campus» – это одновременно обозначение кампусов, которые демонстрируют превосходство в социальных инновациях и создании изменений в масштабах всего кампуса, и сеть сотрудничества, нацеленная на совместное продвижение в области социальных инноваций и образования, способствующего изменениям.

Global Change Leaders – еще один пример образовательного экосистемного подхода от глобальной сети Ashoka. Лидеры глобальных изменений – это международное сообщество, занимающееся созданием образовательных экосистем, поддерживая и наращивая потенциал педагогов и практиков, которые привержены «переплетению» или объединению ключевых заинтересованных сторон на институциональном, городском, региональном и национальном уровнях для расширения возможностей всеобщего благополучия. Стремясь преобразовать институциональные разрозненные структуры в обучающие экосистемы, лидеры изменений или «Ткачи» в рамках сети работают через The Weaving Academy, способствуя согласованию, сотрудничеству и системным измене-

ниям с новаторами, педагогами, политиками и лидерами мнений по всему миру.

На данном этапе построение экосистемы предпринимательского образования также является одним из важных направлений реформы предпринимательского образования в университетах. Ключевые слова предпринимательского образования – инновации и предпринимательство, а конечная цель – образование. Логика построения экосистемы предпринимательского образования заключается в достижении интеграции «предпринимательства» и «образования». В то же время экосистема предпринимательского образования должна воплощать в себе две ключевые характеристики: открытую взаимосвязанность и эндогенный рост.

В настоящее время предпринимательское образование в китайских университетах достигло пика развития: базовые курсы предпринимательства постепенно включаются в обязательные курсы бакалавриата, все

больше университетов начинают создавать физические институты предпринимательского образования, преподавания и управления, предпринимательское образование постепенно интегрируется в модель подготовки кадров в университетах, а теоретические и эмпирические исследования предпринимательского образования демонстрируют тенденцию к быстрому росту [9]. Со стратегической точки зрения будущего развития предпринимательского образования в китайских университетах необходимо сформировать экосистему предпринимательского образования.

В такой экосистеме в университетах преподаватели и студенты с новаторским духом и предпринимательским сознанием становятся ключевыми действующими лицами системы. Такие организации, как университетские офисы трансфера технологий, инкубаторы предпринимательства и объединения студенческих предпринимательских клубов,



Рисунок 1 – Схема экосистемы предпринимательского образования в университетах

представляют собой группы поддержки для ключевых участников. Концепции и институциональные проекты университетов в области инноваций и предпринимательства формируют элементы среды экосистемы предпринимательского образования. В экосистеме предпринимательского образования в университетах взаимоотношения между ключевыми участниками, группами поддержки услуг и элементами окружающей среды подобны взаимоотношениям в естественной экосистеме, характеризующейся взаимозависимостью, симбиозом и скоординированной эволюцией.

Экосистема предпринимательского образования в университетах следует по пути спонтанной эволюции, постоянно корректируя свои границы, функции и структуры для достижения полной цепочки производства знаний – распространения знаний – инноваций в области знаний – создания стоимости (рис. 1).

С точки зрения полной системы цепочки создания стоимости в сфере инноваций и предпринимательского образования, генерация оригинальных знаний является первым этапом всей экосистемы предпринимательского образования и определяет конечную высоту университетов в сфере предпринимательского образования. Самое важное на этом этапе – побудить преподавателей и студентов к внедрению оригинальных инноваций и путем длительного накопления, проб и ошибок создавать прорывные инновации в идеях и технологиях, закладывая тем самым основу для последующих процессов.

Второй этап – стимулирование и распространение инноваций. Этот этап в основном отражается в том, что преподаватели в процессе обучения и воспитания стимулируют инновационные и предпринимательские способности студентов в более широком диапазоне, распространяют результаты оригинальных инноваций среди достаточного количества студентов и поощряют студентов осуществлять постепенные инновации и предварительные предпринимательские исследования на основе усвоения и усвоения этих результатов знаний.

Третий этап – процесс трансформации между инновациями и предпринимательством, представляющий собой путь маркизации достижений университетских знаний в

широком смысле. Если предыдущие два этапа отражают особенности инноваций, то основная функция этого этапа – тесно связать инновации и предпринимательство. На основе осуществления предпринимательского образования, получения инновационных результатов и распространения знаний по всем университетам поощряют преподавателей и студентов развивать эти оригинальные инновационные результаты в инкубаторах, таких как предпринимательские парки, посредством предпринимательского образования и практической деятельности. Группы поддержки в университетах предоставляют достаточную ресурсную поддержку предпринимательской деятельности преподавателей и студентов посредством сотрудничества университетов и предприятий, сопоставления капиталовложений и проектов, сотрудничества с наставниками-предпринимателями внутри и за пределами университетов, а также совместного творчества между преподавателями и студентами с целью максимального увеличения доли предпринимательской деятельности, тем самым повышая возможность связи инноваций и предпринимательства.

