



Официальный печатный орган Российской муниципальной академии
Содержание

Международная конференция в Государственном университете управления: государственное и муниципальное управление в контексте реализации национальных целей развития России2

1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Будущее местного самоуправления в России.....6
Зотов В.Б.

Развитие механизмов взаимодействия органов государственной и муниципальной власти с инфраструктурными компаниями нефтегазового сектора13
Рыбальченко И.В., Григорьев Н.И., Демин А.В.

Цифровые технологии в государственном управлении: российский и зарубежный опыт27
Александрова М.В., Маслюкова Е.А., Юткина О.В.

Механизмы финансирования государственного заказа на поставки продукции на государственные и муниципальные нужды.....36
Семкин Н.М.

Современные методы кредитного скоринга в России: тенденции и перспективы.....44
Крылова Е.Б., Пивнева С.В., Хорбенко Г.В.

Развитие системы поддержки граждан с ограниченными возможностями здоровья в городе Москве.....49
Хмельченко Е.Г., Володина Е.А., Лаврова Е.И., Пивоваров Д.С., Фадеев И.А.

Зарубежный опыт социальной защиты инвалидов для содействия демографической интеграции57
Торгашев Р.Е., Голованов В.И.

Патриотизм в произведениях М.А. Шолохова о войне65
Зотов В.Б., Павловский П.В.

Развитие патриотических инициатив студенческой молодежи в вузе: маркетинговый аспект.....72
Кокорева Н.В.

Опорные населенные пункты в условиях новой пространственной стратегии России81
Рой О.М., Бичун В.С.

Искусственный интеллект в управлении городом Москвой как модели 89
Зотов В.Б., Демин А.В.

Возможности автоматизации государственного управления путём внедрения ERP-систем98
Максимов К.А., Мявлива Н.Ж.

О развитии туризма в Киржачском муниципальном районе Владимирской области: Киржач – «бриллиант» туризма Владимирской области.....103
Карпова Е.Г., Федоров Е.С., Гайдай И.Н., Данилушкина В.Н., Голованов А.А., Хмельченко Е.Г.

Роль инструментов рекламы в продвижении концепции территориального бренда Вайоцдзорского района Армении128
Береговская Т.А., Сибатян С.А., Есяян А.Р.

2. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Проблемы развития отечественного нефтегазового комплекса: организационно-управленческие аспекты139
Якушевич М.Г., Стадолин М.Е.

Тенденции развития государственной политики в области поддержки НКО в Краснодарском крае: перспективы и вызовы.....146
Поляков М.Б.

Оценка эффективности системы государственного управления занятости населения с ограниченными возможностями и социальной защиты участников СВО при сохранении демографического потенциала России ...156
Торгашев Р.Е.

3. МЕНЕДЖМЕНТ

Целеполагание от потенциала: методология формирования стратегических целей на основе внутренней эффективности предприятия.....168
Миронова Н.Н., Лебедев А. А.

Цифровые навыки для предпринимателей: социальный и экономический эффект дополнительного образования174
Зайцева А.С., Черкасова М.А., Черкасов К.В.

Моральные аспекты цифровизации: вызовы для человечества183
Ивлева М. И., Черкасова М.А., Черкасов К.В.

Исследование связей между компонентами интеллектуального капитала.....192
Минченкова О.Ю., Федорова Н.В., Серебrenников С.С., Макеева В.Г.

Методические аспекты адаптации интернетканала к телеформату204
Аракелян А.М., Воронцова Ю.В., Крысов В.В., Фетисов В.К.

Влияние организационной культуры на эффективность стратегического управления организацией.....212
Воронцова Ю.В., Панфилова Е.Е.

Исследование лидерских компетенций руководителей в экологической сфере219
Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю.

Оптимизация бизнес-процессов в рамках концепции бережливого управления: синергия инструментов «Карта потока создания ценности» и BPMN-технологии227
Измоденова К.С., Недорезова Д.О.

Современная философия управления: проблемы когнитивной легитимации.....242
Нуриев Б.Д.

Уважаемые читатели!

Журнал "Муниципальная Академия" включен в перечень рецензируемых научных изданий ВАК от 2 марта 2012 г. В этой связи на страницах журнала кроме материалов о практике и теории местного самоуправления, государственного и территориального управления будут публиковаться научные изыскания в области экономики, используемые при защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и доктора наук.

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ УПРАВЛЕНИЯ: ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ РОССИИ

В апреле 2025 г. в Государственном университете управления состоялась Международная научно-практическая конференция «Государственное и муниципальное управление в контексте реализации национальных целей развития России».

На пленарном заседании выступили ведущие ученые.

Советник при ректорате ГУУ, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Сергей Чуев выступил с докладом на тему «Современная отечественная трансформация: вопросы методологии исследования».

Профессор кафедры государственного и муниципального управления ГУУ и главный редактор журнала «Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление» Владимир Иванов рассмотрел «рейтинговую силу» как инструмент политического и экономического влияния.

Председатель Комиссии по территориальному развитию, городской среде и инфраструктуре Общественной палаты Российской Федерации Андрей Максимов изучил роль городов как локомотивов роста в новой российской экономике.

Руководитель аспирантуры Факультета государственного управления, председатель Совета молодых ученых МГУ имени М.В. Ломоносова Александр Воронов представил доклад о государственном и муниципальном управлении в системе подготовки кадров высшей квалификации.

Настоятель Храма Святителя Николая в Покровском и председатель Отдела по делам молодежи Московской (городской) епархии Русской Православной Церкви Кирилл Сладков поделился опытом развития работы с молодежью и формирования актуальной молодежной повестки на приходах столицы.

Профессор кафедры государственного и муниципального управления ГУУ, ведущий научный сотрудник Центра политических исследований Института гуманитарных технологий и социального инжиниринга Финансового университета при Правительстве РФ Виктор Титов выступил

на тему: «Национально-государственная идентичность в современной России: тенденции и перспективы трансформации».

Торжественную часть Конференции открыл ректор Государственного университета управления Владимир Строев.

«Тематика сегодняшней встречи для нашего университета близка как никогда, ведь специальность «Государственное и муниципальное управление» зародилась и развивалась именно у нас, а теперь реализуется во многих университетах страны. Многие наши выпускники занимают должности на государственной и муниципальной службе, в том числе на высших позициях в министерствах, правительствах и муниципалитетах. И нам приятно, что эти карьеры начинались в стенах нашего университета», – отметил Владимир Витальевич.

С приветственным словом выступил председатель Комиссии по территориальному развитию, городской среде и инфраструктуре Общественной палаты РФ, председатель Правления НП «Центр инноваций муниципальных образований» Андрей Максимов.

«Я рад, что именно в ГУУ проходит такая масштабная конференция, посвященная качеству государственного управления. Сегодня мы находимся в важной точке: за последние пять лет завершена реформа законодательства в сфере муниципального управления и заложены направления его дальнейшего развития. Появились четкие национальные цели и ориентиры для формирования будущего каждого из нас», – подчеркнул Андрей Николаевич.

От имени организатора конференции слово взял первый советник Мэра города Москвы, профессор кафедры государственного и муниципального управления ГУУ Владимир Зотов.

«Наша традиционная конференция проходит в стенах первого управленческого университета, который имеет богатую историю. Десятки тысяч его выпускников работают в различных сферах экономики нашей страны и занимают высокие посты в

государственном и муниципальном управлении. В этом году Россия переходит к новой системе публичной власти. Грамотно сформулированные цели и программы – залог нашего будущего», – заключил Владимир Борисович.

Далее президент Российской Муниципальной Академии (РМА) Александр Айгистов рассказал об истории разработки нового закона в сфере муниципального управления и предусмотренных в нем изменениях. После этого он вручил медали РМА за вклад в развитие местного самоуправления в РФ доценту кафедры «Государственное и муниципальное управление» Елене Хмельченко и медаль за выдающиеся трудовые достижения доценту кафедры Михаилу Полякову.

Декан юридического факультета Херсонского технического университета Виктор Мокрушин поблагодарил Государственный университет управления за помощь и поддержку в развитии.

«Спасибо за возможность участия, за помощь нашему университету. У нас тоже есть кафедра государственного и муниципального управления. Мы начинаем почти с нуля, но благодаря помощи руководства ГУУ у нас это получается», – отметил Виктор Иванович.

Глава муниципального округа Выхино-Жулебино Нина Калькова вручила Благодарственные письма за вклад в подготовку высококвалифицированных специалистов в области государственного и муниципального управления профессору кафедры «Государственное и муниципальное управление» Владимиру Зотову и доценту кафедры Ольге Петриной, а также Благодарность специалисту по учебно-методической работе кафедры Валерии Польшниковой.

Глава муниципального округа Рязанский Анатолий Евсеев вручил Благодарственные письма заведующему кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Сергею Чуеву и ассистенту кафедры Анне Хаустовой.

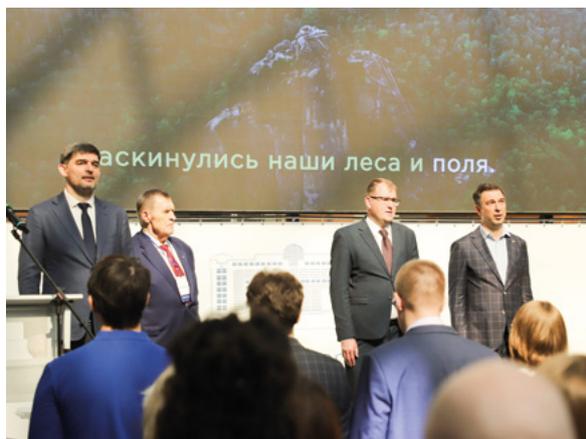
Глава муниципального округа Лефортово Михаил Сурков вручил благодарственные письма специалистам по учебно-методической работе кафедры «Государственное и муниципальное управление» Екатерине Лавровой и Екатерине Володиной.

Глава муниципального округа Текстильщики Александра Игнатьева передала Благодарственное письмо доценту кафедры «Государственное и муниципальное управление» Михаилу Полякову.

После торжественной части работа продолжилась в рамках семи тематических секций.

17 апреля в рамках работы конференции прошли Всероссийский конкурс «История местного самоуправления моего края» и финал Всероссийского конкурса студенческих проектных (научно-исследовательских) работ в сфере государственного и муниципального управления «Управленцы: новое поколение», а 19 апреля состоялось заседание секции молодых ученых и финал Открытого конкурса проектов учащихся 9-11 классов «Если бы я был главой города (района)».

Конференция проводится при поддержке Российского научного фонда в рамках реализации научного проекта № 24-18-00722 на выполнение научно-исследовательской работы на тему: «Социально-экономическая и политико-административная трансформация современного Юга России. «Новые» и «старые» регионы: сравнительный исторический анализ и перспективы развития».









УДК 352.075
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_6
EDN: <https://elibrary.ru/ayasuv>

Будущее местного самоуправления в России

The future of local self-governance in Russia



Владимир Борисович Зотов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN-код: 2655-8236, AuthorID: 328108
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Vladimir B. Zotov

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN: 2655-8236, AuthorID: 328108.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Аннотация.

В статье рассматривается будущее местного самоуправления в России в свете принятия нового федерального закона. Автором рассмотрен новый, еще не вступивший в силу федеральный закон № 33 от 20.03.2025 г. Новый закон направлен не только на укрепление единства публичной власти, но и на повышение эффективности взаимодействия местного самоуправления и государственной власти, что позволит усовершенствовать систему организации местного самоуправления в России в целом. В статье выделены отличия нового федерального закона от действующих положений федерального закона №131 от 06.10.2003 г. Определены формы непосредственной реализации местного самоуправления, а также формы участия населения в местном самоуправлении. Раскрыт механизм ответственности глав муниципальных образований.

Цель статьи заключается в изучении дальнейшего развития системы российского местного самоуправления. В соответствии с этим в качестве задач можно обозначить: определение отличительных черт нового федерального закона, рассмотрение реализации конституционного принципа единства публичной власти.

Практическая значимость статьи заключается в определении перспектив развития системы местного самоуправления в России с учетом принятого Федерального закона №33 от 20.03.2025 г.

Ключевые слова.

Местное самоуправление, институт, федеральный закон, вопросы местного значения, законопроект, перспективы, институт публичной власти.

Введение

Актуальность темы статьи обусловлена тем, что основное направление трансформации публичной власти на местном уровне формируется под влиянием федеральных трендов, ориентированных на формирование и развитие единой вертикали власти в Российской Федерации. Местное самоуправление как правовой институт был введен ст. 12, а также ст.ст. 130 – 133 Конституцией РФ [1]. При этом развитие данного правового института базировалось на опыте развитых стран. Федеральные законы, регулирующие вопросы организации и функционирования местного самоуправления, ограничивали самостоятельность местных органов, укрепляя государственные приоритеты на местном уровне власти.

Abstract.

This article explores the future of local self-governance in Russia in light of the forthcoming federal law. The author examines the new federal law No. 33, enacted on March 20, 2025, which has yet to come into force. This legislation aims not only to strengthen the unity of public authority but also to enhance the efficacy of interactions between local self-governance and state authority, thereby refining the overall system of local self-governance in Russia. The article delineates the distinctions between the new federal law and the extant provisions of federal law No. 131, enacted on October 6, 2003. It identifies the forms of direct implementation of local self-governance as well as the modes of citizen participation in local governance. Furthermore, the mechanisms for holding heads of municipal entities accountable are elucidated.

The objective of this article is to investigate the prospective evolution of the Russian local self-governance system. Accordingly, the tasks include identifying the distinguishing features of the new federal law and examining the realization of the constitutional principle of the unity of public authority.

The practical significance of the article lies in outlining the development prospects of the local self-governance system in Russia, taking into account the newly adopted federal law No. 33 of March 20, 2025.

Keywords.

Local self-governance, institution, federal law, issues of local significance, draft bill, prospects, public authority institution.

Фундаментом функционирования местного самоуправления является система законов и нормативно-правовых актов, которая в настоящее время претерпевает существенные трансформации. Совершенствование Конституции РФ обусловило необходимость дальнейших законодательных изменений как на федеральном, так и на местном уровне [4; 5].

Принятый, но не вступивший на момент написания статьи в силу Федеральный закон №33 существенно трансформирует действующую систему местного самоуправления. При этом данный закон опирается на структуру и положения действующего на данный момент ФЗ № 131 от 06.10. 2003 и развивает систему правового регулирования местного самоуправ-

ления с учетом конституционных норм и российского исторического опыта.

Материалы и методы исследований

Методологической базой статьи выступают научные публикации, рассматривающие проблему совершенствования местного самоуправления в России. Методами исследования являются: обобщение, анализ и синтез, системный и правовой методы, а также хронологический метод.

Результаты и обсуждения

Принятый 20 марта 2025 г. федеральный закон в сфере местного самоуправления направлен на развитие конституционных положений и укрепление единства системы публичной власти. Некоторые положения нового закона вступят в силу только в январе 2027 г. С 19 июня 2025 г. по 01 января 2027 г. считается переходным периодом, в течение которого функционирование местной власти регулируется прежним законодательством [3]. К началу 2027 г. система нормативно-правовых актов, определяющая все аспекты деятельности местной власти, будет соответствовать новому федеральному закону. В течение переходного периода все нормативно-правовые акты применяются в частях, не противоречащих новому федеральному закону.

Сравнивая определение местного самоуправления в новом и действующем федеральных законах, можно отметить следующее:

- в действующем законодательстве акцент делается на властный статус;
- новый федеральный закон на первое место в определении выносит конституционный статус местного самоуправления;
- ФЗ №33 интегрирует местное самоуправление в общую систему законодательства, охватывающую все уровни власти, что служит гарантией решения местных вопросов по обеспечению местного населения в различных сферах;
- в ФЗ №131 говорится о самоорганизации граждан в русле хозяйственной территории, определяющей решение различных хозяйственных задач.

Как отмечает О.В. Рюмочкин, деятельность местного самоуправления осу-

ществляется непосредственно через органы местного самоуправления [8]. Если в действующем ФЗ №131 органы муниципального образования самостоятельно решают вопросы местного значения и несут ответственность за принятые решения, то новый федеральный закон №33 предполагает решение вопросов местного значения в рамках полномочий публичной властью, элементом которой становятся органы местного самоуправления.

Одной из новаций ФЗ №33 является возможность перехода к одноуровневой системе местного самоуправления. При этом на территориях, имеющих какие-либо особенности, предусмотрено сохранение двухуровневой системы. Таким образом, можно говорить, что новый федеральный закон закрепляет дуальность организации органов власти на муниципальном уровне.

Муниципальное образование представляет собой образование, имеющее определенную территорию и население, где функционируют органы местного самоуправления. Следует подчеркнуть публично-правовые основы работы указанных органов власти.

На рис. 1 представлены виды муниципальных образований, наличие которых предусматривается новым федеральным законом.

В муниципальных и городских округах, объединяющих несколько поселений на дату вступления ФЗ №33 в силу, будут функционировать территориальные органы власти [7].

Транспортная доступность административного центра муниципального образования станет основным параметром определения его границ. Помимо этого, будут учитываться такие показатели, как: численность населения, отделенность и транспортная недоступность некоторых территорий.

В соответствии с вышеизложенным отметим, что новый федеральный закон устанавливает четкие условия выделения территорий на муниципальном уровне, что повышает прозрачность данного процесса.