Четвертый этап – способность решать проблемы творчески, что является неизбежным результатом связи инноваций и предпринимательства между преподавателями и студентами, а также важной миссией в построении экосистемы предпринимательского образования в университетах. Благодаря созданию инноваций и взаимосвязи между инновациями и предпринимательством улучшились исследовательские и преподавательские способности преподавателей, а также укрепились инновационные и предпринимательские способности студентов [10]. Это важная миссия университетов. Этот позитивный цикл может вдохновить больше преподавателей и студентов узнать больше об инновациях и предпринимательстве.

Пятый этап – формирование ценностей экосистемы и организация обратной связи. Индивидуальность, ценности и поведение участников предпринимательского образования различны. Если между субъектами возникают конфликты из-за таких вопросов, как цели и интересы, это приведет к нестабильности в экосистеме, увеличит затраты на поддержание системы, снизит жизнеспособность.

способность системы и даже ведет к ее разрушению. Таким образом, экосистема предпринимательского образования в университетах должна соответствовать основным атрибутам предпринимательского образования, опираться на движущую силу эндогенных сил и максимально повышать готовность соответствующих заинтересованных сторон к участию в процессе спонтанной эволюции в плоском и совместно распределенном механизме управления. Мы должны рассматривать эти динамичные и сложные интерактивные отношения как «живую» экосистему: она охватывает все связи и участников, которые составляют процесс предпринимательского образования, и охватывает взаимные связи и интерактивные действия. Эти субъекты формируют стабильное распределение посредством инноваций и предпринимательства, имея интерактивные, конкурентные, взаимо-

выгодные и динамически сбалансированные отношения друг с другом, и постоянно развиваются под влиянием внешнего давления среды.

По своей сути образовательная экосистема предназначена для обеспечения разнообразной и инклюзивной среды обучения, которая поддерживает рост и развитие учащихся. Эта экосистема способствует сотрудничеству, обмену знаниями и инновациям в преподавании и обучении. Развитие современных образовательных экосистем обусловлено рядом тенденций, которые формируют то, как мы учимся, преподаем и взаимодействуем с образовательными технологиями [7]. Эти тенденции формируют развитие современных образовательных экосистем, и вполне вероятно, что в будущем мы продолжим наблюдать инновации и достижения в этих областях.

Список источников

1. Елкина О. С. О системной терминологии // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. № 1. С. 53-60.
2. Хангельдиева И. Г. Образовательные экосистемы – тренд развития современного российского образования в ближайшем будущем // Вестник Московского университета. Серия 20: Педагогическое образование. (Москва). 2022. № 1. С. 68-88.
3. Accelerating Corporate Innovation: The Competitive Advantage of Ecosystem Engagement. URL: <https://executive.mit.edu/course/accelerating-corporate-innovation/a056g00000URaZuAAL.html#program-details> (дата обращения: 01.02.2025).
4. Kim M., Krampetz E., Ansari B. Changemaker Institutions. URL: https://systems-ledleadership.com/wp-content/uploads/2018/10/Ashoka-2-Ashoka-U_Changemaker-Institutions_2018.pdf (дата обращения: 01.02.2025).
5. Peter Senge. Educational Ecosystems for Societal Transformation. URL: <https://futuref.org/educationfutures> (дата обращения: 01.02.2025).
6. Sabine Mueller, Olivier Toutain. The Outward Looking School and Its Ecosystem suggests. URL: <https://www.oecd.org/cfe/leed/Outward-Looking-School-and-Ecosystem.pdf> (дата обращения: 01.02.2025).
7. Shishlova Ekaterina. Development Of Educational Ecosystems – Innovation In The Field Of Education. URL: <https://ssrn.com/abstract=4133402> (дата обращения: 01.02.2025).
8. 21st Century Education for Community Wellbeing. URL: <https://mcconnellfoundation.ca/initiative/re-code/> (дата обращения: 01.02.2025).
9. Jin Dan, Ji Jiawen. Exploration and practice of the integration of professional and creative education in higher vocational colleges from the perspective of system theory: Taking Hainan Vocational and Technical College of Economics and Trade as an example // Journal of Hubei Open Vocational College. 2025. Vol 38. No. 1. Pp. 17-27.
10. Yiteng Zhang, Xinmin Yang. The Impact of Innovation and Entrepreneurship Education on Ecopreneurial Intentions: A Grounded Theory Study in Chinese Universities // Journal of Thai-Chinese Social Science. 2024. Issue 1. Vol 1. Pp. 218-244.

References

1. Elkina O.S. On systemic terminology. *Bulletin of Omsk University. Series «Economics»*. 2010. No. 1. Pp. 53-60.
2. Khangeldieva I.G. Educational ecosystems – a trend in the development of modern Russian education in the near future. *Bulletin of Moscow University. Series 20: Pedagogical education. (Moscow)*. 2022. No. 1. Pp. 68-88.
3. *Accelerating Corporate Innovation: The Competitive Advantage of Ecosystem Engagement*. URL: <https://executive.mit.edu/course/accelerating-corporate-innovation/a056g00000URaZuAAL.html#program-details>.
4. Marina Kim, Erin Krampetz, Beeta Ansari. *Changemaker Institutions*. URL: https://systems-ledleadership.com/wp-content/uploads/2018/10/Ashoka-2-Ashoka-U_Changemaker-Institutions_2018.pdf.
5. Peter Senge. *Educational Ecosystems for Societal Transformation*. URL: <https://futuref.org/educationfutures>.

-
6. Sabine Mueller, Olivier Toutain. *The Outward Looking School and Its Ecosystem suggests*. URL: <https://www.oecd.org/cfe/leed/Outward-Looking-School-and-Ecosystem.pdf>.
 7. Shishlova Ekaterina. *Development Of Educational Ecosystems – Innovation In The Field Of Education*. URL: <https://ssrn.com/abstract=4133402>.
 8. *21st Century Education for Community Wellbeing*. URL: <https://mcconnellfoundation.ca/initiative/re-code/>.
 9. Jin Dan, Ji Jiawen. Exploration and practice of the integration of professional and creative education in higher vocational colleges from the perspective of system theory: Taking Hainan Vocational and Technical College of Economics and Trade as an example. *Journal of Hubei Open Vocational College*. 2025. Vol 38. No. 1. Pp. 17-27.
 10. Yiteng Zhang, Xinmin Yang. The Impact of Innovation and Entrepreneurship Education on Ecopreneurial Intentions: A Grounded Theory Study in Chinese Universities. *Journal of Thai-Chinese Social Science*. 2024. Issue 1. Vol 1. Pp. 218-244.
-

ТВОРЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ КАК ТЕХНОЛОГИЯ ЛИЧНОСТНО-РАЗВИВАЮЩЕГО ОБУЧЕНИЯ В ВУЗЕ

Ковтуненко Любовь Васильевна,

*профессор кафедры педагогики и педагогической психологии, Воронежский
государственный университет, Воронеж, Россия, kovtunenkov@mail.ru*

На основе выявленных существенных противоречий в образовательном процессе в условиях новой технологической реальности автор обосновывает задачи по переосмыслению преподавателем вуза педагогических стратегий, форм и методов обучения, готовности и способности активизировать познавательную активность обучающихся. В статье представлен теоретический анализ технологии «творческая мастерская», даны определение понятия, история возникновения и развития данной технологии, рассмотрены этапы реализации творческой мастерской в образовательном процессе вуза. Автор приводит примеры рассматриваемой технологии, такие, как психологическая мастерская, учебно-творческая мастерская. Рассмотрен пример «творческой мастерской» в форме экспозиции кукол, картин, костюмов, определены его цель и познавательный компонент.

К л ю ч е в ы е с л о в а : личностно-развивающее обучение; технология; творческая мастерская; вуз; педагог; студент.

CREATIVE WORKSHOP AS A TECHNOLOGY OF PERSONAL DEVELOPMENT EDUCATION AT THE UNIVERSITY

Kovtunenkov Lyubov V.,

*Professor of the Department of Pedagogy and Pedagogical Psychology, Voronezh
State University, Voronezh, Russia, kovtunenkov@mail.ru*

The article presents a theoretical analysis of the “creative workshop” technology, defines the concept, the history of the emergence and development of this technology, and examines the stages of the implementation of the creative workshop in the educational process of the university. Based on the identified significant contradictions in the educational process in the context of the new technological reality, the author substantiates the tasks of rethinking pedagogical strategies, forms and methods of teaching, readiness and ability to activate the cognitive activity of students by a university teacher. The author gives examples of the technology under consideration, such as a psychological workshop, an educational and creative workshop. An example of a “creative workshop” in the form of an exhibition of dolls, paintings, and costumes is considered, its purpose and cognitive component are determined.

K e y w o r d s : personal development training; technology; creative workshop; university; teacher; student mentoring; mentor; teacher-mentor; future teacher.

В современной педагогике в последние годы востребованы такие подходы в образовании, как гуманистический, личностно-ориентированный, развивающий. Подобные перемены продиктованы произошедшими в обществе изменениями, востребованностью творческой личности, готовой к самореализации и саморазвитию в профессии и личной жизни. Происходящие изменения в системе образования также во многом обусловлены вступлением в эпоху информационного об-

щества, развитием технологических процессов. Активно внедряются в образовательный процесс вузов цифровые технологии, элементы искусственного интеллекта, широко обсуждаются проблемы традиционных и инновационных методов обучения, их эффективность и влияние на развитие интереса студентов к обучению. Изменение социальных отношений обусловило необходимость позиционирования обучающегося в качестве полноправного субъекта коммуникации, ак-

тивного участника образовательного процесса.

Существенными противоречиями в образовательном процессе в новой технологической реальности выделены следующие:

- между необходимостью повышения интереса студентов к познанию и доминирующими традиционными формами и методами, при которых студент является пассивным участником образовательного процесса;

- между необходимостью использования в учебном процессе инновационных педагогических технологий и готовностью педагогов к их внедрению в образовательном процессе.

Разрешение выявленных противоречий требует от педагога переосмысления педагогических стратегий, форм и методов обучения, его готовности и способности активизировать познавательную активность обучающихся. Каждое из этих противоречий ставит перед преподавателем ряд педагогических задач, во-первых, по осознанию необходимости перемен и самостимулированию к активной творческой деятельности по преобразованию педагогической действительности и самого себя, во-вторых, по саморазвитию и расширению арсенала использования инновационных методов и приемов обучения.