Несмотря на сохранение двух вариантов организации местного самоуправления введение ФЗ № 33 позволит:



Рисунок 1. Виды муниципальных образований

*Источник: разработано автором на основе [2]

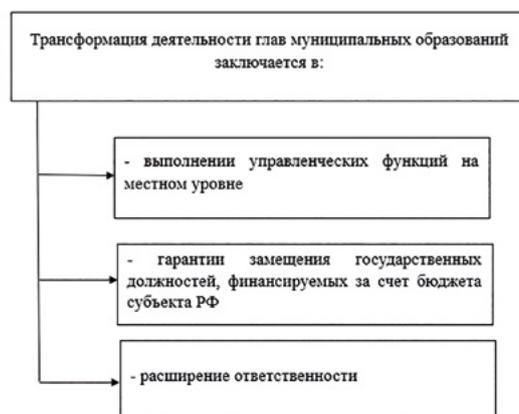


Рисунок 2. Трансформация деятельности глав муниципальных образований согласно положениям ФЗ № 33

*Источник: разработано автором на основе [2]

- повысить эффективность управления на местном уровне;
- увеличить прозрачность распределения всех категорий ресурсов между территориями;
- усилить централизованное управление;
- укрупнить некоторые муниципальные образования.

Положения ФЗ № 33 определяют одинаковый пятилетний срок полномочий для всех категорий должностей на местном уровне, а также изменяют процесс создания властных органов на муниципальном уровне. Считаем важным отметить, что новый федеральный закон опирается на принцип преемственности, сохраняя действующую структуру государственных органов, что снижает будущие затраты на адаптацию к изменениям [6].

Кроме того, главы муниципальных образований смогут совмещать должности на

государственной и муниципальной службе [2]. Однако такое нововведение будет способствовать чрезмерному увеличению штатного расписания в исполнительных органах госвласти субъектов РФ, что, в свою очередь, негативно отразится на расходах статей бюджетов субъектов РФ в части расходов на оплату труда новым сотрудникам.

Как поясняет И.В. Упоров, публичная власть должна строиться на основе эффективной управленческой системы, нацеленной на решение актуальных вопросов на местном уровне и предусматривающей оперативное взаимодействие органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления [9].

Трансформация деятельности глав муниципальных образований согласно положениям ФЗ № 33 отражена на рис. 2.

В части выделения оснований для отставки глав муниципальных образований в ФЗ № 33 помимо существующих указано многократное недостижение установленных показателей деятельности. Введение такого основания свидетельствует о стремлении привести деятельность властных органов на всех уровнях к единому пониманию эффективности, а также повысить прозрачность их результатов работы.

Согласно действующему законодательству, местные органы власти действуют в рамках существующих перечней вопросов местного значения и своих полномочий. При этом правовое регулирование осуществляется отдельными нормативно-правовыми актами. В отличие от этого новый федеральный закон выделяет перечни полномочий для органов власти на местном уровне, рис. 3.

К первому блоку вопросов относятся вопросы в сфере принятия и внесения изменений в нормативно-правовые акты на муниципальном уровне, выбор символики и т.д. В соответствии с этим определим, что данный блок вопросов относится к законодательной сфере деятельности муниципальных образований.

Второй блок вопросов нацелен на решение проблем в различных сферах обеспечения жизнедеятельности населения муниципальных образований.

Третий блок вопросов связан с решением проблем функционирования муниципальных образований как единой системы.

Обобщая выделенные блоки, можно отметить, что положения нового федерального закона актуализируют использование принципа системности, рассматривающего муниципальные образования как многоструктурные, иерархические системы, нацеленные на эффективное функционирование.

Кроме того, введенные перечни полномочий охватывают не только сферы, касающиеся внутренней жизни муниципальных образований, но и их взаимодействия с органами власти других уровней с учетом особенностей распределения всех категорий существующих ресурсов.

Таким образом, ФЗ №33 еще раз подчеркивает реализацию концепции единой вертикали власти в российском государстве.

На рис. 4 выделены формы реализации и формы участия в системе местного самоуправления.



Рисунок 3. Перечни полномочий органов власти на местном уровне согласно положениям ФЗ №33

*Источник: разработано автором на основе [2]



Рисунок 4. Формы реализации и формы участия в системе местного самоуправления согласно положениям ФЗ №33

*Источник: разработано автором на основе [2]

Интересным представляется то, что положения нового федерального закона предполагают только наличие пассивного избирательного права иностранных граждан на уровне местного самоуправления [10]. Если положения ФЗ № 131 устанавливали возможность участия постоянно проживающих иностранных граждан в вопросах местного самоуправления, а также предоставляли возможность (согласно п. 10 ст. 4 ФЗ №131) быть избранными, участвовать в выборах в органы местного самоуправления и референдумах, то положения нового федерального закона № 33 не содержат аналогичных указаний относительно иностранных граждан, ограничиваясь только возможным прекращением гражданства РФ в случае прекращения полномочий при замещении должностей в органах местного самоуправления (пп. 9 п. 1 ст. 23 ФЗ № 33) [2].

Следует отметить, что положения нового федерального закона № 33 от 20.03.2025 г. позволят объединить административно-кадровые и финансовые ресурсы с целью повышения эффективности управления на местном уровне. При этом ответственность за местный уровень самоуправления пе-

реходит на более высокую ступень. Кроме того, положения нового ФЗ № 33 позволят повысить эффективность планирования развития отдаленных районов.

Выводы

Таким образом, подводя итоги статьи, следует сказать, что новый Федеральный закон № 33 от 20.03.2025 г. развивает конституционные нормы на уровне местного самоуправления, формирует единую вертикаль власти. При этом принятый закон базируется на действующем ФЗ № 131 от 06.10.2003 г. и сохраняет возможность существования как двухуровневой, так и одноуровневой системы органов местного самоуправления.

Новации ФЗ № 33 нацелены на:

- развитие полномочий органов местного самоуправления;
- формирование территориальных органов местного самоуправления;
- разработку перечней полномочий органов местного самоуправления;
- определение конкретного пятилетнего срока полномочий замещения муниципальных должностей;
- введение нового способа избрания глав муниципальных образований.

Список источников:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти".
3. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 13.12.2024) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025)
4. Аверин А.Н., Понеделков А.В., Максимов М.В. Развитие местного самоуправления в современном российском обществе // История. Культурология. Политология. 2024. № 1. С. 105-110.
5. Григонис В.П., Немова Н.Ю., Зубарев Н.В., Матюшичева Е.А. Местное самоуправление и публичная власть // Аграрное и земельное право. 2023. №11(227). С. 66-70.
6. Михеева Т. Н. К вопросу о преемственности в организации местного самоуправления // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Исторические науки. Юридические науки». 2023. Т. 9. № 3. С. 232-240.
7. Новокрещенов А.В. Реформа местного самоуправления: процессы, проблемы, парадоксы // Социологические исследования. 2023. № 2. С. 41-50.
8. Рюмочкин О. В. Компаративный анализ общих принципов местного самоуправления, действующего закона и концептуального проекта // Будущее национального права: проблемы и перспективы правового регулирования отношений: сборник статей по результатам международной научно-практической конференции, Калининград, 24 апреля 2024 года. Калининград: РА Полиграфичъ, 2024. С. 92-96.
9. Упоров И. В. Особенности развития местного самоуправления в свете конституционных поправок - 2020 и проекта нового закона // Наукосфера. 2024. № 9-2. С. 135-143.
10. Хачатурян Б.Г., Шишкина Е.Б. Целеполагание или мифологизация в организации местного самоуправления в России // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 5. С. 54-62.

References:

1. Constitution of the Russian Federation (adopted by nationwide vote on 12.12.1993 with amendments approved during the all-Russian vote on 01.07.2020).
2. Federal Law of 20.03.2025 No. 33-FZ "On the General Principles of Organization of Local Self-Government in a Unified System of Public Authority".
3. Federal Law of 06.10.2003 No. 131-FZ (as amended on 13.12.2024) "On the General Principles of Organization of Local Self-Government in the Russian Federation" (as amended and supplemented, entered into force on 01.01.2025)
4. Averin A.N., Ponedelkov A.V., Maksimov M.V. Development of Local Self-Government in Modern Russian Society // History. Cultural Studies. Political Science. 2024. No. 1. P. 105-110.
5. Grigonis V.P., Nemova N.Yu., Zubarev N.V., Matyushicheva E.A. Local self-government and public authority // Agrarian and land law. 2023. No. 11 (227). P. 66-70.
6. Mikheeva T.N. On the issue of continuity in the organization of local self-government // Bulletin of the Mari State University. Series "Historical Sciences. Legal Sciences". 2023. Vol. 9. No. 3. P. 232-240.
7. Novokreshchenov A.V. Local government reform: processes, problems, paradoxes // Sociological research. 2023. No. 2. P. 41-50.
8. Ryumochkin O. V. Comparative analysis of the general principles of local self-government, the current law and the conceptual project // The future of national law: problems and prospects of legal regulation of relations: a collection of articles based on the results of the international scientific and practical conference, Kaliningrad, April 24, 2024. Kaliningrad: RA Poligrafich, 2024. Pp. 92-96.
9. Uporov I. V. Features of the development of local self-government in light of the constitutional amendments - 2020 and the draft of the new law // Naukosfera. 2024. No. 9-2. Pp. 135-143.
10. Khachatryan B. G., Shishkina E. B. Goal-setting or mythologization in the organization of local self-government in Russia // Universum: economics and jurisprudence. 2024. No. 5. Pp. 54-62.



УДК 338.24
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_13
EDN: <https://elibrary.ru/bjzezf>

Развитие механизмов взаимодействия органов государственной и муниципальной власти с инфраструктурными компаниями нефтегазового сектора

Development of mechanisms for interaction between state and municipal authorities and infrastructure companies in the oil and gas sector



Илья Владимирович Рыбальченко

ООО «ICS Consulting», эксперт, АНО ВО «Институт международных экономических связей», преподаватель кафедры управления и права, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта, ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241, 119330, г. Москва, ул. Мосфильмовская, 35
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Ilya V. Rybalchenko

JSV «ICS Consulting», expert, Autonomous Non-profit Organization of Higher Education "Institute of International Economic Relations", lecturer at the Department of Management and Law; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", lecturer at the Department of State and Municipal Administration; lawyer; expert of the All-Russia People's Front., ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN code: 7869-9464, Author ID: 1106241, 119330, Moscow, Mosfilmovskaya Street, 35
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com



Николай Иванович Григорьев

АНО "Институт социальных и этнокультурных исследований" генеральный директор, член Научно-экспертного совета Института экономики РАН по проблемам управления, член Наблюдательного совета СРО "Национальная ассоциация корпоративных директоров". 127051, г. Москва, пл Малая Сухаревская, д. 12, этаж 2
e-mail: ngrigngrig@gmail.com

Nikolay I. Grigoriev

General Director, Autonomous Nonprofit Organization "Institute for Social and Ethnocultural Studies", Member, "Scientific and Expert Council of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences on Governance Issues", Member, Supervisory Board of the Self-Regulatory Organization "National Association of Corporate Directors" 12705112, Moscow, Malaya Sukharevskaya Square, 2nd Floor
e-mail: ngrigngrig@gmail.com



Александр Васильевич Демин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, член-корреспондент академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-код: 7051-7867, Author ID: 212228. 109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99. e-mail: avdemin1955@gmail.com

Alexander V. Demin

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Corresponding Member of the Academy of Housing and Communal Services, Honorary Worker of Housing and Communal Services of the Russian Federation, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-code: 7051-7867, Author ID: 212228. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542 e-mail: avdemin1955@gmail.com

Аннотация.

В статье рассматриваются институциональные, организационно-экономические и правовые механизмы взаимодействия органов государственной и муниципальной власти с инфраструктурными компаниями нефтегазового сектора. Обоснована актуальность выстраивания устойчивого партнёрства между публичными органами управления и стратегически значимыми корпорациями, деятельность которых оказывает существенное влияние на социально-экономическое развитие регионов. Особое внимание уделено анализу таких форм взаимодействия, как социально-экономические соглашения, механизмы государственно-частного партнёрства, реализация экологических и образовательных инициатив, а также методы урегулирования конфликтов с землевладельцами. Показано, что цифровизация и институционализация взаимодействия способствуют повышению прозрачности и результативности совместных проектов. В заключении предложены направления совершенствования взаимодействия с целью повышения эффективности государственного и муниципального управления в нефтегазоносных регионах. Результаты исследования могут быть использованы в региональной политике, стратегическом планировании и разработке типовых моделей партнёрства с инфраструктурными компаниями.

Ключевые слова.

Государственное управление, муниципальное управление, инфраструктурные компании, нефтегазовый сектор, социально-экономические соглашения, государственно-частное партнёрство, устойчивое развитие, взаимодействие власти и бизнеса, региональная политика, корпоративная социальная ответственность.

Abstract.

The article examines institutional, organizational-economic, and legal mechanisms of interaction between state and municipal authorities and infrastructure companies in the oil and gas sector. The relevance of establishing sustainable partnerships between public administration bodies and strategically important corporations, whose activities significantly influence the socio-economic development of regions, is substantiated. Special attention is given to the analysis of social and economic agreements, public-private partnership mechanisms, implementation of environmental and educational initiatives, as well as methods for resolving conflicts with landowners. It is demonstrated that digitalization and institutionalization of cooperation contribute to increased transparency and effectiveness of joint projects. The article concludes with proposals for improving interaction mechanisms in order to enhance the efficiency of public administration in oil- and gas-producing regions. The results of the study can be applied in regional policy, strategic planning, and the development of standard models of partnership with infrastructure companies.

Keywords.

Public administration, municipal governance, infrastructure companies, oil and gas sector, social and economic agreements, public-private partnership, sustainable development, state-business interaction, regional policy, corporate social responsibility.

Введение

Нефтегазовый сектор традиционно играет ключевую роль в экономике и бюджете России, оказывая значительное влияние на социально-экономическое развитие регионов. В современных условиях возрастает необходимость эффективного взаимодействия между органами государственной власти (федеральными и региональными) и органами местного самоуправления, с одной стороны, и инфраструктурными компаниями нефтегазового сектора – с другой. Под **инфраструктурными компаниями нефтегазового сектора** понимаются крупные вертикально интегрированные нефтегазовые компании, а также организации, эксплуатирующие инфраструктурные объекты отрасли (нефтепроводы, газопроводы, терминалы и др.). Их деятельность затрагивает интересы государства, муниципалитетов и местных сообществ, включая вопросы налоговых поступлений, создания рабочих мест, развития инфраструктуры, экологической безопасности и социальных условий жизни населения в регионах присутствия.

Проблема взаимодействия органов власти с такими компаниями заключается в необходимости соблюдать баланс экономических интересов компаний и общественных потребностей. Это не просто, ведь государство и муниципалитеты стремятся к устойчивому региональному развитию, наполнению бюджета и снижению социальных рисков, тогда как нефтегазовые компании заинтересованы в стабильной деятельности, минимизации административных барьеров и социально-политической стабильности в зонах своей работы. Отсутствие налаженных механизмов взаимодействия может приводить к ряду негативных последствий: социальному недовольству населения, экологическим конфликтам, задержкам инфраструктурных проектов, недостаточному вложению средств в развитие территорий и т.д. С другой стороны, успешное сотрудничество власти и бизнеса способно создать **синергетический эффект**, при котором достигаются цели устойчивого развития: повышается качество жизни населения, модернизируется инфраструктура,

улучшается экологическая ситуация, а компании получают благоприятные условия для инвестиций и операционной деятельности.

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что в последние годы наблюдается тенденция к усложнению задач государственного и муниципального управления в нефтегазоносных регионах. Государственные приоритеты не стационарны и в настоящее время смещаются – в сторону обеспечения экологической безопасности, импортозамещения технологий, вовлечения локальных сообществ в принятие решений и повышения прозрачности деятельности недропользователей. Инфраструктурные же компании, сталкиваясь с технологическими и геополитическими вызовами, нуждаются в поддержке государства, например, в создании условий для реализации крупных проектов и защиты инвестиций. В этих условиях формируются новые модели партнерства и инструменты взаимодействия, требующие систематизации и научного осмысления.

Основная часть

Теоретико-методологические основы исследования. Исследование опирается на положения теории государственного управления, институциональной экономической теории и концепции корпоративной социальной ответственности. В рамках теории государственного и муниципального управления важным является понимание государства как партнёра и регулятора экономических процессов. Согласно современным подходам, государство должно не только устанавливать правила игры (правовое регулирование, налогообложение, контроль), но и выступать активным модератором сотрудничества с бизнесом, особенно в стратегически важных отраслях, к которым относится нефтегазовая. Теория публично-частного взаимодействия (public-private interaction) подчёркивает, что для эффективного развития инфраструктуры и предоставления общественных благ необходимы совместные усилия государства и частного сектора, принимающие форму партнёрства и взаимной ответственности.

Институциональная теория (Д. Норт и др.) даёт понимание того, как формальные институты (законы, соглашения, организации) и неформальные нормы определяют поведение действующих лиц. Применительно к рассматриваемой проблематике это означает, что устойчивые механизмы взаимодействия должны быть закреплены институционально – через соответствующие правовые акты, долгосрочные соглашения, создание специализированных органов или площадок для диалога. Неформальные аспекты, такие как уровень доверия между властью и бизнесом, также существенны: высокая степень доверия снижает транзакционные издержки взаимодействия и способствует более быстрому разрешению спорных вопросов.