Одной из эффективных технологий обучения представляется «творческая мастерская», реализация которой представляет, на наш взгляд, один из эффективных вариантов формирования позитивного отношения студентов к обучению.

Данная технология предполагает не только субъект-субъектный характер взаимодействия педагога и студента, но и акцентирует позицию обучающегося, максимально учитывает его способности и индивидуальные свойства и характеристики.

Особенностью данной технологии является возможность предоставления каждому обучающемуся условий для самореализации в познании с опорой на свои способности и опыт, путем самостоятельного или коллективного открытия.

Свое название технология «творческая мастерская» получила в связи с наличием в ней мастера, педагога, выполняющего функцию наставника, который только создает алгоритм действий, а этапы творческого процесса проходит сам обучающийся.

Технология «Творческая мастерская» появилась в двадцатые годы прошлого века и была продиктована желанием передовых ученых акцентировать внимание в образовательном процессе к личности, учету ее интересов, всего, что способно сделать ее свободной и чуточку счастливой. В центр внимания педагогической общественности впервые была поставлена личность и поиск эффективных способов ее развития.

В этот период «во Франции возникла «Французская группа нового образования» (GFEN), в которую входили знаменитые педагоги и психологи, как Поль Ланжевен, Анри Валлон, Жан Пиаже, отрицавшие традиционные атрибуты процесса образования и стремившиеся «противопоставить консерватизму традиционной школы новые интенсивные методы обучения и воплотить эти методы в практике» [9, с. 4].

Созданная в конце XX в. «группа исследователей из числа творческих педагогов Франции и других стран Европы, сформулировала основные положения новой технологии, которая получила название «мастерская». Среди основных идей – активная позиция обучающегося, рассматриваемая как самостоятельная, творческая, ответственная, конструктивно вооруженная личность, способная к практическим видам деятельности; приоритетное использование интенсивных методов обучения и развития, в том числе метода критического мышления; новый тип педагога (не авторитарный наставник, а талантливый скульптор); точный расчет психологических воздействий на личность воспитанника» [4, с. 132-136].

В отечественной науке проблему творчества в разное время исследовали Л. С. Выготский, С. Л. Рубинштейн, В. П. Пархоменко, Е. С. Полат и др.

Так, Л. С. Выготский считал творчеством все, что человек воображает, изменяет или создает что-либо новое [3].

Выготский, как отмечает В. А. Андрианова, считал, что «учитель должен содействовать образованию и проявлению способности к творчеству. Важнейшее условие проявления творчества, по мнению ученого, состоит в том, что деятельность в воображении ребенка почти никогда не возникает без помощи и участия взрослых» [1].

С. Л. Рубинштейн рассматривал творче-

ство как условие преобразования самого человека, его субъектного преобразования или саморазвития в творческом процессе [6, с. 101-109].

В исследованиях Я. А. Пономарева отмечается, что «в середине двадцатого века в психологии и педагогике творчества произошли резкие сдвиги в психологии научного творчества: возрос ее авторитет, глубже стало содержание» [5]. Мы согласны с исследователем, что «условия для нового этапа развития психологии научного творчества возникли в ситуации научно-технической революции, существенно изменившей тип социальной стимуляции научных исследований».

Г. К. Селевко отмечает, что для современной психолого-педагогической науки творчество «понятие условное, может выражаться не только в создании принципиально нового, не существовавшего ранее, но и в открытии относительно нового (для данной области, данного времени, в данном месте, для самого субъекта)» [7, с. 96].

Современный период в образовании требует от педагогов новых подходов, поиска новых форм обучения, создания оптимальных условий для саморазвития.

Технология творческих мастерских позволяет не только осваивать полученную на занятиях информацию, но и приобретать умения, отрабатывать навыки на практике.

Центральным компонентом технологии творческих мастерских является проблемная ситуация, для решения которой студенты проявляют внешнюю или внутреннюю активность. От выбранных преподавателем методов зависит степень активности обучающихся, их вовлеченность в образовательный процесс.

На занятиях по дисциплинам гуманитарного цикла, таким как психология и педагогика не создается общественно-значимый продукт, но сам процесс творчества, его результаты, полученные путем исследования знания значимы для личного и профессионального развития студентов. В рамках личностно-развивающего подхода данная технология имеет особенное значение, так предполагает обучение способам получения знаний и умений, что является фундаментом успешной профессиональной деятельности в будущем.

Данная технология, основанная на методе критического мышления, заключается в «открытии», самостоятельном приобретении тех или иных знаний, самостоятельной проверке их путем решения творческих задач.

Функция и основная роль педагога состоит в создании условий, педагогическом сопровождении или оказании обучающимся помощи в осознании проблемы, над решением которой работает студент. В качестве проблем могут выступать различные виды педагогических ситуаций, практических заданий, кейсов, дилемм, требующих поиска решений.

Основными принципами технологии «творческая мастерская» являются: сотрудничество, ценностно-смысловое равноправие в процессе взаимодействия педагога и студентов; безоценочная деятельность; свобода в рамках принятых правил; диалоговость, командная работа.