Концепция **корпоративной социальной ответственности (КСО)** обосновывает роль бизнеса в социальном развитии. Крупные нефтегазовые компании все чаще берут на себя добровольные обязательства перед обществом – в сферах экологии, развития местных сообществ, образования, благоустройства. Эти добровольные инициативы вписываются в общую систему взаимодействия с органами власти, дополняя обязательные требования законодательства. С точки зрения методологии, исследование опирается на системный подход, позволяющий рассматривать механизмы взаимодействия власти и нефтегазовых компаний как элементы единой системы регионального развития.

Социально-экономические соглашения власти и нефтегазовых компаний. Одним из наиболее распространённых инструментов взаимодействия региональных властей и крупных нефтегазовых компаний являются **соглашения о социально-экономическом сотрудничестве**. Такие соглашения представляют собой двусторонние договоренности, в рамках которых компании добровольно принимают на себя обязательства по финансированию или софинансированию проектов развития региона, а органы власти, со своей стороны, оказывают определённые организационные или регуляторные со-

действия бизнесу. **Социально-экономические соглашения** могут включать широкий спектр направлений: строительство и ремонт социально значимых объектов (школ, детских садов, больниц, спортивных сооружений), развитие транспортной и коммунальной инфраструктуры, поддержка культуры и искусства, реализация программ социального развития местных сообществ и т.д. Обычно такие договоры заключаются на уровне субъекта федерации (между правительством региона и руководством компании) и охватывают среднесрочный период (3–5 лет) с ежегодной конкретизацией обязательств.

Практика заключения подобных соглашений получила развитие с 2000-х годов и к настоящему времени носит практически повсеместный характер в нефтедобывающих регионах. Например, правительства Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов ежегодно заключают соглашения с добывающими компаниями, действующими на их территории. В рамках этих соглашений компании направляют часть прибыли на социальные нужды территорий, что позволяет решать острые вопросы, не покрываемые полностью бюджетным финансированием. В качестве ответной меры региональные власти могут предоставлять компании информационную и организационную поддержку, ускорять административные процедуры (в пределах закона), помогать в работе с муниципалитетами. В результате выстраивается модель **партнерства на основе взаимных обязательств**: компания демонстрирует социальную ответственность и вкладывается в развитие территории, а власть гарантирует прогнозируемость условий для бизнеса и позитивный имидж компании в глазах населения.

Социально-экономические соглашения можно рассматривать как **институционально оформленный механизм** корпоративного участия в реализации региональной политики. Их значимость особенно велика в отдаленных монопрофильных регионах, где нефтегазовые корпорации являются градообразующими и влияние их на жизнь населения критически важно. Однако, поскольку такие соглаше-

ния носят во многом добровольный характер, остро встает вопрос об их институционализации и контроле за выполнением. В ряде случаев отмечается **недостаточная прозрачность**: общественность не всегда информирована о содержании соглашений и объемах фактических вложений по ним. Для повышения эффективности данного механизма целесообразно **законодательно закрепить основы соглашений** о сотрудничестве, установить минимальные ориентиры корпоративных расходов на социальные нужды или ввести практику публичной отчетности по итогам их реализации. Еще одним направлением совершенствования может стать более тесная увязка соглашений с стратегическими документами развития регионов: например, включение корпоративных проектов в государственные программы, чтобы обеспечить их синергетический эффект с бюджетными инвестициями. В целом социально-экономические соглашения уже зарекомендовали себя как действенный инструмент партнерства власти и бизнеса, способствуя решению многих проблем на местах, однако их потенциал еще не полностью реализован и требует дальнейшего развития в направлении большей прозрачности и системности.

Государственно-частное партнёрство и софинансирование инфраструктурных проектов. Механизмы государственно-частного партнёрства (ГЧП) получили распространение во многих отраслях для реализации крупных инфраструктурных проектов, требующих значительных инвестиций. Нефтегазовый сектор, обладая капиталоемкой инфраструктурой (трубопроводы, перерабатывающие заводы, месторождения с обустройством), также внедряет практики ГЧП, хотя специфика отрасли накладывает определённые ограничения. ГЧП подразумевает долгосрочное сотрудничество, при котором государство (или муниципалитет) и частная компания совместно финансируют, строят и эксплуатируют объект или предоставляют услугу, разделяя риски и выгоды. Для нефтегазового комплекса наиболее характерны следующие формы ГЧП: концессии, соглашения о разделении

продукции (для добычи полезных ископаемых), инвестиционные соглашения по созданию инфраструктуры (например, портовых терминалов, электростанций для обеспечения месторождений), совместные предприятия с участием государства и компаний.

В российской практике можно отметить несколько примеров взаимодействия по схеме ГЧП в нефтегазовой отрасли. Классическим примером стал механизм **соглашений о разделе продукции (СРП)**, использовавшийся в конце 1990-х – начале 2000-х годов для привлечения инвестиций в труднодоступные проекты (Сахалин-1, Сахалин-2 и др.). В рамках СРП государство предоставляло компании-инвестору эксклюзивные права на разработку месторождения, а компания обязалась за собственный счёт осуществить все работы, после чего добытая продукция делилась между сторонами по оговорённой пропорции. Несмотря на успешное начало некоторых проектов, в дальнейшем ставка была сделана на традиционное налогообложение, и новые СРП заключаются редко. Тем не менее, СРП продемонстрировали возможность взаимовыгодного разделения рисков и ресурсов между государством и бизнесом.

Другой формой ГЧП в нефтегазовой сфере является **концессия инфраструктуры** – например, строительство газопровода или нефтепровода на условиях концессионного соглашения, когда частный партнер строит объект, эксплуатирует его определенный срок, получая доход (например, от тарифа на транспортировку), а затем передает объект государству. В РФ концессии в отношении магистральных трубопроводов пока не получили большого распространения, поскольку крупнейшие транспортные системы контролируются государственными компаниями. Однако на региональном уровне возможны схемы концессий для распределительных сетей или объектов газоснабжения населенных пунктов: муниципалитет может заключить концессию с компанией на строительство и управление, к примеру, системой газораспределения в новом районе, где компания вкла-

дывает средства, а жители и предприятия затем платят за услуги, обеспечивая возврат инвестиций.

Софинансирование проектов – еще один важный механизм, часто сопутствующий ГЧП. В контексте нефтегазового сектора софинансирование проявляется, когда региональные власти берут на себя часть затрат, связанных с обеспечением крупных проектов, а остальную часть финансирует компания. Типичный пример – строительство или ремонт подъездных дорог, линий электропередачи, социальных объектов в районе нового месторождения: компания заинтересована в развитии месторождения, регион – в том, чтобы инфраструктура служила и для нужд населения. Заключается соглашение, по которому компания выделяет средства на объект совместно с бюджетом (например, 50/50 или в иной пропорции). Это позволяет разделить финансовую нагрузку и ускорить реализацию проекта, выгодного обеим сторонам. Так, при освоении новых нефтегазовых провинций в Арктической зоне компании нередко инвестируют в строительство портов, дорог, в то время как государство – в создание сопутствующей социальной инфраструктуры для работников и их семей (жилья, больниц). С точки зрения организационно-экономического механизма, софинансирование интегрируется в государственные программы или национальные проекты, где прописана доля внебюджетного (частного) финансирования.

Преимущества ГЧП и софинансирования в том, что они позволяют привлекать ресурсы бизнеса для решения государственных задач, обеспечивая при этом коммерческую окупаемость проектов для компаний. Государство получает возможность реализовать необходимые инфраструктурные объекты или услуги при меньшей нагрузке на бюджет, а бизнес – гарантию долгосрочных контрактов и поддержки. Однако имеются и риски: некачественное **распределение рисков** может привести к тому, что одна из сторон понесёт несоразмерные убытки; кроме того, проекты ГЧП требуют высокой компетентности управленческих кадров

со стороны государства для подготовки соглашений, проведения конкурсов, контроля исполнения. В нефтегазовом секторе, где ставки очень высоки, важно обеспечивать прозрачность отбора частных партнеров и взаимовыгодность условий. Совершенствование механизма ГЧП в отрасли видится в разработке типовых моделей договоров применительно к объектам нефтегазовой инфраструктуры, в создании специализированных региональных институтов развития, сопровождающих проекты ГЧП, а также в увязке проектов ГЧП с программами социально-экономического развития территорий, чтобы помимо коммерческой цели они приносили ощутимую пользу местному населению.

Экологические и образовательные инициативы как форма сотрудничества.

Экологические инициативы. Экологический аспект деятельности нефтегазовых компаний является зоной особого интереса органов власти и общества, поскольку добыча и транспортировка углеводородов сопряжены с экологическими рисками. Взаимодействие власти и компаний в экологической сфере развивается по нескольким направлениям.

Региональные власти совместно с компаниями создают рабочие группы или общественные советы по экологии, куда входят, помимо чиновников и экологов компании, представители местных сообществ, учёные, экологи. Это повышает уровень доверия: результаты мониторинга (например, данные о выбросах, о состоянии водных ресурсов) обсуждаются открыто, вырабатываются рекомендации, которые компания берёт в работу. В последние годы акцент делается на цифровизации экологического мониторинга – установке датчиков, систем автоматической передачи данных о параметрах окружающей среды в контролирующие органы в режиме реального времени. Компании инвестируют в такие системы совместно с государством, что является примером сочетания экологических инициатив с цифровизацией (о чём подробнее будет сказано в одном из следующих разделов).

Образовательные инициативы. Развитие человеческого капитала в регионах нефтегазового комплекса является задачей, в решении которой заинтересованы все стороны. Для органов власти важно повысить уровень занятости и квалификации местного населения, обеспечить кадрами высокотехнологичные производства. Для компаний – получить приток подготовленных специалистов, в том числе из местных кадров, что снижает издержки на ротацию персонала и укрепляет социальную стабильность. Поэтому нефтегазовые компании активно участвуют в образовательных проектах в сотрудничестве с государством и муниципалитетами.

Одной из форм являются **целевые образовательные программы и соглашения с учебными заведениями.** Крупные компании заключают договоры с профильными вузами (например, нефтегазовыми университетами, политехническими институтами) и колледжами, в том числе региональными, о подготовке специалистов для своих нужд. В рамках таких соглашений компании могут предоставлять стипендии студентам, финансировать создание учебно-лабораторной базы, приглашать преподавателей и экспертов для стажировок на производстве, разрабатывать совместно с вузами учебные планы, учитывающие современные требования отрасли. Органы власти приветствуют такие инициативы, иногда софинансируют образовательные проекты (например, региональные власти могут выделять гранты для одарённых студентов совместно с компаниями).

На уровне школьного образования практикуются **профориентационные проекты:** открытие специализированных классов (так называемые «газпром-классы», «роснефть-классы» и пр.), где старшеклассники углублённо изучают предметы, связанные с отраслью (химию, физику, экологию), при поддержке компании. Школьники получают представление о будущей профессии, посещают предприятия, а лучшие выпускники затем поступают на целевые места в вузы от компании. Муниципальные органы управления образованием заключают соответствующие со-

глашения с компаниями, чтобы внедрять такие профильные классы и кружки.

Еще одно направление – **повышение квалификации и обучение местных кадров.** Когда в регионе запускается новый крупный нефтегазовый проект, компания совместно с центрами занятости и местными администрациями может организовывать учебные центры или курсы переподготовки для местного населения, чтобы они получили компетенции и могли быть наняты на строительстве и эксплуатации объектов. Такой подход активно применяется, например, при строительстве крупных объектов СПГ (сжиженного природного газа) на Севере: при участии компании и региональных властей создавались учебные центры, обучающие жителей рабочих специальностей, необходимых для проекта.

Общественная значимость экологических и образовательных инициатив состоит в том, что они формируют позитивный социальный эффект и долгосрочные основы развития. Для компаний участие в подобных проектах повышает уровень доверия со стороны местного общества и органов власти, формирует репутацию социально ответственного бизнеса. Органы власти же получают поддержку в решении своих прямых задач – улучшении экологической ситуации и развитии образования без полной нагрузки на бюджет. При этом важно, чтобы такие инициативы не носили разовый характер, а были встроены в системное взаимодействие. Одним из путей совершенствования является институционализация трёхсторонних соглашений между компанией, государством и общественностью по устойчивому развитию территории, куда включаются конкретные экологические и социальные обязательства компании, механизмы их реализации совместно с органами власти, а также показатели для мониторинга исполнения.

Разрешение конфликтов с землевладельцами и местными сообществами. Освоение нефтегазовых месторождений и строительство инфраструктуры нередко затрагивают интересы местных жителей, особенно землевладельцев и

пользователей земельных участков. **Конфликты с землевладельцами** могут возникать по разным причинам: отчуждение земель под нужды проекта (трассы трубопроводов, площадки бурения, дороги к месторождению), возможное ухудшение экологии и качества среды обитания, нарушение традиционной хозяйственной деятельности населения (например, оленеводства в районах Крайнего Севера) и др. В таких ситуациях крайне важно наличие эффективных механизмов разрешения конфликтов, которые позволили бы учесть интересы всех сторон и минимизировать социальное напряжение.

Правовая база в России предусматривает процедуры выкупа или изъятия земель для государственных нужд или для разработки месторождений, имеющих статус **объектов федерального значения**. Как правило, изъятие земель осуществляется с выплатой компенсации собственникам или пользователям. Однако формально-правового механизма часто недостаточно, если местные жители чувствуют, что их права нарушены или компенсация несправедлива. Поэтому компании совместно с органами власти применяют дополнительные, **внесудебные механизмы урегулирования**. Одним из таких инструментов является проведение переговоров и консультаций с землевладельцами на ранних этапах проекта. Например, перед прокладкой трубопровода представители компании при участии местной администрации могут провести серию встреч с владельцами участков, через которые пройдёт маршрут, разъяснить планы, обсудить возможные альтернативы трассировки, выслушать опасения. В ряде случаев на этапе проектирования вносятся изменения (обход особо значимых территорий, использование технологий, снижающих воздействие на почву и водные ресурсы), что помогает предотвратить конфликты.

Компенсационные меры играют ключевую роль. Помимо выплаты денежной компенсации за изымаемую землю (на основе рыночной стоимости), практикуется предоставление равноценного земельного участка взамен или других льгот. На-

пример, если фермер теряет пастбище из-за строительства нефтегазового объекта, ему может быть передан альтернативный участок, проведено благоустройство новой территории, а также предоставлена временная помощь (корм для скота, субсидии) на период адаптации. Такие договорённости обычно документируются при посредничестве местных властей. Важна прозрачность оценки ущерба: нередко создаются комиссии с участием независимых оценщиков, представителей компании, администрации и самих землевладельцев для определения размеров компенсаций и контроля их выплаты.

Участие местных сообществ и общественности в обсуждении проектов – ещё один механизм снижения конфликтности. В соответствии с российским законодательством, при проведении оценки воздействия на окружающую среду (ОВОС) крупных проектов обязательны **общественные слушания**. На таких слушаниях жители затрагиваемых территорий могут озвучивать вопросы и требования. Органы местного самоуправления организуют эти слушания и доводят до сведения инвестора (компании) мнения граждан. Ответственная компания учитывает эти сигналы: например, может увеличить расходы на экологические меры, согласиться на дополнительный контроль либо заключить с местным сообществом соглашение о социальном партнёрстве, предусматривающее инвестиции в общественную инфраструктуру (ремонт дорог в селе, строительство ФАПа – фельдшерско-акушерского пункта, ремонт школы и т.п.) как своего рода компенсацию за беспокойство. Такие соглашения с местными сообществами являются по сути расширением практики социально-экономического партнёрства на уровень муниципалитета или конкретного населённого пункта.

Если конфликт все же принимает острую форму, созданию решения способствует **медиация** при участии нейтральных сторон. Региональные власти могут привлекать профессиональных медиаторов, экспертов в области земельного права, представителей общественных организаций для разбора ситуации. Со-

вместные комиссии или **консультационные советы** по урегулированию споров между бизнесом и населением также формируются в ряде регионов. Они разбирают жалобы жителей, следят за исполнением компанией своих обязательств, рекомендуют дополнительные меры. В арктических регионах, где проживают коренные малочисленные народы (ненцы, ханты и др.), практикуются **соглашения с общинами коренных народов**: нефтегазовые компании обязуются соблюдать их традиционный уклад, обеспечить возможность миграции оленеводов через территории, а также выплачивать компенсации общинам (например, в виде техники, топлива, социального обеспечения) за использование земель предков. Органы власти обычно выступают гарантами соблюдения таких соглашений.

Таким образом, разрешение конфликтов с землевладельцами требует комбинации правовых, организационных и социально-психологических подходов. Важнейшим принципом является **заблаговременное и открытое взаимодействие**: чем раньше компания и власть начнут диалог с местным населением, тем больше шансов предотвратить противостояние. В перспективе совершенствование этого направления взаимодействия может идти через развитие стандартов ответственного недропользования, в которых четко прописаны процедуры работы с населением, минимальные требования к компенсационным мероприятиям, участие граждан в мониторинге выполнения условий пользования землями. Закрепление таких стандартов на уровне отраслевых руководств или даже нормативных актов повысило бы предсказуемость и снизило конфликтность реализации инфраструктурных проектов.