Технология творческих мастерских позволяет каждому студенту выполнять определенные задания, пользуясь собственными знаниями, личным опытом, ориентируясь на свои интересы и предпочтения. В технологии «творческая мастерская» сочетаются индивидуальная, групповая и фронтальная формы деятельности.

В настоящее время нет точных методик, согласно которым педагог создавал бы такие мастерские, поэтому у каждого творческого педагога свое видение относительно их использования. Однако следует отметить, что образовательный процесс с реализацией технологии «творческая мастерская» осуществляется поэтапно: индукция, деконструкция, реконструкция, социализация, афиширование, разрыв, рефлексия.

Каждый из этапов имеет свои особенности. Так на этапе индукции основное внимание уделяется эмоциональному настрою и мотивации студентов к творческой деятельности; на этапе деконструкции осуществляется постановка проблемы, создается информационный запрос, анализируются средства, способы решения; этап реконструкции имеет целью создание проекта решения проблемы; на этапе социализации обсуждается то, что сделано индивидуально, в паре, в группе; на этапе афиширования студенты обсуждают и защищают представленные идеи, творческие находки; кульминацией творческого процесса является этап разрыв, студенты

осознают недостаток своих знаний, умений, что стимулирует их к погружению и углублению в проблему; на последнем этапе – рефлексии – студенты анализируют результаты своей деятельности, чувства, мироощущение [9].

Возможность студентам сделать самостоятельный выбор интересующей темы «творческой мастерской» усиливает их личностную включенность в работу, позволяет сформировать уверенность в своих способностях и профессиональных знаниях. Темы могут быть самыми разными, например, темы: «Граница меня в виртуальном социальном пространстве», «Жизнь без комплексов возможна?», «Мир внутри (вокруг) меня», «Я и мой имидж как специалиста», «Любовь к себе: необходимость или миф?» и др.

Примером рассматриваемой технологии могут служить психологическая мастерская «Инсайт», позволяющая студентам примерить роль мастера в стенах вуза, взять на себя ответственность за результаты решения проблемы виртуального пациента; учебно-творческие мастерские «Ребенок как субъект познания», на которых могут рассма-

триваться проблемы детей разных возрастных этапов развития, обсуждаться варианты ответов и обоснование верных выборов.

На факультете философии и психологии Воронежского государственного университета действует периодически сменяющаяся экспозиция кукол из коллекции сотрудников вуза, картин, костюмов, создаваемых студентами и преподавателями, представляющая собой интересный познавательный компонент, имеющая целью создание развивающей предметно-пространственной среды, в частности, связанной с формированием культуры участников образовательного процесса.

Применение в работе технологии «творческая мастерская» позволяет педагогу интенсифицировать образовательный процесс, повысить его эффективность путем стимулирования интереса студентов. Выбор интерактивных методов развития и обучения создает условия, при которых обучающиеся выстраивают собственное образовательное пространство, а педагог выполняет функцию наставника, талантливого скульптора.

Список источников

1. Андрианова В. А. Проблемы психологии творчества в работах Л. С. Выготского // Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017031981> (дата обращения: 02.05.2025).
2. Асфаров О. Г. Современные научные психолого-педагогические подходы к пониманию творческой личности // Материалы III Международной научной конференции «Психологические науки: теория и практика»: сборник трудов конференции 20-23 июня 2015 года. Москва: Буки-Веди, 79 с.
3. Выготский Л. С. Педагогическая психология. Москва: Педагогика, 1986. 480 с.
4. Джуринский А. Н. Новые технологии в системе образования Франции // Советская педагогика. 1991. № 4. С.132-136.
5. Пономарев Я. А. Перспективы развития психологии творчества. URL: http://creativity.ipras.ru/texts/books/ponomarev_book/ponomarev1_ponomarev_book.pdf (дата обращения 02.04.2025).
6. Рубинштейн С. И. Принцип творческой самостоятельности: К философским основам современной педагогики // Вопросы психологии. 1986. № 4. С. 101-109.
7. Селевко Г. К. Энциклопедия образовательных технологий. Москва, 2006. Т. 2. 816 с.
8. Технология творческих мастерских: особенности, функции, значение. URL: <https://fb.ru/article/381881/tehnologiya-tvorcheskih-masterskih-osobennosti-funktsii-znachenie> (дата обращения: 02.04.2025).
9. Юшина О. П. Технология творческих мастерских, или как открывать знания вместе с учениками: метод. Пособие. URL: https://chast-shol.ucoz.ru/avatar/1/1-13/metodicheskoe_posobie.pdf (дата обращения: 02.04.2025).

References

1. Andrianova V. A. Problems of psychology of creativity in the works of L. S. Vygotsky. *Proceedings of the IX International Student Scientific Conference "Student Scientific Forum"*. URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017031981> (date of reference: 05/02/2025).
2. Asfarov O. G. Modern scientific psychological and pedagogical approaches to understanding creative personality. *Proceedings of the III International Scientific Conference "Psychological Sciences: Theory and Practice": Proceedings of the conference on June 20-23, 2015*. Moscow: Buki-Vedi, 79 p.

3. Vygotsky L. S. *Pedagogical psychology*. Moscow: Pedagogika Publ., 1986. 480 p.
 4. Dzhurinsky A. N. New technologies in the French education system. *Soviet pedagogy*. 1991. No. 4. Pp. 132-136.
 5. Ponomarev Ya. A. *Prospects for the development of the psychology of creativity*. URL: http://creativity.ipras.ru/texts/books/ponomarev_book/ponomarev1_ponomarev_book.pdf (accessed 04/02/2025).
 6. Rubinstein C. JI. The principle of creative self-activity: Towards the Philosophical Foundations of Modern Pedagogy. *Questions of psychology*. 1986. No. 4. Pp. 101-109.
 7. Selevko G. K. *Encyclopedia of educational technologies*. Moscow, 2006. Vol. 2. 816 p.
 8. *Technology of creative workshops: features, functions, meaning*. URL: <https://fb.ru/article/381881/tehnologiya-tvorcheskih-masterskih-osobennosti-funktsii-znachenie> (accessed: 04/02/2025).
 9. Yushina O. P. *Technology of creative workshops, or how to discover knowledge with students: method. Stipend*. URL: https://chast-shol.ucoz.ru/avatar/1/1-13/metodicheskoe_posobie.pdf (date of request: 04/02/2025).
-

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ, ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ПУБЛИКАЦИИ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ «ЖУРНАЛ ПРИКЛАДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ»

1. Общие требования к авторским материалам и условия публикации в журнале

1.1. Направляемые в журнал статьи должны содержать результаты самостоятельных научных исследований авторов, соответствовать научному уровню и тематическому профилю журнала (экономика), обладать научной новизной и представлять интерес для специалистов.

1.2. Представление в редакцию материалов, ранее опубликованных, размещенных в Интернете или направленных на публикацию в другие издания, не допускается.

1.3. Рекомендуемый объем рукописи: не менее 8 и не более 22 машинописных страниц формата А4.

1.4. В одном номере журнала может быть опубликовано не более двух материалов одного автора.

1.5. К статье прилагаются сведения об авторе (авторская справка).

1.6. При подаче статьи по усмотрению автора может быть представлена внешняя рецензия.

1.7. Рукописи студентов, магистров, аспирантов принимаются к рассмотрению только при наличии краткого отзыва научного руководителя / преподавателя с рекомендацией к публикации статьи.

1.8. Принятые к рассмотрению статьи подвергаются рецензированию и в случае положительного отзыва рецензента – корректуре.

2. Сведения об авторе

2.1. В сведениях об авторе (авторской справке) указываются (на русском и английском языках):

- фамилия, имя, отчество полностью;
- ученая степень, ученое звание, почетное звание, членство в академиях, звание лауреата (при наличии);
- статус соискателя, адъюнкта, аспиранта, магистра, студента (с указанием кафедры) (при наличии);
- занимаемая должность;
- место работы / службы / учебы (полное наименование организации с указанием ее почтового адреса);
- название подразделения организации;
- контактная информация (адрес, телефон, e-mail).

2.2. Если статья написана в соавторстве, то сведения представляются на каждого автора в отдельности в одном текстовом документе.

3. Порядок направления в редакцию рукописей статей и сопроводительных документов к ним

3.1. Рукопись статьи, сведения об авторе (авторская справка), краткий отзыв научного руководителя / преподавателя с рекомендацией к публикации статьи студентов, магистров, соискателей, аспирантов (скан) направляются по электронной почте либо на электронном носителе.

3.2. Рецензия, заверенная подписью работника и скрепленная печатью организации, направляется только на бумажном носителе.

3.3. Материалы в электронном виде отправляются по адресу электронной почты: izd-pegas@yandex.ru.

3.4. Текстовые оригиналы материалов отправляются по почте либо доставляются лично автором / доверенным лицом автора по адресу: 160033, Вологда, ул. Текстильщиков, д. 20А, офис 1, шеф-редактору журнала «Прикладные экономические исследования».

4. Оформление рукописи

4.1. Технические параметры статьи:

- Формат страницы: А4 (210x297 мм).
- Текстовый редактор: Microsoft Word97 и выше.
- Шрифт: Times New Roman.

- Поля: левое – 3 см; правое – 1,5 см; верхнее и нижнее – 2 см.
- Кегль (размер шрифта): 14 пунктов.
- Межстрочный интервал: полуторный.
- Нумерация страниц: внизу или вверху по центру.
- Нумерация сносок: сквозная по всему тексту статьи.
- Абзацный отступ: 1,25 см.

4.2. Обязательные составные элементы статьи:

- индекс УДК (универсальная десятичная классификация);
- заголовок;
- аннотация;
- ключевые слова;
- основной текст;
- список источников;
- сведения об авторе.

Заголовок, аннотация, ключевые слова и сведения об авторе/соавторах представляются на русском и английском языках.

После ключевых слов приводят слова благодарности организациям (учреждениям), научным руководителям и другим лицам, оказавшим помощь в подготовке статьи, сведения о грантах, финансировании подготовки и публикации статьи, проектах, научно-исследовательских работах, в рамках или по результатам которых опубликована статья.