Прозрачность и цифровизация взаимодействия. Современный этап развития государственного управления характеризуется повышенным вниманием к **прозрачности и цифровизации** как инструментам повышения эффективности и доверия. Взаимоотношения органов власти с нефтегазовыми компаниями не являются исключением: внедрение принци-

пов прозрачности и цифровых технологий способно существенно улучшить качество взаимодействия, сделать его более **подотчётным** обществу и институционально устойчивым.

Прозрачность взаимодействия предполагает открытость информации о совместных проектах, соглашениях, финансовых потоках и результатах сотрудничества. Например, компании публикуют данные о налоговых и иных выплатах в бюджеты разных уровней, раскрывают информацию о бенефициарах, а власти – раскрывают данные о поступлениях от добывающих компаний и направлениях расходования средств. На региональном уровне шагом к прозрачности стало создание **публичных докладов** о социальных и экономических эффектах от деятельности нефтегазовых компаний. Такая практика позволяет гражданскому обществу и надзорным органам видеть реальную картину и контролировать исполнение обязательств.

Кроме того, транспарентность должна касаться и процесса принятия решений. Внедрение **механизмов общественного контроля** – общественных советов при профильных министерствах, общественных палат регионов – способствует тому, что ключевые решения по соглашениям с компаниями или по запуску крупных проектов проходят обсуждение с независимыми экспертами и представителями населения. Например, создание общественного совета по инвестициям при губернаторе позволяет рассматривать вопросы предоставления государственной поддержки нефтегазовым проектам открыто, с оценкой целесообразности для региона. Прозрачность также связана с антикоррупционными мерами: цифровые тендерные процедуры, открытые конкурсы на право заключения ГЧП или получение лицензий на разработку месторождений снижают риски коррупции и повышают доверие между государством и бизнесом.

Еще один пример институционализации – создание **постоянных рабочих групп и советов** при органах власти для взаимодействия с нефтегазовыми компаниями.

В ряде регионов существуют советы по улучшению инвестиционного климата или развитию минерально-сырьевой базы, в состав которых входят представители как власти (включая муниципалитеты, если речь о местном уровне), так и компаний, и общественности. Эти советы собираются регулярно, например, раз в квартал, и обсуждают насущные вопросы: выполнение договоренностей, новые проекты, возникающие проблемы. Наличие такой площадки превращает диалог из эпизодического (только когда возникает проблема или когда надо подписать соглашение) в **постоянный процесс**, что повышает взаимопонимание и позволяет проактивно решать вопросы. Институционально важным является также закрепление стандартов взаимодействия в официальных документах. Например, Минэнерго или Минприроды могут разработать методические рекомендации для регионов по взаимодействию с недропользователями, включающие типовые формы соглашений, алгоритмы проведения общественных слушаний, порядок информирования населения и т.д. Хотя такие рекомендации не носят обязательного характера, они создают единый стандарт, к которому могут стремиться субъекты федерации, тем самым происходит **унификация и институционализация лучших практик**.

Цифровизация взаимодействия включает в себя широкий спектр инициатив, основанных на применении информационно-коммуникационных технологий в процессах сотрудничества. Один из аспектов – **электронное правительство и цифровые услуги** для бизнеса. Когда государственные услуги, необходимые нефтегазовым компаниям (лицензирование, согласование проектной документации, экологические экспертизы, разрешения на строительство и др.), переводятся в электронную форму, это значительно ускоряет процессы, делает их более прозрачными и предсказуемыми. Например, функционирует федеральная информационная система, через которую компании могут подать документы на получение лицензии на пользование недрами или отчитаться о выполнении лицензионных

условий. Муниципалитеты внедряют геоинформационные системы (ГИС) для планирования земельных ресурсов, где компания может онлайн увидеть зонирование территории, подать заявку на аренду земельного участка и отслеживать ее рассмотрение. В результате снижаются административные барьеры и количество прямых контактов с чиновниками, что опять же сокращает почву для злоупотреблений.

Другой аспект цифровизации – **совместное информационное пространство и обмен данными**. Органы власти и компании могут создавать интегрированные платформы для обмена информацией о ходе реализации совместных проектов или соглашений. К примеру, если заключено социально-экономическое соглашение, все проекты в его рамках могут быть отражены на специальном веб-портале: там указывается стадия реализации (проектирование, строительство, завершено), ответственные стороны, финансирование, и эти данные регулярно обновляются. Жители региона получают доступ к portalу и могут видеть, как выполняются обещания, а руководители – оперативно решать возникающие проблемы, имея актуальную информацию. Аналогично, в рамках экологического мониторинга многие компании внедряют системы, передающие данные надзорным ведомствам и в открытый доступ (например, онлайн-трекеры уровней загрязнений). Это создает атмосферу доверия: если данные подтверждают, что выбросы в норме, жители спокойны; если происходит ЧП, информация сразу видна всем и можно быстро реагировать.

Институционализация взаимодействия означает закрепление механизмов сотрудничества в виде устойчивых институтов, правил и процедур. На практике это выливается в разработку нормативных правовых актов, создание профильных организаций или постоянных координационных органов. За последние годы в России приняты или обсуждаются ряд инициатив, направленных на институционализацию отношений государства и крупного бизнеса в регионах. Например, введен механизм

соглашений о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК), который позволяет крупным инвесторам (в том числе нефтегазовым компаниям) заключить договор с государством, гарантирующий стабильность условий (по налогам, регуляторике) и предусматривающий, что инвестор вложит средства в определенный проект и сопутствующую инфраструктуру. Такие соглашения, по сути, институционализируют партнерство на уровне конкретного проекта, фиксируя взаимные обязательства на годы вперед и имея силу закона для сторон.

В долгосрочной перспективе институционализация может привести к формированию **целостной экосистемы взаимодействия** государства и инфра-

структурных компаний. Элементы этой экосистемы – от законов и соглашений до цифровых платформ и общественных институтов – будут работать в комплексе, обеспечивая устойчивое развитие нефтегазовых регионов. Конечно, институциональное развитие – процесс поступательный: требуется политическая воля, ресурсы и время, чтобы новые институты заработали полноценно. Но уже сейчас очевидно, что движение идет именно в сторону большего формального закрепления и регламентации сотрудничества, что, в конечном счете, снижает зависимость успеха проектов от личных отношений отдельных руководителей и делает взаимодействие нормой, встроенной в систему управления.

Таблица 1

Механизмы взаимодействия органов власти с инфраструктурными компаниями нефтегазового сектора

Механизм взаимодействия	Суть и преимущества	Рекомендуемые меры совершенствования
Социально-экономические соглашения	Привлечение ресурсов компаний на социальные нужды; повышение доверия населения; рост корпоративной социальной ответственности (КСО)	Разработка типовых соглашений; публичная отчетность; интеграция с государственными программами развития
Государственно-частное партнёрство и софинансирование	Снижение бюджетной нагрузки; ускорение реализации инфраструктурных проектов; высокая значимость для новых регионов (Арктика, Сибирь и др.)	Адаптация нормативной базы к отраслевой специфике; повышение квалификации управленцев; прозрачность отбора частных партнеров
Экологические и образовательные инициативы	Улучшение экологической ситуации; подготовка кадров; рост занятости и социальной стабильности	Масштабирование успешных моделей; налоговые льготы и признание лучших практик; расширение взаимодействия с вузами и НКО
Урегулирование конфликтов с землевладельцами и сообществами	Снижение числа конфликтов через ранний диалог, справедливую компенсацию и вовлечение общественности	Разработка отраслевого стандарта работы с сообществами; усиление роли местного самоуправления в мониторинге социальной и экологической политики
Прозрачность, цифровизация и институционализация	Повышение доверия, ускорение процессов, институциональная устойчивость партнёрства	Развитие цифровых платформ; открытые данные о взаимодействии; законодательное закрепление механизмов публичной отчетности и участия граждан

*Источник: составлено авторами

Эти подходы способствуют более рациональному использованию ресурсов, повышению мотивации сотрудников и улучшению качества предоставляемых услуг. Внедрение этих подходов позволяет губернатору сосредоточиться на стратегических вопросах, в то время как оперативные задачи решаются на уровне подчиненных и местного самоуправления.

В условиях глобальных экономических и технологических трансформаций («Индустрия 4.0») взаимодействие государственных и муниципальных органов с инфраструктурными компаниями нефтегазового сектора приобретает **новые институциональные формы**. Фрагментация мировых рынков и переориентация логистических цепочек требуют от участников проектов перехода от экспортно-ориентированных моделей к стратегиям локализации, импортозамещения и регионального сотрудничества. Примером служит проект «Восточная Сибирь – Тихий океан», в котором сочетаются государственные инвестиции в инфраструктуру и корпоративная адаптация логистики под новые рынки.

Цифровая трансформация, обусловленная внедрением технологий Индустрии 4.0, способствует переходу **от реактивного к проактивному регулированию**. Использование искусственного интеллекта и интернета вещей позволяет осуществлять мониторинг экологических параметров в режиме реального времени, что сокра-

щает сроки согласований и повышает прозрачность процессов.

Климатические изменения и энергетический переход актуализируют необходимость **интеграции корпоративных и государственных стратегий** в области устойчивого развития. Совместные инициативы, такие как финансирование проектов по улавливанию и хранению углерода, а также модернизация инфраструктуры с учётом новых климатических условий, становятся приоритетными направлениями сотрудничества власти и инфраструктурных организаций.

Автоматизация производств и внедрение новых технологий вызывают потребность в синхронизации образовательных программ и переподготовке кадров. Создание региональных центров компетенций и внедрение персонализированных образовательных траекторий способствуют снижению рисков социальной дестабилизации в монопрофильных регионах.

Геоэкономическая нестабильность и санкционное давление требуют разработки новых моделей управления рисками, включая создание суверенных фондов стабилизации и внедрение цифровых платформ для управления цепочками поставок. Введение практики **«золотых акций» для стратегических объектов** с участием региональных властей обеспечивает дополнительную защиту национальных интересов.

Таблица 2
Влияние глобальных трансформаций на механизмы взаимодействия власти и нефтегазового сектора

Технология	Воздействие на взаимодействие	Пример реализации
ИИ-аналитика	Прогнозирование социальных и экологических рисков	Внедрение систем предиктивной аналитики для раннего выявления потенциальных конфликтов с землевладельцами и экологических угроз
Цифровые двойники	Оптимизация инфраструктурных проектов и согласований	Использование виртуальных моделей месторождений для согласования проектов с муниципалитетами и оптимизации производственных процессов
Блокчейн	Повышение прозрачности и автоматизация соглашений	Применение смарт-контрактов для управления социально-экономическими партнёрствами, обеспечивающих прозрачность и автоматическое исполнение условий соглашений

*Источник: составлено авторами

Таким образом, современные вызовы требуют переосмысления теоретических основ взаимодействия государства и нефтегазовых компаний, с акцентом на адаптивные системы управления, цифровой суверенитет и модели, основанные на управлении данными.

Заключение

Приведенный анализ показывает, что эффективное взаимодействие органов государственной и муниципальной власти с инфраструктурными компаниями нефтегазового сектора базируется на комплексе институциональных, организационно-экономических и правовых механизмов. Каждый из них вносит свой вклад в развитие территорий и стабильность работы нефтегазовых проектов, а вместе они образуют систему партнерства власти и бизнеса в интересах общественного развития.

В заключение подчеркнем, что устойчивое развитие нефтегазовых регионов возможно лишь при условии тесного партнерства государства, муниципалитетов и бизнеса. Механизмы такого партнерства, рассмотренные в статье, не стоят на месте: они эволюционируют в ответ на внешние вызовы и внутренние потребности страны. Научное осмысление и обмен опытом лучших управленческих практик позволяют выработать рекомендации, внедрение которых сделает сотрудничество более эффективным, прозрачным и ориентированным на долгосрочную перспективу. Продолжение исследований в данном направлении могло бы включать оценку эффективности конкретных соглашений и проектов ГЧП, социологический анализ восприятия населением деятельности нефтегазовых компаний, а также сравнительный анализ российского опыта взаимодействия власти и нефтегазового бизнеса с международной практикой. Это позволит обогатить теорию и практику государственного и муниципального управления в стратегически значимом нефтегазовом секторе новыми знаниями и инструментами для обеспечения сбалансированного роста экономики и благосостояния общества.

Список источников:

1. Наумов В.Б., Просвирин Е.А. Анализ взаимодействия государства и бизнеса в нефтегазовой отрасли на фоне санкционного давления в 2022 году: вызовы и возможности // Вестник Финансового университета. 2023. № 3 (73). С. 141–151.
2. Ольховик Ю.В. Совершенствование механизма государственно-частного партнерства: российский и зарубежный опыт // Финансовый журнал. 2018. № 5. С. 87–99.
3. Пономаренко М.Ю., Боглаев М.А. Государственно-частное партнерство в нефтегазовом комплексе: задачи реализации отраслевых экологических инициатив // Вестник инновационного развития. 2021. № 2. С. 45–52.
4. Смorchkova И.В. Развитие взаимоотношений ресурсных компаний и коренных народов Севера: опыт России и Канады // Пути мира. 2021. № 1. С. 112–123.
5. Фомина Е.В. Государственно-частное партнёрство в инновационном развитии нефтегазового комплекса России // Вектор экономики. 2018. № 5. С. 56–62.
6. Шабуневич О.В., Уколов В.Ф. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21–27.

References:

1. Naumov V.B., Prosvirin E.A. Analysis of State and Business Interaction in the Oil and Gas Industry Amid Sanctions Pressure in 2022: Challenges and Opportunities // Bulletin of the Financial University. 2023. No. 3 (73). P. 141–151.
2. Olkhovik Y.V. Improving the Mechanism of Public-Private Partnership: Russian and Foreign Experience // Financial Journal. 2018. No. 5. P. 87–99.
3. Ponomarenko M.Yu., Boglaev M.A. Public-Private Partnership in the Oil and Gas Complex: Tasks for Implementing Sectoral Environmental Initiatives // Bulletin of Innovative Development. 2021. No. 2. P. 45–52.
4. Smorchkova I.V. Development of Relationships Between Resource Companies and Indigenous Peoples of the North: Experience of Russia and Canada // Paths of the World. 2021. No. 1. P. 112–123.
5. Fomina E.V. Public-Private Partnership in the Innovative Development of Russia's Oil and Gas Complex // Vector of Economy. 2018. No. 5. P. 56–62.
6. Shabunovich O.V., Ukolov V.F. Modern Trends in Digital Transformation and Managing the Future of Key Spheres of Life // MIRBIS Bulletin. 2021. No. 3 (27). P. 21–27.



УДК 35
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_27
EDN: <https://elibrary.ru/gkdhxd>

Цифровые технологии в государственном управлении: российский и зарубежный опыт

Digital technologies in public administration: Russian and foreign experience

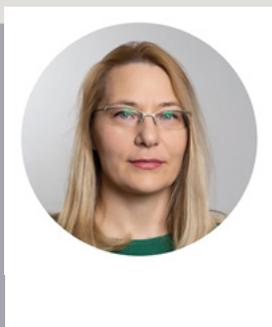


Маргарита Валерьевна Александрова

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет правосудия», доцент кафедры экономики, к.э.н., доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9564-302X>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/Q-1889-2019>, SPIN-код: 8116-6363, AuthorID: 257198
117418, Россия, Москва, Новочеремушкинская ул., д. 69
e-mail: 4664290@mail.ru

Margarita V. Alexandrova

Russian State University of Justice, Associate Professor of the Department of Economics, PhD in Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9564-302X>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/Q-1889-2019>, SPIN code: 8116-6363, AuthorID: 257198
69 Novocheremushkinskaya St., Moscow, 117418, Russia
e-mail: 4664290@mail.ru



Екатерина Александровна Маслюкова

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет правосудия», доцент кафедры экономики, к.э.н., доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3474-3833>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/Q-1215-2019>, SPIN-код: 2667-1032, AuthorID: 379514
117418, Россия, Москва, Новочеремушкинская ул., д. 69
e-mail: katrinamas@mail.ru

Ekaterina A. Maslyukova

Russian State University of Justice, Associate Professor of the Department of Economics, PhD in Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3474-3833>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/Q-1215-2019>, SPIN code: 2667-1032, AuthorID: 379514
69 Novocheremushkinskaya St., Moscow, 117418, Russia
e-mail: katrinamas@mail.ru



Ольга Владимировна Юткина

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет правосудия», доцент кафедры экономики, к.э.н., доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8119-5257>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/AIB-0158-2022>, SPIN-код:2558-7518, AuthorID:487982
117418, Россия, Москва, Новочеремушкинская ул., д. 69
e-mail: olga_yutkina@mail.ru

Olga V. Yutkina

Russian State University of Justice, Associate Professor of the Department of Economics, PhD in Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8119-5257>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/AIB-0158-2022>, SPIN code:2558-7518, AuthorID:487982
69 Novocheremushkinskaya St., Moscow, 117418, Russia
e-mail: olga_yutkina@mail.ru

Аннотация.

В статье рассматриваются особенности применения цифровых технологий в государственном управлении, некоторые аспекты их воздействия на отдельных граждан, бизнес и финансовые учреждения. Особое внимание уделяется нормативно-правому регулированию управления информационными ресурсами, а также анализу проблем киберпреступности и поиску направлений их решения с учетом опыта зарубежных стран. Сделан вывод, что применение цифровых технологий не только трансформирует традиционные методы государственного управления, но и создает новые возможности для повышения прозрачности, открытости и оперативности взаимодействия между органами власти, бизнес-сообществом и гражданами.

Ключевые слова.

Информационная безопасность, федеральный закон, государственные услуги, интернет-технологии, цифровизация, киберпреступность, бизнес, искусственный интеллект.

Abstract.

The article examines the specifics of the use of digital technologies in public administration, some aspects of their impact on individual citizens, businesses and financial institutions. Special attention is paid to the regulatory and legal regulation of information resources management, as well as to the analysis of cybercrime problems and the search for ways to solve them, taking into account the experience of foreign countries. It is concluded that the use of digital technologies not only transforms traditional methods of public administration, but also creates new opportunities for increasing transparency, openness and efficiency of interaction between authorities, the business community and citizens.

Keywords.

Information security, federal law, public services, Internet technologies, digitalization, cybercrime, business, artificial intelligence.

Введение

Развитие цифровизации является важнейшим направлением для расширения возможностей национальной экономики, а также для повышения качества технологических и социальных процессов в Российской Федерации [3].

Эффективное управление информационными ресурсами (ИР) становится важным аспектом для обеспечения национальной безопасности, экономической стабильности и социального благополучия. Прозрачность, доступность и надежность ИР напрямую влияют на качество государственных услуг и уровень доверия граждан к власти. Использование цифровых технологий в государственном управлении существенно повышает эффективность взаимодействия государственных органов власти с населением и бизнесом, доступность предоставления услуг для граждан и организаций, снижает коррупционные риски, а также способствует ускорению процессов межведомственного взаимодействия.

Управление цифровыми технологиями требует разработки и внедрения комплексных подходов, включающих сбор и хранение данных, защиту от несанкционированного доступа и использования, что требует адаптации правовых и организационных механизмов в соответствии с новыми вызовами. В этой связи цифровизация становится важнейшим фактором, определяющим эффективность и качество государственного управления. Применение цифровых технологий в этой сфере не только трансформирует традиционные методы управления, но и создает новые возможности для повышения прозрачности, открытости и оперативности взаимодействия между органами власти и гражданами.

Методика

Методика исследования основывалась на анализе, логическом обобщении и систематизации полученных знаний в сфере внедрения цифровых технологий в государственном управлении с учетом имеющегося отечественного и зарубежного опыта.

Цель исследования — выявление проблем применения цифровых технологий в государственном управлении и определение перспективных направлений их решения на основе отечественного и зарубежного опыта.

Для достижения этой цели решены следующие задачи: изучены механизмы применения цифровых технологий в государственном управлении; проанализирован отечественный и зарубежный опыт; выявлены актуальные проблемы применения цифровых технологий в государственном управлении и предложены рекомендации по их решению.

Практическая новизна и значимость исследования заключается в том, что разработаны дополнения к дисциплинам «Экономика государственного и муниципального сектора», «Экосистемы цифровой экономики», «Финансовая безопасность в информационном обществе», «Управление цифровой трансформацией», в частности разработана система преимуществ цифровизации для государства, бизнеса и граждан.

Результаты исследования

В условиях быстро меняющейся внешней среды и возрастания уровня требований со стороны граждан и бизнес-сообщества, государственные и муниципальные органы сталкиваются с необходимостью оптимизации административных процессов, улучшения качества предоставляемых государственных услуг и более эффективного расходования ресурсов.

Эффективное управление информационными ресурсами позволяет улучшить внутреннюю работу государственных структур и повысить качество взаимодействия правительства с гражданами и бизнесом, обеспечивая быструю и качественную реакцию на общественные запросы и изменения в экономической среде.

Внедрение цифровых технологий позволяет достигать этих целей, обеспечивая более высокий уровень удовлетворенности граждан и бизнеса, что наглядно представлено на рисунке 1.

Современные цифровые технологии объединяют множество инструментов, по-

ПРЕИМУЩЕСТВА ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ		
<p>Для государства:</p> <ul style="list-style-type: none">• повышение эффективности государственных управленческих решений за счет увеличения объема данных, обрабатываемых в автоматизированном виде;• повышение безопасности при обмене данными;• возможность использования государственными органами данных полностью в цифровом виде, в том числе в целях предоставления государственных услуг;• возможность использования государственными органами цифровых технологий для снижения регуляторной нагрузки на организации;• развитие ГИС и снижение на них нагрузки.	<p>Для бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none">• повышение операционной эффективности за счет увеличения объема данных, используемых при принятии управленческих решений;• «единое окно» для получения данных из ГИС;• повышение качества, доступности и скорости предоставления данных;• сокращение времени и количества шагов для открытия и ведения бизнеса («в один клик»);• появление новых сервисов и бизнес-моделей, основанных на обработке и анализе больших данных.	<p>Для граждан:</p> <ul style="list-style-type: none">• повышение доступности услуг за счет их предоставления полностью в цифровом виде;• снижение стоимости услуг за счет цифровизации и оптимизации процессов их предоставления;• сокращение времени и количества шагов для получения услуг в цифровом виде;• управление своими данными в режиме 365/7/24;• повышение цифровой грамотности населения

Рисунок 1. Преимущества внедрения цифровых технологий для граждан, государства и бизнеса*

*Источник: составлено авторами на основе обобщения информации

звляющих повысить эффективность применения IT-программ.

Генеративный искусственный интеллект — это относительно новая область ИИ, которая привлекла значительное внимание общественности, особенно после выпуска ChatGPT, который прост в использовании и демонстрирует мощь систем GPT (генеративный предварительно обученный преобразователь) [11].

Стремительное развитие интернет-технологий, активизация цифровых стартапов, необходимость повышения уровня

конкурентоспособности российских компаний на международном рынке, предопределяет трансформацию устоявшихся способов ведения бизнеса, вызывает необходимость осуществлять адаптацию бизнеса, управления, коммуникаций на основе цифровизации [10].

Однако, несмотря на очевидные преимущества, процесс цифровизации сталкивается с рядом проблем. Одной из самых опасных и ключевых внешних угроз является киберпреступность, в частности, ее возросший потенциал. Киберпреступ-

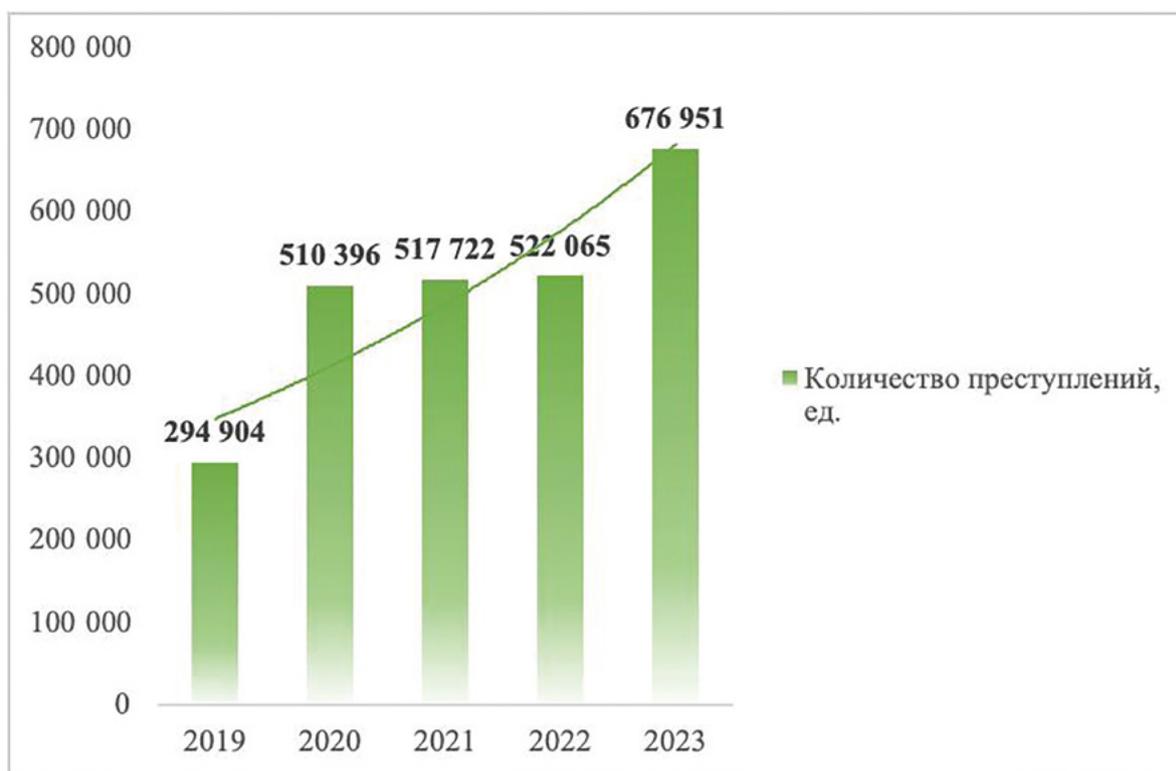


Рисунок 2. Количество зафиксированных киберпреступлений в Российской Федерации, 2019 – 2023 гг. *

*Источник: составлено авторами на основе обобщения информации [6]

ность представляет собой совершенные преступления с использованием различных информационных технологий. По данным МВД за 2023 г. было выявлено свыше 676 тыс. таких преступлений [6]. За последние 5 лет (2019 - 2023 гг.) это рекордные цифры.

Согласно данным, представленным на рисунке 2, можно заметить, что существенный всплеск киберпреступности пришелся на 2020 г. по сравнению с 2019 г. Прирост количества преступлений составил более 70%. С 2020 г. по 2022 г. можно наблюдать несущественный прирост, однако в 2023 г. ситуация изменилась, прирост преступлений с использованием информационных технологий составил около 30% к предыдущему году.

Жертвами подобного рода преступлений становятся не только граждане, но и компании, включая финансовые учреждения. Наиболее распространенные способами совершения кибератак являются фишинг и DDoS-атаки.

Несмотря на значительные усилия в сфере предупреждения правонаруше-

ний в интернет-пространстве, полностью решить эту проблему в ближайшей перспективе не представляется возможным. Необходимо не только информировать граждан о фактах мошенничества, но и повышать культуру поведения в интернет-пространстве, активно внедрять отечественные программные продукты [9].

Решение этих проблем требует комплексного подхода и вовлечения разных заинтересованных сторон: правительства, бизнеса, научного сообщества и гражданского общества.

Обеспечение соответствия международным стандартам в области защиты данных, способствует повышению международного имиджа государства и доверия со стороны иностранных партнеров и инвесторов. В период постоянно растущих объемов информации и разнообразия источников, актуальным становится вопрос о создании инновационных устойчивых и гибких систем управления данными.

Инновации начинаются с осознания того, что существует проблема, которая

ждет своего решения, или потребность, которая еще не удовлетворена. Определение проблемы начинается с создания осведомленности о потенциале циркулярных обменов. Это происходит как с отдельными компаниями, так и с сетью [7].

В этой связи основной задачей государства является создание и поддержание инфраструктуры, включающей развитие сетей связи, центров данных и платформ онлайн-сервисов. Они должны быть разработаны с учётом высоких стандартов надежности и безопасности.

Эффективное управление информационными ресурсами подразумевает постоянное обновление и адаптацию к изменениям в IT-технологиям и потребностям общества. Государству необходимо сотрудничать с частным сектором и научным сообществом для внедрения новшеств, улучшающих доступ и качество информационных услуг [8].

Применение цифровых технологий в этой сфере не только трансформирует традиционные методы управления, но и создает новые возможности для повышения прозрачности, открытости и оперативности взаимодействия между органами власти и гражданами.

Обсуждение

В структуре цифровой экономики можно выделить три основных взаимосвязанных составляющих, определяющих уровень развития общества: сферы деятельности, в которых осуществляется взаимодействие поставщиков и потребителей; инновационные технологические платформы, формирующие условия для динамичного развития различных сфер деятельности; институциональная и инфраструктурная среда, обеспечивающая условия для развития технологических платформ, а также эффективное взаимодействие между субъектами рыночных отношений [5].

Законодательное регулирование управления информационными ресурсами состоит из множества нормативных актов, обеспечивающих правовую основу для обработки, хранения и защиты данных. Основные законы в Российской Федера-

ции — Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных» [2] и Федеральный закон от 08.07.2006 №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [1], формируют основополагающие принципы работы с данными, устанавливают права субъектов информации и полномочия контролирующих органов.

В свою очередь, Федеральный закон № 152-ФЗ [2] акцентирует внимание на защите персональных данных. В нем устанавливаются требования к сбору, обработке и хранению персональной информации, регламентируются обязательства операторов данных. Значительное внимание уделяется обеспечению согласия владельцев данных на их обработку, что подчеркивает приоритет прав граждан. Закон прописывает меры для предотвращения утечек и несанкционированного доступа к информации.

Федеральный закон № 149-ФЗ [1] определяет правовые рамки использования информационных технологий. Документ регулирует области доступа к информационным ресурсам, включая порядок обработки и передачи данных, вводит понятие публичной информации и определяет условия её распространения, что особенно важно для государственных и общественных организаций.

Разработанная правовая база направлена на создание безопасной информационной среды, где регулирование взаимодействия с данными защищает граждан и поддерживает развитие инновационных технологий. Законодательство охватывает аспекты международного сотрудничества в области защиты и обмена информацией, что позволяет осуществлять интеграцию в глобальную информационную архитектуру.

Эксперты отмечают, что нормы права не только защищают информацию, но и стимулируют развитие технологий. Универсальные правовые рамки позволяют интегрировать инновационные технологии, обеспечивая при этом необходимую степень конфиденциальности и безопасности. Комплекс запретов и предписаний, изложенных в нормативных документах,

направлен на снижение рисков утечки информации и несанкционированного доступа.

Отсюда можно сделать вывод, что правовое регулирование в области информационных ресурсов не только защищает данные, но и улучшает информационное взаимодействие между субъектами, повышает доверие в обществе и стимулирует развитие информационных технологий, что приводит к созданию устойчивой цифровой среды.

Национальные стандарты, такие как ГОСТы и ISO, играют фундаментальную роль в управлении информацией как на государственном уровне, так и в пределах отдельных организаций. ГОСТы обеспечивают унифицированный подход к процессам, связанным с обработкой данных, определяя регламенты и требования к качеству информации. Процесс позволяет обеспечить совместимость и бесперебойное взаимодействие между различными системами и организациями.

Основная цель внедрения стандартов — создание надежной инфраструктуры управления данными для повышения прозрачности и ответственности. Стандарты ISO помогают ориентироваться в глобальной среде, обеспечивая соблюдение лучших мировых практик, что особенно актуально в эпоху цифровой глобализации, когда данные становятся трансграничным ресурсом.

Существенным аспектом международного законодательства является соблюдение принципов трансграничной передачи данных, затрудняющий использование данных без принятия достаточных мер безопасности. США, хотя и не имеют единого федерального закона, регулирующего личные данные, предлагают разнообразие на уровне штатов. Закон о конфиденциальности потребительских данных Калифорнии (CCPA) защищает права резидентов штата, предоставляя им контроль над персональными данными. В Австралии действует Закон о конфиденциальности 1988 года, включающий 13 австралийских принципов конфиденциальности, созвучных международным стандартам.

Япония недавно пересмотрела свой законодательный акт о защите личной информации, стремясь углубить согласованность с европейскими нормами. В Сингапуре аналогичный закон активно пересматривается для повышения стандартов.

Анализ показывает, что успешные зарубежные модели включают обязательные уведомления о нарушениях данных, права на доступ и удаление информации, и жесткие механизмы исполнения. Данные компоненты могут быть заимствованы и адаптированы для повышения уровня защиты данных. Внедрение практик требует не только законодательных изменений, но и повышения осведомленности осуществляющих обработку данных и населения в целом.

Необходимость создания гибкой и адаптивной законодательной среды, позволяющей оперативно учитывать инновации, очевидна. Регуляторные органы будут сфокусированы на разработке стандартов, упрощающих интеграцию законодательных требований в информационные процессы, передовых методов шифрования и мониторинга безопасности данных. Важным элементом станет сотрудничество между государствами для формирования единых международных стандартов в области защиты данных, минимизирующих различия в правоприменительной практике.

Одним из наиболее успешных примеров страны, где внедрен комплексный подход к управлению информацией — от создания инфраструктуры до обучения персонала — служит Эстония. Здесь реализована комплексная система электронного управления. Она обеспечивает доступ к большинству государственных услуг через интернет, что значительно упрощает взаимодействие граждан с органами власти. Эстонская модель «электронного правительства» базируется на открытых стандартах и тесной интеграции государственных платформ, таких как X-Road, которая позволяет безопасно обмениваться данными между различными ведомствами [4].

В США управление информационными ресурсами в значительной мере обу-

словлено корпоративными инициативами и регулированием на уровне законодательства. Федеральный закон о модернизации управления информацией (FITARA) был разработан для повышения прозрачности и эффективности использования ИТ-ресурсов в государственных организациях. В рамках этого закона значительно усилилась роль ИТ-директоров в государственных структурах, что позволило лучше распределять ресурсы и внедрять инновации в управление данными.

В Сингапуре, который демонстрирует высокий уровень цифровизации, правительственная инициатива Smart Nation направлена на использование данных и технологий для улучшения городского управления. Созданная в рамках этой инициативы интегрированная система управления ресурсами города позволяет оптимизировать процессы, связанные с транспортом, коммунальными услугами и здравоохранением.