4.3. Графические элементы и иллюстрации:

- таблицы, схемы, графики, рисунки и фотоиллюстрации должны быть пронумерованы и озаглавлены (сопровождены подписями);
- исходные таблицы, схемы, графики предоставляются в отдельных файлах в формате программы, в которой они были созданы;
- исходные рисунки и фотоиллюстрации также предоставляются в отдельных файлах;
- разрешение растровых иллюстраций должно быть не менее 300 dpi.

4.4. Список литературы:

- список источников оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления» в хронологическом порядке;
- в перечень источников включают записи только на ресурсы, которые упомянуты или цитируются в основном тексте статьи;
- отсылки в тексте заключаются в квадратные скобки [3; 12 и т. п.]; если идет ссылка на конкретные страницы: [3, с. 417].

– перечень затекстовых библиографических ссылок на латинице (“References”) приводится согласно выбранному стилю оформления перечня затекстовых библиографических ссылок, принятому в зарубежных изданиях: Harvard, Vancouver, Chicago, ACS (American Chemical Society), AMS (American Mathematical Society), APA (American Psychological Association) и др. Нумерация записей в дополнительном перечне затекстовых библиографических ссылок должна совпадать с нумерацией записей в основном перечне затекстовых библиографических ссылок (списке источников).

4.5. Информация о статье на английском языке (указывается на последнем листе):

- название статьи;
- имя, отчество, фамилия авторов (транслитерация);
- место работы каждого автора (полное официальное англоязычное название организации);
- город, страна;
- аннотация;
- ключевые слова;
- автор для контактов, e-mail.

5. Авторские права

Авторы, публикующие в данном журнале, предоставляют Университету дополнительного профессионального образования эксклюзивную лицензию на публикацию и распространение статьи (включая любые производные продукты, на всех языках) и сублицензирование таких прав, в том числе в коммерческих целях.

RULES FOR DESIGN, PRESENTATION AND PUBLICATION ARTICLES IN THE JOURNAL «JOURNAL OF APPLIED RESEARCH»

1. General requirements for copyright materials and conditions for publication in a journal

1.1. Articles sent to the journal should contain the results of independent scientific research of the authors, correspond to the scientific level and thematic profile of the journal (economics), have scientific novelty and be of interest to specialists.

1.2. Submission to the editor of materials previously published, posted on the Internet or sent for publication in other publications is not allowed.

1.3. Recommended manuscript size: no less than 8 and no more than 22 typewritten A4 pages.

1.4. In one issue of the journal no more than two materials of one author may be published.

1.5. Information about the author is attached to the article (author's certificate).

1.6. When submitting an article at the discretion of the author, an external review may be submitted.

1.7. Manuscripts of students, masters, graduate students are accepted for consideration only if there is a brief review of the supervisor / teacher with a recommendation for publication of the article.

1.8. Articles accepted for consideration are subject to peer review and, in the case of a positive reviewer review, to editing.

2. The information about the author

2.1. In the information about the author (author's certificate) are indicated (in Russian and English):

- surname, name, patronymic in full;
- academic degree, academic title, honorary title, membership in academies, title of laureate (if any);
- the status of the applicant, associate, graduate student, master, student (indicating the department) (if any);
- position held;
- place of work / service / study (full name of the organization with its mailing address);
- name of organizational unit;
- contact information (address, phone, e-mail).

2.2. If the article is written in co-authorship, then the information is presented for each author individually in one text document.

3. The procedure for sending manuscripts to the editor and accompanying documents to them

3.1. The manuscript of the article, information about the author (author's note), a brief review of the supervisor / teacher with a recommendation to publish articles by students, masters, applicants, graduate students (scan) are sent by e-mail or on electronic media.

3.2. The review, certified by the signature of the employee and sealed with the seal of the organization, is sent only on paper.

3.3. Materials in electronic form are sent to the email address: izd-pegas@yandex.ru.

3.4. Text originals of materials are sent by mail or delivered personally by the author / authorized representative of the author to the address: 160033, Vologda, st. Tekstilshchikov, d. 20A, office 1, and chief editor of the journal «Applied economic research».

4. The manuscript

4.1. Technical parameters of the article:

- Page format: A4 (210x297 mm).
- Text Editor: Microsoft Word97 and higher.
- Font: Times New Roman.

- Fields: left - 3 cm; right – 1.5 cm; upper and lower – 2 cm.
- Size (font size): 14 points.
- Line spacing: one and a half.
- Footnote numbering: crosscutting throughout the article.
- Alignment of the main text and links: in width.
- Indent 1.25 cm.

4.2. Mandatory constituent elements of the article:

- UDC index (universal decimal classification);
- title;
- annotation;
- keywords;
- main text;
- bibliographic list;
- Information about the author.

The title, abstract, keywords and information about the author / co-authors are presented in Russian and English.

After the keywords, words of gratitude are given to organizations (institutions), scientific supervisors and other persons who assisted in the preparation of the article, information about grants, funding for the preparation and publication of the article, projects, research works within or based on the results of which the article was published.