Китайские подходы к управлению данными часто фокусируются на больших данных и искусственном интеллекте, включая инвестиции в развитие инфраструктуры для аналитики больших данных, ставя перед собой цель создать полноценную цифровую экономику. Программные платформы интегрируются с множеством источников данных, что позволяет получать аналитику в реальном времени и принимать более обоснованные решения на государственном уровне.

Швеция активно использует облачные технологии для хранения и обработки данных, что позволяет гибко управлять информационными потоками и обеспечивать высокую степень защиты информации. В Великобритании правительство внедряет стандарт Open Data, который способствует повышению прозрачности и доступности информации для общественности.

Заключение

Применение международных стандартов в области информационной безопасности, помогает многим государствам выработать эффективные механизмы защиты данных. Они предусматривают не только установку технических барьеров,

но и разработку политики и процедур, направленных на минимизацию рисков утечки данных.

Таким образом, можно сделать вывод, что представленный опыт зарубежных стран с высоким уровнем цифровизации, демонстрирует, как эффективное управление информационными ресурсами может стимулировать экономическое развитие и улучшать качество жизни граждан, и следовательно, может быть использован в России.

Список источников:

1. Федеральный закон от 08.07.2006 №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // КонсультантПлюс // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 17.03.2025).
2. Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных» // КонсультантПлюс // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 17.03.2025).
3. Аношина Ю.Ф., Симонов С.Ю. Россия в цифровом будущем: проблемы и перспективы развития // Russian Journal of Management. 2020. Т. 8. № 1. С. 146-150.
4. Бояринцева О.А. Актуальные вопросы правового регулирования баз данных, формируемых и используемых в сфере государственного и муниципального управления // Пробелы в российском законодательстве. 2019. №4 // URL: https://journals.eco-vector.com/2072-3164/article/view/530523/ru_RU# (Дата обращения 13.03.2025)
5. Ершова Н.А., Александрова М.В. Перспективы развития информационного общества в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. State and municipal management. Scholar notes. 2019. № 3. С. 92 – 96.
6. Состояние преступности // МВД России, 2024 // URL: <https://мвд.рф/folder/199> (дата обращения 13.03.2025)
7. Сыщикова Е.Н., Верхорубов С.А. Особенности инновационного процесса в условиях циркулярной экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 5. № 10 (118). С. 96-101.
8. Химченко А.И. О создании единого государственного информационного ресурса о населении // Информационное право. 2020. № 3. С. 28-31.
9. Юткина О.В., Александрова М.В. Проблемы и перспективы развития электронных государственных услуг в рамках национального проекта «Цифровая экономика» // В сборнике: Трансформация национальной социально-экономической системы России. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Москва. 2022. С. 244-251.
10. Юткина О.В., Маслюкова Е.А. Предпосылки обеспечения развития цифровизации в социально-экономических системах // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 3. С. 198-201.
11. Cao Y., Li S., Liu Y., Yan Z., Dai Y., Yu P. S., Sun L. A comprehensive survey of ai-generated content (AIGC): A history of generative ai from GAN to chat-GPT. 2023. arXiv preprint arXiv:2303.04226.

References:

1. Federal Law No. 149-FZ dated 08.07.2006 "On Information, Information Technologies and Information Protection" // ConsultantPlus // URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (date of access 17.03.2025).
2. Federal Law No. 152-FZ of 27.07.2006 "On Personal Data" // Consultant-Plus // URL https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (date of access 17.03.2025).
3. Anoshina YuF, Simonov SY. In the digital future of Russia: problems and prospects of development // Russian Journal of Management. 2020;8(1):146-150.
4. Boyarintseva OA. Actual issues of legal regulation of databases generated and used in the field of state and municipal administration // Gaps in Russian legislation. 2019;4 // URL:https://journals.eco-vector.com/2072-3164/article/view/530523/ru_RU#
5. Yershova NA, Alexandrova MV. Prospects for the development of the information society in Russia. State and municipal administration. Scientific notes. State and municipal management. Scholar notes. 2019;3:92-96.
6. The state of crime // Ministry of Internal Affairs of Russia. 2024 // URL : <https://мвд.рф/folder/199> (date of access 17.03.2025).
7. Syshchikova EN, Verkhorubov SA. Features of the innovation process in a circular economy. Economics and management: problems, solutions. 2021;5(10):96-101.
8. Himchenko A. I. On the creation of a unified state information resource about the population. Information law. 2020;3:28-31.
9. Yutkina OV, Alexandrova MV. Problems and prospects of development of electronic public services within the framework of the national project "Digital Economy" // In the collection: Transformation of the national socio-economic system of Russia. Materials of the IV International Scientific and Practical Conference. Moscow. 2022:244-251.
10. Yutkina OV, Maslyukova EA. Preconditions to ensure the development of digitalization in socio-economic systems. State and municipal administration. Scientific notes. 2019;3:198-201.
11. Cao Yu., Li S., Liu Yu., Yan Z., Dai Yu., Yu P. S., Song L. A comprehensive overview of Artificial Intelligence-Generated Content (AIGC): The History of Generative AI from GAN to Chat-GPT. 2023. Preprint of the arXiv:2303.04226.



УДК 332.142.4
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_36
EDN: <https://elibrary.ru/hmdnko>

Механизмы финансирования государственного заказа на поставки продукции на государственные и муниципальные нужды

Mechanisms for financing state orders
for the supply of products for state and
municipal needs



Никита Михайлович Семкин

ООО «Мирэй Групп», директор по развитию
142180, Россия, Московская область, Подольск, микрорайон
Климовск, Индустриальная улица, д. 13, стр. 5.
e-mail: semkinikita@mail.ru

Nikita M. Semkin

Director of Development, Mirey Group LLC
142180, Russian Federation, Moscow Region, Podolsk, Klimovsk
District, Industrialnaya Street, bldg. 5, str. 13.
e-mail: semkinikita@mail.ru

Аннотация.

Одним из основных инструментов реализации государственной экономической политики является государственный контракт на поставку продукции или услуг на государственные и муниципальные нужды. Нормативными актами, регулируемыми условия формирования и реализации продукции в рамках государственных контрактов, предусмотрены гарантийные обязательства со стороны исполнителей в виде банковских гарантий независимых банков или финансовых организаций. Вторым вариантом финансовых обязательств предусмотрено иммобилизация определенной части на специальном счете на период реализации государственного контракта. И в первом варианте финансового обеспечения реализации государственного контракта несут потери, как исполнители, так и заказчики. В этих условиях для обеспечения разумной заинтересованности обеих сторон необходимо предложить варианты финансирования государственных контрактов, которые позволят обеспечить совокупную экономию бюджетов. В работе предлагается использование механизмы финансирования государственных контрактов путем эмиссии государственных казначейских облигаций. Использование казначейских облигаций позволит сократить бюджетные расходы на обслуживание государственных контрактов при снижении системных рисков в народном хозяйстве. Использование механизма финансирования государственных контрактов за счет выпуска государственных облигаций позволит вовлекать свободные средства, аккумулируемые в банках в финансирование инновационного развития промышленности и значительно снизить инфляцию, темпы роста которой наблюдаются в последнее время.

Ключевые слова.

Государственный заказ, государственный контракт, исполнитель, заказчик, финансовое обеспечение, бюджетный кредит, финансовые риски.

Abstract.

One of the main instruments for implementing state economic policy is a state contract for the supply of products or services for state and municipal needs. Regulatory acts governing the conditions for the formation and sale of products within the framework of state contracts provide for guarantee obligations on the part of contractors in the form of bank guarantees of independent banks or financial organizations. The second option of financial obligations provides for the immobilization of a certain part in a special account for the period of implementation of the state contract. And in the first option of financial support for the implementation of the state contract, both contractors and customers incur losses. Under these conditions, in order to ensure reasonable interest of both parties, it is necessary to offer options for financing state contracts that will ensure overall savings in budgets. The paper proposes the use of mechanisms for financing state contracts by issuing state treasury bonds. The use of treasury bonds will reduce budget expenditures on servicing state contracts while reducing systemic risks in the national economy. The use of a mechanism for financing government contracts through the issue of government bonds will make it possible to involve free funds accumulated in banks in financing innovative development of industry and significantly reduce inflation, the growth rate of which has been observed recently.

Keywords.

Government order, government contract, contractor, customer, financial support, budget loan, financial risks.

Введение

Для реализации государственной экономической политики у государства имеется достаточно обширный набор инструментов. Одним из таких инструментов, широко используемых в мировой практике начиная с первой половины XX-го века является государственный и муниципальный заказ. Использование инструмента государственного заказа на поставки продукции на государственные и муниципальные нужды касается прежде всего отраслей, обеспечивающих национальный суверенитет и предоставление важнейших услуг в социальной сфере. Причем этот набор отраслей очень различается в зависимости от степени подходов в различных странах и в различные времена.

Несмотря на широкое распространение этого механизма в государственной практике до конца он не отработан, что приводит к значительным экономическим потерям со стороны органов государственного и муниципального управления. В некоторых случаях злоупотребления при реализации государственных и муниципальных контрактов на поставки продукции на государственные и муниципальные нужды выражаются в проявлениях фактов коррупции, масштабы которой во всем мире достаточно велики.

С целью снижения риска проявления фактов коррупции в сфере государственного и муниципального управления во всех странах предпринимаются профилактические меры. В первую очередь создаются достаточно громоздкие механизмы государственного контроля, причем предусматривающие весьма серьезные меры пресечения, вплоть до уголовных, но далеко не везде и не всегда они дают необходимые результаты [10].

В рамках механизма функционирования системы формирования и реализации государственных и муниципальных заказов используются достаточно ограниченное количество вариантов их финансирования. При коротком цикле реализации предусмотрен окончательный расчет по окончании реализации контракта. При длительности исполнения контракта 6 ме-

сяцев и более предусматривается вариант авансовых платежей [2].

Используемый вариант финансирования не лишен недостатков, которые заключаются в возможных потерях бюджета при недостаточном контроле со стороны органов государственного контроля.

Основная часть

Целью исследования является выявление рисков невыполнения условий государственного (муниципального) контракта на поставку продукции на государственные (муниципальные) нужды и разработка механизма снижения рисков для государственных (муниципальных) заказчиков и исполнителей и совокупных экономических потерь при этом. Снижение рисков при реализации государственных контрактов на поставки продукции и оказание услуг на государственные и муниципальные нужды, по нашему мнению, является одним из основных методов снижения проявления фактов коррупции. При этом необходимо учитывать, что риски связаны как со срывами сроков реализации контрактов, так и возможности увеличения, причем достаточно часто обоснованного, его стоимости [11].

При исследовании проблемы были использованы Счетной палаты Российской Федерации ревизии реализации государственных контрактов. В частности, с 2019 года Счетная палата опубликовала 27 рекомендаций, касающихся автомобильных дорог. В частности, на 2024 года лишь 22 из них выполнены. Рекомендации касались качества и объемов проведенных работ [3]. Кроме того, в исследовании использовались методы логического и финансового анализа, оценки финансовых рисков и другие.

При реализации государственных контрактов возникают риски его неисполнения. Причем эти риски могут возникнуть как у заказчика, так и у исполнителя. Но они (риски) имеют разный характер. Если у заказчика могут возникать риски неисполнения со стороны исполнителя, связанные с техническими причинами и инвестиционного характера, то у исполнителя риски носят инвестиционный характер, особен-

но в случаях долгосрочных контрактов [7; 12]. В первую очередь существенные последствия от неисполнения государственных контрактов имеют для продукции военного и двойного назначения [1].

В целях финансового обеспечения исполнения государственного контракта нормативные акты предполагают использование финансовых механизмов в виде определенном объеме финансовых средств на специальном счете в уполномоченном банке [9]. Другим инструментом, обеспечивающим исполнение государственного контракта, является банковская гарантия, предоставленная независимым банком.

Согласно действующим правилам и нормативным актам, регулирующим сферу государственных контрактов период иммобилизации финансовых средств равен фактически периоду реализации его (государственного контракта). Банки предоставляющие гарантии также требуют исполнения определенных процедур чаще всего также иммобилизацию определенной величины финансовых средств. В противном случае предоставление банковской гарантии в целях финансового обеспечения исполнения государственного контракта является вероятным источником проявления фактов коррупции.

Таким образом, в процедуре финансового обеспечения исполнения государственного контракта его исполнитель несет финансовые потери, особенно при высоких темпах инфляции, что значительно снижает привлекательность участия в реализации государственных контрактов. Органы государственного и муниципального управления для расширения круга участников и привлечения дополнительных исполнителей к реализации государственных контрактов используют механизмы субсидирования кредитной ставки, что ведет к дополнительным финансовым издержкам бюджета [6].

В настоящее время предприятия оборонно-промышленного комплекса при реализации гособоронзаказа субсидируются в размере до 6 процентов, причем эти субсидии в конечном счете финансируются из общего объема финансирования гособо-

ронзаказа. То есть для бюджета используемые механизмы финансирования исполнения государственных контрактов в этих условиях становятся дороже на 6 процентов.

При использовании авансовых платежей при заключении государственного контракта фактически в цену государственного контракта в настоящее время почти всегда включаются объемы финансовых ресурсов на субсидирование банковских процентов или средние проценты инфляции, сложившиеся за определенный период.

При исполнении государственных контрактов на поставки продукции на государственные и муниципальные нужды в зарубежных странах используются различные механизмы, которые, в первую очередь, предполагают использование государственных гарантий в виде государственных облигаций, что не предполагает прямого участия государственных органов управления в управлении их исполнением.

Выявленные недостатки прямого финансирования государственных контрактов свидетельствуют о необходимости использования новых не использующих прямых государственных инвестиций в промышленность, если она не находится в ее собственности. Это позволит снизить инвестиционные риски как государственные (муниципальные) так и частные и корпоративные.

Снижение инвестиционных рисков бюджета и исполнителя возможно, по нашему мнению, при использовании механизма государственных облигационных займов.

На рисунке 1 представлена схема реализации эмиссии облигаций государственного займа для финансирования государственных контрактов на поставку продукции и оказание услуг на государственные и муниципальные нужды. В мире достаточно широко используются государственные облигации для финансирования инфраструктурных проектов [5; 8].

Использование механизмов финансирования исполнения государственных и муниципальных контрактов, как мы уже отмечали выше широко используется в мировой практике, но в российской не ис-

пользуется. Для анализа эффективности использования механизмов отсроченного финансирования исполнения контрактов необходимо использовать имеющийся опыт софинансирования важнейших проектов, особенно в инфраструктурных проектах в рамках государственно-частного и муниципально-частного партнерства [4].

Реализация механизмов кредитования поставок продукции в рамках государственных и муниципальных контрактов с использованием государственных облигаций позволит, по нашему мнению, не осуществлять дополнительную эмиссию, и, следовательно, не будет приводить к инфляции. А если она (инфляция) возникнет, то ее величина будет в незначительных размерах.

Предлагаемый механизм использования государственных облигаций для финансирования исполнения государственных и муниципальных контрактов на поставку продукции и оказания услуг на государственные и муниципальные нужды разделяет функции заказчика, подрядчика и финансового органа, осуществляющего финансовый контроль за параметрами контрактов.

Кроме того, рекомендуемый механизм финансирования государственных и муниципальных контрактов позволяет ликвидировать разрыв в горизонтах планирования между финансовым планированием и государственным заказом.

Предлагаемая схема финансирования поставок продукции на государственные и муниципальные нужды, согласно действующим нормативным актам, начинается с формирования потребности в ее (продукции) для обеспечения реализации функций государственного и муниципального управления [2]. Согласно установленным правилам в настоящее время государственным заказчиком может стать любой орган государственного или муниципального управления при достижении объема заявки на продукцию или услуги более установленной величины. С одной стороны, это верно, но в этих случаях возможность государственного и муниципального контроля размывается и затрундняется из-за больших масштабов

закупок, что потребует значительно повысить возможности контрольных органов. По нашему мнению, целесообразно создать специализированный орган, в настоящее время имеющийся во всех органах государственного управления в той или иной организационной форме. Государственный заказчик, имеющий тот или иной статус, разрабатывает номенклатуру продукции и услуг, необходимых для поставки на государственные и муниципальные нужды. Создание единого органа государственного заказа позволит формировать общую картину потребности бюджетных средств на реализацию государственных и муниципальных полномочий.

Другим возможным инструментом государственного контроля за качеством и номенклатурой поставляемой продукции и оказываемых услуг может быть создание постоянно действующей комиссии, в состав которой должны включаться эксперты, имеющие непререкаемый авторитет среди специалистов этого профиля. В качестве организаций, ранее исполнявших подобные государственные и муниципальные контракты.

Согласование параметров номенклатуры государственных контрактов происходит на уровне Военно-промышленной комиссии и Минфина России, одна из которых отвечает за разработку перспективных технологий, а другая - за финансовое обеспечение государственных обязательств.

Далее согласно действующим нормативным актам государственным заказчиком организуется аукцион по размещению государственных заказов на поставки продукции на государственные и муниципальные нужды в пределах тех лимитов, установленных в процедурах ранее рассмотренных.

На основе сформированных государственных контрактов и лимитов финансового обеспечения, утвержденных ранее в пределах государственного бюджета, формируются показатели эмиссии государственных казначейских облигаций, которые далее могут распределяться между исполнителями.

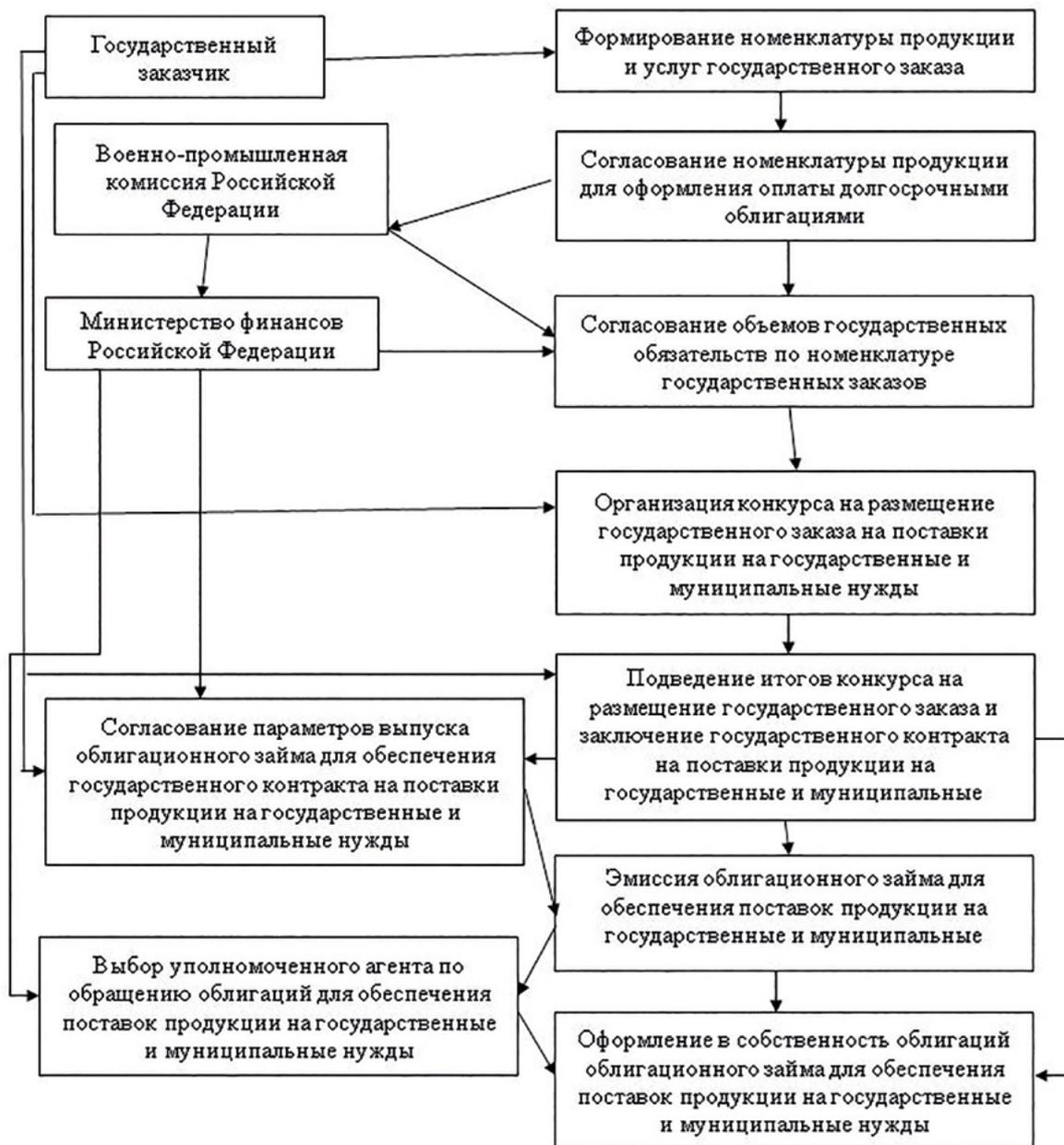


Рисунок 1. Технологическая схема финансирования поставок продукции на государственные и муниципальные нужды

*Источник: составлено автором на основе анализа нормативно-правовой базы и экспертных оценок

При этом параметры конкретного выпуска государственных облигаций зависят от показателей конкретного государственного контракта на поставки продукции и услуг на государственные и муниципальные нужды.

Исполнитель государственного контракта, получив в качестве платежного документа облигации государственного займа получает, прежде всего, финансовую гарантию оплаты поставки продукции и услуг на государственные и муниципальные

нужды. При недостатке собственных оборотных средств у исполнителя облигации могут быть заложены в банк в качестве обеспечения возврата кредитных средств. При этом необходимо учесть, что в настоящее время реальных направлений инвестирования для банков нет, что приводит к рискованной политике банков и выдаче ничем реально не обеспеченных кредитов. Кроме того, банки, согласно политике Банка России, должны направлять значительные

средства в резервные фонды, что, в свою очередь, увеличивает затраты на обслуживание кредитов и повышает инфляцию.

В настоящее время в рамках поставки продукции по гособоронзаказу ограничены уровнем рентабельности в размере 20 процентов. В случае передачи исполнения гособоронзаказа другому исполнителю рентабельность снижается до 1 процента.

При ныне действующих процентных ставках по кредитам упомянутые нормы рентабельности фактически приводят к снижению экономической устойчивости крупнейших предприятий, обеспечивающих обороноспособность страны. Для решения этих проблем органы государственного управления, выступающие в качестве государственных заказчиков, вынуждены включать затраты на обслуживание кредитов и других заимствований в стоимость государственных контрактов, что, в свою очередь, увеличивает стоимость государственных контрактов без роста их качественных показателей.

Упомянутые выше проблемы в финансировании государственных контрактов значительно обостряются при сроке их реализации более чем 2 года. Эти проблемы связаны с тем, что российская бюджетная система настроена на максимальный плановый период 3 года. Повышение эффективности реализации государственных и муниципальных контрактов должно способствовать применению механизма конкурсного проектирования при этом в качестве исполнителей на этапе предпроектных исследований необходимо привлекать конкурентные организации, ранее участвовавшие в совместных разработках.

Как показывает опыт разработки сложных систем предлагаемый механизм конкурсного проектирования изделий на первом этапе это приводит к повышению стоимости разработки изделий, что на следующих этапах это позволяет значительно экономить финансовые и материальные средства и сокращать сроки реализации государственных и муниципальных контрактов. Справедливость этого тезиса подтверждается опытом разработки истребителей в поздний период существования СССР- Су-27 и МИГ-29.

Однако у предлагаемого механизма конкурсного проектирования имеются и отрицательный опыт- результаты разработки тяжелой ракеты носитель в США. Как показал проведенный нами анализ произошло это потому, что конкурс на разработку закончился слишком поздно- на этапе опытных образцов, а не макета или концепции.

Заключение

Финансирование поставки продукции или оказание услуг в рамках реализации государственных контрактов предполагает использование двух механизмов. По одному из них предполагается авансовые платежи со стороны органов государственного и муниципального управления По окончании сроков реализации государственных и муниципальных контрактов происходит окончательный расчет. Согласно второму варианту авансовых платежей не предполагается. Однако для реализации контракта требуется определенный набор материальных ресурсов, поставку которых необходимо оплачивать. То есть в этом случае происходит инвестирование в реализацию государственных и муниципальных контрактов при длительных сроках происходит инфляция расходов исполнителя.

Для предприятий и организаций, поставляющих продукцию и оказывающих услуги на общих основаниях, существует третий закон.

Однако на наличие трех дополняющих друг друга законов во всех присутствует одна группа недостатков, связанных финансовым обеспечением реализации заключенных государственных контрактов. При этом финансовые потери во всех случаях могут нести. Как исполнители, так бюджеты как источники финансирования затрат на исполнение государственных контрактов.

Финансирование государственных контрактов за счет эмиссии государственных облигаций позволит привлечь свободные финансовые ресурсы коммерческих банков и значительно снизить инфляцию в рамках государственной экономической политики.

Список источников:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 275-ФЗ "О государственном оборонном заказе" (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/70291366/paragraph/1:0> (дата обращения: 29.12.2024).
2. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/70353464/?ysclid=m56wljo2hn944185997> (дата обращения: 27.12.2024).
3. Бюллетень Счетной палаты № 8 (322) 2024 г. Электронный ресурс // URL: <https://ach.gov.ru/search?q=бюллетень> (дата обращения: 28.12.2024).
4. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41–46.
5. Казначейские облигации США: виды и доходность. Электронный ресурс // URL: <https://gazprombank.investments/blog/market/treasury-bonds/?ysclid=m58iwccn5z396900557> (дата обращения: 25.12.2024).
6. Петров А. М., Шитова В. Д. Управление государственными закупками: пресечение нарушений и манипуляций поставщиков // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 167–175.
7. Раскатова М.И. Оценка рисков: конспект лекций / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2021. – 125 с.
8. Облигации США. Электронный ресурс // URL: <https://cbonds.ru/country/USA-bond/?ysclid=m58j2ezbay56096515> (дата обращения: 27.12.2024).
9. Семкин Н.М., Столярова А.Н. Реализация механизма государственных закупок продукции на государственные и муниципальные нужды в современных условиях // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 36–43.
10. Семкин Н.М., Столярова А.Н. Сравнительный анализ методов профилактики коррупции // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 400–408.
11. Сираждинов Р.Ж. Механизмы борьбы с коррупцией в государственном и муниципальном управлении // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 326–332.
12. Солодов А.К. Основы финансового риск-менеджмента: учебник и учебное пособие / А.К. Солодов; технический редактор Е.А. Солодова; корректор Е.А. Нейц. — М.: Издание Александра К. Солодова, 2017. — 24,0 п.л., 286 с.

References:

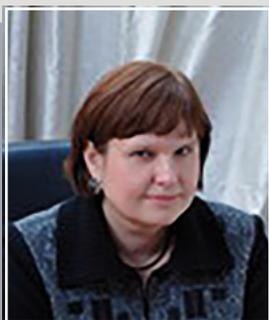
1. Federal Law of December 29, 2012 No. 275-FZ "On the State Defense Order" (with amendments and additions) // URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/70291366/paragraph/1:0> (date of access: 29.12.2024).
2. Federal Law of April 5, 2013 No. 44-FZ "On the Contract System in the Sphere of Procurement of Goods, Works, Services for the Needs of the Government and Municipalities" (with amendments and additions) // URL: <https://base.garant.ru/70353464/?ysclid=m56wljo2hn944185997> (date of access: 27.12.2024).
3. Bulletin of the Accounts Chamber No. 8 (322), 2024. Electronic resource // URL: <https://ach.gov.ru/search?q=бюллетень> (date of access: 28.12.2024).
4. Zotov V.B., Terekhova K.O. Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices in Cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). Pp. 41–46.
5. U.S. Treasury Bonds: Types and Yield. Electronic resource // URL: <https://gazprombank.investments/blog/market/treasury-bonds/?ysclid=m58iwccn5z396900557> (date of access: 25.12.2024).
6. Petrov A.M., Shitova V.D. Management of Government Procurements: Preventing Supplier Violations and Manipulations // Municipal Academy. 2024. No. 3. Pp. 167–175.
7. Raskatova M.I. Risk Assessment: Lecture Notes / M.I. Raskatova. – Chelyabinsk: Publishing Center of SUSU, 2021. – 125 p.
8. U.S. Bonds. Electronic resource // URL: <https://cbonds.ru/country/USA-bond/?ysclid=m58j2ezbay56096515> (date of access: 27.12.2024).
9. Semkin N.M., Stolyarova A.N. Implementation of the Mechanism of Government Procurement for Government and Municipal Needs under Modern Conditions // Municipal Academy. 2024. No. 3. Pp. 36–43.
10. Semkin N.M., Stolyarova A.N. Comparative Analysis of Anti-Corruption Methods // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 400–408.
11. Sirazhdinov R.Zh. Anti-Corruption Mechanisms in State and Municipal Governance // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 326–332.
12. Solodov A.K. Fundamentals of Financial Risk Management: Textbook and Study Guide / A.K. Solodov; technical editor E.A. Solodova; proofreader E.A. Neyts. — Moscow: Edition of Alexander K. Solodov, 2017. — 24.0 print sheets, 286 p.



УДК 351
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_44
EDN: <https://elibrary.ru/jqymak>

Современные методы кредитного скоринга в России: тенденции и перспективы

Modern methods of credit scoring in Russia: trends and prospects



Елена Борисовна Крылова

АНО ВО «Московский гуманитарный университет», заведующий кафедрой экономических и финансовых дисциплин, доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 6325-9617; AutorID: 881400.
111395, Россия Москва, Юности улица, дом 5, корпус 2.
e-mail: EKrylova@mosgu.ru.

Elena B. Krylova

ANO VO "Moscow Humanitarian University", Head of the Department of Economic and Financial Disciplines, Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 6325-9617; AutorID: 881400.
111395, Russia Moscow, Yunosti street, house 5, building 2.
e-mail: EKrylova@mosgu.ru.



Светлана Валентиновна Пивнева

ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», кандидат педагогических наук, доцент, SPIN-код: 1302-5825; AutorID: 181273.
129226, г. Москва, ул. Вильгельма Пика, дом 4, стр. 1.
e-mail: tilt-swetlana@yandex.ru

Svetlana V. Pivneva

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian State Social University", Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 1302-5825; AutorID: 181273.
129226, Moscow, Wilhelm Pieck St., Building 4, Building 1.
e-mail: tilt-swetlana@yandex.ru



Геннадий Владимирович Хорбенко

ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», аспирант кафедры информационных технологий, искусственного интеллекта и общественно - социальных технологий цифрового общества, SPIN-код: 9545-0612: AutorID: 1233024.

129226, г. Москва, ул. Вильгельма Пика, дом 4, стр. 1, e-mail: horbenko@vbankcenter.ru

Gennady V. Khorbenko

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian State Social University", postgraduate student of the Department of Information Technologies, Artificial Intelligence and Public and Social Technologies of the Digital Society, SPIN-code: 9545-0612: AutorID: 1233024.

129226, Moscow, Wilhelm Pieck St., Building 4, Building 1, e-mail: horbenko@vbankcenter.ru

Аннотация.

В статье рассматриваются современные подходы к кредитному скорингу в России в условиях цифровизации финансовой сферы. Анализируются традиционные и алгоритмические методы оценки кредитоспособности, включая логистическую регрессию, методы машинного обучения и искусственного интеллекта. Отдельное внимание уделяется интерпретируемости моделей, правовым и этическим аспектам их использования, а также вызовам внедрения скоринговых технологий в муниципальных структурах. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к внедрению цифровых скоринговых систем с учётом региональных особенностей.

Ключевые слова.

Кредитный скоринг, машинное обучение, искусственный интеллект, интерпретируемость, финансовые риски, цифровизация.

Abstract.

The article explores modern approaches to credit scoring in Russia within the context of the financial sector's digital transformation. It examines both traditional methods and algorithmic models, including logistic regression, machine learning techniques, and artificial intelligence tools. Special attention is given to model interpretability, legal and ethical considerations, and the challenges of implementing scoring technologies in municipal and regional financial systems. The study concludes that a comprehensive approach is required to effectively introduce digital credit scoring models, considering the specific conditions of local institutions.

Keywords.

Credit scoring, machine learning, artificial intelligence, interpretability, financial risks, digitalization.

Введение

Финансовая система Российской Федерации в последние годы претерпевает значительные изменения, связанные с цифровизацией процессов, усилением регуляторных требований и растущими потребностями в адаптивных инструментах управления рисками. Одним из ключевых механизмов, обеспечивающих стабильность и эффективность банковского сектора, является система оценки кредитоспособности заёмщиков — кредитный скоринг. В условиях расширения потребительского кредитования, а также растущей доли заёмщиков из сегмента малого и среднего бизнеса, потребность в точных, надёжных и быстро адаптирующихся скоринговых системах становится особенно актуальной [11].

Исторически в российской банковской практике использовались преимущественно классические модели оценки кредитного риска, ориентированные на финансовые показатели и формализованные критерии [1; 12]. Однако с развитием технологий и расширением источников данных такие подходы всё чаще демонстрируют недостаточную чувствительность к изменяющимся условиям и поведенческим аспектам финансовой активности заёмщиков [2]. В этих условиях особенно важным становится внедрение современных скоринговых моделей, базирующихся на методах машинного обучения и обработке больших массивов разнородной информации [8].

Целью настоящего исследования является комплексный анализ эволюции методов кредитного скоринга в России, выявление ключевых направлений их развития, а также обоснование преимуществ гибридных интеллектуальных моделей в условиях цифровой трансформации экономики.

Материалы и методы исследования:

В качестве методологической основы были использованы методы сравнительного анализа, синтеза, обобщения научной информации, а также кейс-метод и системный подход. Эмпирическую базу исследования составили научные публикации отечественных и зарубежных авто-

ров, отчёты и аналитические материалы российских банков, данные Центрального банка РФ, а также правовые акты, регламентирующие деятельность в сфере кредитования. Были проанализированы более 20 источников, в том числе работы по финансовой аналитике, прикладной математике, информационным технологиям и экономике данных [5; 6; 9].

Основная часть

Краткий обзор методов кредитного скоринга.

Кредитный скоринг как технология оценки рисков сформировался в середине XX века и до сих пор продолжает эволюционировать. В классическом виде он представляет собой количественную модель, определяющую вероятность наступления дефолта на основе совокупности характеристик заёмщика. Наиболее распространённой традиционной моделью остаётся FICO-скоринг, использующий ограниченное число переменных: платёжную историю, размер задолженности, продолжительность кредитной истории, типы используемых кредитов и частоту запросов [11].