4.3. Graphic elements and illustrations.

– Tables, diagrams, graphs, drawings and photo illustrations should be numbered and entitled (accompanied by signatures).

– Source tables, charts, graphs are provided in separate files in the format the program in which they were created.

– Original drawings and photo illustrations are also provided in separate files.

– The resolution of raster illustrations should be at least 300 dpi.

4.4. Bibliography:

– The list of references is made out in accordance with GOST R 7.0.5-2008 «Bibliographic reference. General requirements and compilation rules».

– the list of sources includes entries only for resources that are mentioned or quoted in the main text of the article;

– all bibliographic entries in the list of references are numbered. References are enclosed in square brackets [3; 12, etc.]; if there is a link to specific pages: [3, p. 417].

– the list of non-textual bibliographic references in Latin ("References") is given according to the selected style of design of the list of non-textual bibliographic references adopted in foreign publications: Harvard, Vancouver, Chicago, ACS (American Chemical Society), AMS (American Mathematical Society), APA (American Psychological Association), etc. The numbering of entries in the supplementary list of non-textual bibliographic references should coincide with the numbering of entries in the main list of non-textual bibliographic references (list of sources).

4.5. Information about the article in English (indicated on the last sheet):

- title of the article;
- Name O. Surname of authors (transliteration);
- place of work of each author (full official English name of the organization);
- city, country;
- annotation;
- keywords;
- contact author, email.

5. Copyright

Authors publishing in this journal provide University of Continuing Professional Education House with an exclusive license to publish and distribute the article (including any derivative products, in all languages) and sublicense such rights, including for commercial purposes.



Уважаемые коллеги!

Университет дополнительного профессионального образования приглашает к сотрудничеству с научно-практическими журналами ВАК:

«ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА»,
«РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА»,
с научно-практическими журналами ВАК, РИНЦ:

«ЖУРНАЛ ПРИКЛАДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ»,
«ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ИНФОРМАЦИЯ, АНАЛИТИКА, ПРОГНОЗЫ»
«ПРИКЛАДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ»

Аудитория журналов: научное сообщество в области права и экономики, преподаватели образовательных организаций, практикующие специалисты, аспиранты, магистры и студенты.

Журналы соответствуют требованиям ВАК, Scopus и Web of Science, размещены в Российской электронной библиотеке eLIBRARY.RU (Россия).

Издания Решением Высшей аттестационной комиссии Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (ВАК) включены в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук по научным специальностям: 5.2.1 – Экономическая теория; 5.2.2 – Математические, статистические и инструментальные методы в экономике; 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4 – Финансы; 5.2.5 – Мировая экономика; 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки) 5.1.4 – Уголовно-правовые науки (юридические науки).

Конкурентные преимущества: высокое качество издания, короткие сроки выпуска, максимальный учет интересов и пожеланий заказчика. Публикация научных статей в журналах позволит сообщить научной общественности об актуальных исследованиях, поднять личный импакт-фактор. Уровень оригинальности в системе «Антиплагиат» не ниже 75 %. Статьи направляйте по электронной почте: izd-pegas@yandex.ru.

Обращаем внимание, что для публикации в приоритетном порядке принимаются научные статьи лиц, имеющих ученую степень и ученое звание.

Главный редактор журналов СОКОЛОВ Алексей Павлович.

*Генеральный директор Университета дополнительного профессионального образования
СОКОЛОВА Татьяна Борисовна*

Dear Colleagues!

University of Continuing Professional Education invites you to collaborate with quarterly scientific and practical journals:

«INDUSTRIAL ECONOMY»

«MAGAZINE OF APPLIED RESEARCHES»

«INNOVATIVE ECONOMY: INFORMATION, ANALYTICS, FORECASTS»

«APPLIED ECONOMIC RESEARCH», «REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS»

Audience of journals: scientific community in the field of rights and economics, university professors, practicing specialists.

The journals comply with the requirements of the Higher Attestation Commission, Scopus and Web of Science, are available in Russian electronic form eLIBRARY.RU (Russia).

Publications by the decision of the Higher Attestation Commission of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (HAC) are included in the List of peer-reviewed scientific publications, in which the main scientific results of dissertations for the degree of Doctor and Candidate of Sciences in scientific specialties should be published: 5.2.1 – Economic theory; 5.2.2 – Mathematical, statistical and instrumental methods in economics; 5.2.3 – Regional and sectoral economy; 5.2.4 – Finance; 5.2.5 – World economy; 5.2.6 – Management (Economic Sciences); 5.1.4 – Criminal law sciences (legal sciences).

Competitive advantages: high quality of the publication, short terms of release, maximum consideration of the interests and wishes of the customer. The publication of scientific articles in journals will allow the scientific community to be informed of relevant research, and to increase the personal impact factor. The level of originality in the «Антиплагиат» system is at least 75%. Articles are sent by e-mail: izd-pegas@yandex.ru.

We draw attention to the fact that scientific articles of persons with a scientific degree and academic rank are accepted for publication as a priority.

Chief Editor SOKOLOV Alexey Pavlovich

General director of University of Continuing Professional Education SOKOLOVA Tatyana Borisovna