Модели этого типа обладают высокой прозрачностью и легко интерпретируются, что делает их удобными для регуляторов и внутренних служб контроля. Однако их главным недостатком является ограниченность в обработке большого объёма гетерогенных данных и низкая гибкость при изменении поведенческих факторов на рынке [1; 3].

Альтернативой становятся гибкие скоринговые модели, которые интегрируют методы анализа больших данных (Big Data), машинного обучения и нейросетевого моделирования. Такие системы учитывают не только формализованные кредитные данные, но и косвенные признаки, отражающие поведенческие особенности заёмщика: использование мобильных приложений, активность в социальных сетях, геолокационные метрики, транзакционные паттерны [2; 8].

Существенным фактором выступает использование обогащённых данных (enriched data), что особенно важно при

работе с заёмщиками, не имеющими полноценной кредитной истории [10].

Интеллектуальные методы анализа данных в скоринге:

Современные методы анализа данных, применяемые в скоринговых системах, можно условно разделить на три группы:

1. Статистические методы — логистическая регрессия, probit-анализ, дискриминантный анализ. Они обеспечивают базовую предиктивную способность и используются как опорные модели в системах с невысоким объёмом данных [1; 11].

2. Машинное обучение — включает деревья решений, случайные леса (Random Forest), градиентный бустинг (XGBoost, LightGBM) и опорные векторы [2; 6]. Эти модели позволяют эффективно выявлять нелинейные зависимости, использовать разнородные типы данных и обеспечивать высокий уровень точности.

3. Глубокое обучение и нейросети — применяются для анализа транзакционной активности, временных рядов, поведенческих характеристик и построения сложных многослойных моделей [5; 8].

Оптимальной является комбинированная архитектура, использующая преимущества всех трёх подходов, что особенно эффективно при внедрении в крупные универсальные банки и финансово-технологические платформы [6; 10].

Проблемы и риски внедрения интеллектуальных моделей.

Несмотря на очевидные преимущества, современные подходы к скорингу сопровождаются рядом вызовов:

1. Конфиденциальность и защита персональных данных — в соответствии с требованиями национального законодательства, в частности ФЗ-152, требуется соблюдение строгих ограничений на использование чувствительных данных [4].

2. Алгоритмическая предвзятость — при обучении моделей на исторических данных существует риск воспроизводства дискриминационных практик [3].

3. Высокие требования к инфраструктуре — реализация и эксплуатация интеллектуальных скоринговых систем требует значительных ресурсов и квалифицированных кадров [6].

4. Интерпретируемость моделей — особенно актуальна в контексте обязательств банков по раскрытию причин отказа в кредитовании, что ограничивает применение нейросетевых «чёрных ящиков» [5; 10].

Заключение

В условиях цифровизации кредитный скоринг развивается как важнейший элемент системы управления рисками. Современные методы, использующие машинное обучение и обработку больших данных, обладают высокой точностью и адаптивностью. Однако их успешное внедрение требует комплексной работы по техническому, правовому и этическому обеспечению процессов [2; 4; 6,9].

Будущие исследования должны быть направлены на формирование этически устойчивых и регуляторно совместимых моделей, которые смогут учитывать поведенческие особенности российских заёмщиков, а также сохранять прозрачность и справедливость алгоритмических решений [3; 7].

Список источников:

1. Буров П.Д. Основные условия и проблемы формирования кредитно-рейтинговой позиции заемщика коммерческого банка // Финансовое право и управление. 2016. № 4. С.293-298.
2. Водопьянова В.А., Бородай Е.А. Анализ методов оценки кредитоспособности юридических лиц, используемых русскими банками // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. № 4. С.83-86.
3. Глазьев С.Ю. Стабилизация денежного и финансового рынка как необходимое условие перехода к устойчивому развитию // Экономика региона. 2016. № 1. С.28-36.
4. Евлахова Ю.С. Риски российских банков до и после признания системно значимыми финансовыми учреждениями // Финансовый журнал. 2019. № 3. С. 55–63.
5. Зубкова С.В., Кулик Р.Р. Проблемы идентификации ухудшения качества активов: российский и зарубежный опыт // Экономика и право. 2020. № 4. С.47-51.
6. Левенцов В.А., Левенцов А.Н. Бережливое производство и проблемы его цифровизации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 1. С.20-25.
7. Маймакова Л.В. Методология логистической интеграции в концепции «бережливое производство» // Экономика и социогуманитарные исследования. 2018. № 1. С. 19–26.
8. Марамыгин М.С., Чернова Г.Ф., Решетникова Л.Г. Цифровая трансформация рынка финансовых услуг в России: тенденции и специфика // Управление. 2019. Т. 10. № 3. С.70-80.
9. Миронова Н.Н., Сулейманова Х.Д. Контроллинг и риски его функционирования на предприятии // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 102-108.
10. Попова Е.А. Институциональная и социально-экономическая среда реализации регионального инвестиционного процесса // Байкальский исследовательский журнал. 2016. Т. 7. № 6. С.8.
11. Петров А.А. Обзор современных методических подходов к оценке кредитоспособности физических лиц // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 12. С.67-70.
12. Репина Е.Г. О вопросе факторов влияющих на стоимость потребительского кредитования // Фундаментальные исследования. 2024. № 1. С.90-95.

References:

1. Burov P.D. The main conditions and problems of forming a credit rating position of a commercial bank borrower // Financial law and management. 2016. № 4. P. 293-298.
2. Vodopyanova V.A., Borodai E.A. Analysis of methods for assessing the creditworthiness of legal entities used by Russian banks // Azimut of scientific research: economics and Management. 2020. № 4. P.83-86.
3. Glazhev S.Y. Stabilization of the money and financial market as a necessary condition for the transition to sustainable development // The economy of the region. 2016. № 1. P.28-36.
4. Yevlakhova Yu.S. Risks of Russian banks before and after recognition by systemically important financial institutions // Financial Journal. 2019. № 3. P. 55-63.
5. Zubkova S.V., Kulik R.R. Problems of identification of asset quality deterioration: Russian and foreign experience // Economics and Law. 2020. №4. P.47-51.
6. Leventsov V.A., Leventsov A.N. Lean manufacturing and the problems of its digitalization // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020. №1. P.20-25.
7. Maimakova L.V. Methodology of logistic integration in the concept of «lean manufacturing» // Economics and socio-humanitarian research. 2018. № 1. P. 19-26.
8. Maramygin M.S., Chernova G.F., Reshetnikova L.G. Digital transformation of the financial services market in Russia: trends and specifics // Managerial. 2019. Vol. 10. №3. P.70-80.
9. Mironova N.N., Suleymanova H.D. Controlling and risks of its functioning at the enterprise // Municipal Academy. 2024. № 1. C. 102-108.
10. Popova E.A. Institutional and socio-economic environment implementation of the regional investment process // Baikal Research Journal. 2016. Vol. 7. №6. P.8.
11. Petrov A.A. Review of modern methodological approaches to assessing the creditworthiness of individuals // Trends in the development of science and education. 2022. № 12. P.67-70.
12. Repina E.G. On the issue of factors influencing the cost of consumer loans // Fundamental research. 2024. № 1. P.90-95.



УДК 364-7-056.26(470-25)
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_49
EDN: <https://elibrary.ru/kjnnngl>

Развитие системы поддержки граждан с ограниченными возможностями здоровья в городе Москве

Development of a support system for citizens with disabilities in the city of Moscow

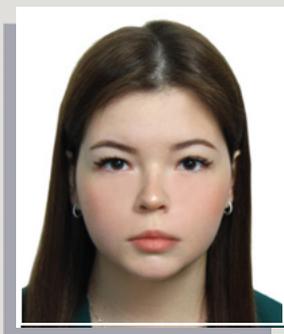


Елена Геннадьевна Хмельченко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат биологических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN-код: 1737-6581, AuthorID: 699279. 109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99. e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

Elena G. Khmelchenko

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Biological Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN code: 1737-6581, AuthorID: 699279. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542 e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

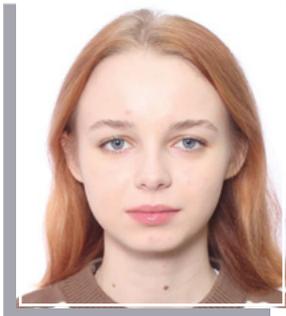


Екатерина Андреевна Володина

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», студент 109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99 e-mail: katerina0416@inbox.ru

Ekaterina A. Volodina

FSBEI HE "State University of Management", student. 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia, 109542 e-mail: katerina0416@inbox.ru



Екатерина Игоревна Лаврова

ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления», студент
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: sjellse.20@yandex.ru

Ekaterina I. Lavrova

FSBEI HE "State University of Management", student.
99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia, 109542
e-mail: sjellse.20@yandex.ru

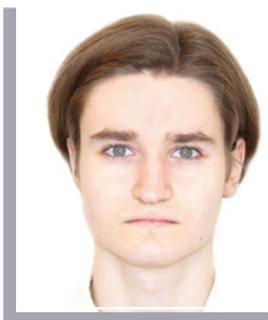


Денис Сергеевич Пивоваров

ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления», студент
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: piv-den04@yandex.ru

Denis S. Pivovarov

FSBEI HE "State University of Management", student.
99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia, 109542
e-mail: piv-den04@yandex.ru



Илья Алексеевич Фадеев

ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления», студент
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: F4deevilya@yandex.ru

Ilya A. Fadeev

FSBEI HE "State University of Management", student.
99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia, 109542
e-mail: F4deevilya@yandex.ru

Аннотация.

В данной статье представлены актуальные сведения о мерах социальной поддержки граждан с ограниченными возможностями здоровья в городе Москве. Проведен анализ программ и проектов, нацеленных на повышение уровня качества жизни и создания безбарьерной среды для маломобильного населения в процессе осуществления ими жизнедеятельности. Выделены проблемы в процессе реализации мер поддержки граждан с ограниченными возможностями здоровья. На примере города Москвы были описаны рекомендации по совершенствованию системы социальной поддержки такой группы населения. В роли ключевой программы города взята государственная программа «Доступная среда».

Ключевые слова.

Граждане с ограниченными возможностями здоровья, меры поддержки, социальная защита, средства реабилитации, система предоставления услуг.

Abstract.

This article presents current information on measures of social support for citizens with disabilities in the city of Moscow. An analysis of programs and projects aimed at improving the quality of life and creating a barrier-free environment for people with limited mobility in the process of their life activities is conducted. Problems in the process of implementing measures to support citizens with disabilities are highlighted. Recommendations for improving the system of social support for this group of the population are described using the city of Moscow as an example. The state program "Accessible Environment" is taken as the key program of the city.

Keywords.

Citizens with disabilities, support measures, social protection, rehabilitation facilities, service delivery system.

Введение

Инвалид – это лицо, которое имеет заболевания, стойко проявляющиеся в нарушении функций организма, приобретаемые в следствии врождённых патологий или приобретённых в ходе жизнедеятельности. Эти патологии в свою очередь приводят к потере трудоспособности и активному участию в жизни общества.

В современном обществе становится все более актуальной проблема оказания помощи таким гражданам, поскольку с каждым годом их число возрастает по разным причинам [5; 14]. По данным Росстата, на 31 декабря 2023 население России составило 146 150 789 человек, среди которых зарегистрировано 11 040 864 человека с разной степенью инвалидностью. Сравнивая 2020 и 2023 года, число зарегистрированных инвалидов увеличилось на 35 671 человека [7; 8; 13].

Основная часть

В городе Москве активно реализуются международные инновации и технологии, которые способствуют стремительному росту качества городской среды. Также

в столице функционируют реабилитационные центры, в которых граждане с ограниченными возможностями здоровья приобретают новые социальные навыки и учатся адаптироваться под современные реалии мегаполиса. В Москве также реализует свою деятельность Департамент труда и социальной защиты населения, который оказывает социальные услуги и поддержку для людей с инвалидностью [1; 2].

В Москве действует ряд программ поддержки граждан с ограниченными возможностями здоровья, направленные на социальную адаптацию и освоение новых навыков, которые помогают взаимодействовать с инфраструктурой города.

Среди огромного разнообразия программ можно выделить программу «Доступная среда», которая утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 29 марта 2019 года № 363 [3]. Данная программа направлена на создание безбарьерной среды для лиц с ограниченными возможностями, а также для комфортного и беспрепятственного передвижения по городу.

Таблица 1

Общее количество инвалидов в РФ [10]

Показатели	На 1 января								На 31 декабря
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023
Всего инвалидов, тыс. человек	12 751	12 261	12 111	11 947	11 875	11 631	11 331	10 933	11 041
В том числе: I группы	1 283	1 309	1 466	1 433	1 422	1 367	1 304	1 282	1 304
II группы	6 250	5 921	5 552	5 356	5 209	4 982	4 745	4 506	4 442
III группы	4 601	4 395	4 442	4 488	4 556	4 578	4 553	4 423	4 540
Дети-инвалиды	617	636	651	670	688	704	729	722	755
Общая численность инвалидов, приходящиеся на 1000 человек населения	86,6	83,1	81,9	80,8	80,3	78,9	77,1	74,6	75,5

Программа «Доступная среда» выполняет несколько ключевых задач, таких как: установка дополнительных парковочных мест для людей с инвалидностью, модернизация и проектирование городской инфраструктуры, а также дорожного покрытия яркой контрастной плиткой с геометрическими элементами для тактильного восприятия, а также оснащение удобными перилами и пандусами, а также организация дополнительных доступных выходов и входов в помещении, дополнительное оснащение медицинских учреждений всем необходимым для их комфортного посещения лицами с инвалидностью, выделение яркими цветами первых и последних ступеней лестничных клеток для повышения безопасности перемещения, оснащение работы лифтов яркими вывесками со звуковыми и световыми индикаторами, а также оборудование кнопок с использованием шрифта Брайля, оборудование инфраструктуры города аппарелью, а также проведение дополнительных мероприятий направленных на повышение качества жизни граждан, имеющих инвалидность.

Кроме того, при проведении капитального ремонта учреждений здравоохранения планируется создание безбарьерной и доступной среды на этапе подготовки проектно-сметной документации.

Все это дает возможность гражданам с ограниченными возможностями осуществлять свою жизнедеятельность без преград и быть «как все». Важной задачей для осуществления данной программы является повышение уровня психологической стабильности у такой категории граждан, а также проявление к ним уважения и снисходительности в обществе.

Для стимулирования творческого потенциала и мотивации молодежи и детей к развитию своих способностей и активному образу жизни был создан сервис «Агрегатор Люди достижений». Этот ресурс объединяет городские проекты и услуги, поддерживающие людей с инвалидностью, включая инициативы некоммерческих организаций.

На платформе также представлены вдохновляющие истории под хэштегом «#Людейдостижений» [9].



Рисунок 1. Применение необходимого оборудования для передвижения лиц с ограниченными возможностями здоровья на территории «Государственного университета управления»

*Источник: фото авторов

В дополнение к федеральным программам, г. Москва заботится о своих жителях с ограниченными возможностями. Благодаря Закону города Москвы от 26 октября 2005 года № 55 [2], инвалиды и другие лица с ограниченными возможностями здоровья могут получить дополнительную социальную поддержку, если она необходима гражданину.

Законом определены категории граждан, которые могут рассчитывать на такую поддержку: граждане 1, 2 и 3 группы здоровья; дети с ограниченными возможностями здоровья; иные лица, которые не признаны детьми-инвалидами или инвалидами 1, 2, 3 групп, но имеющими ограничения, которые напрямую влияют на ведение активного образа жизни и трудоспособность.

К данным мерам социальной поддержки относят: услуги по медицинской, социальной и профессиональной реабилитации и абилитации, которые включают в себя обеспечение техническими средствами реабилитации и протезно-ортопедическими изделиями; помощь в обеспечении занятости гражданина; обеспечение доступа к объектам социальной, транспортной и инженерной инфраструктуры города Москвы; иные государственные меры поддержки, установленные законодательством города Москвы [6].

При получении образования различных уровней и для развития талантов у детей и взрослых с ограниченными возможностями здоровья, органами власти города Москвы были разработаны специальные программы абилитации и реабилитации, которые учитывают индивидуальные потребности граждан данной категории.

Ежегодно в столице России появляются на рынке труда новые рабочие места и специальные организации для людей с ОВЗ, что позволяет инвалидам применять свои профессиональные навыки и осваивать новые. Кроме того, есть специальные программы по профессиональной подготовке и переподготовке для этой категории граждан.

Федеральный реестр инвалидов (ФРИ) – это система, направленная на улучшение

качества жизни граждан с ограниченными возможностями здоровья. База данных содержит в себе информацию о конкретном гражданине, который получил статус «Инвалид». Система обеспечивает информирование граждан о доступных формах поддержки, которая обновляется ежедневно. Информация в реестре это не только элемент информирования граждан, но и отличный помощник для удобного и оптимального взаимодействия с органами государственной власти. Также ФРИ имеет ряд других преимуществ и удобств, которые намного облегчают жизнь гражданину с ограниченными возможностями здоровья.

Кабинет предлагает целый ряд функциональных возможностей, ориентированных на поддержку и помощь людям с инвалидностью. В числе этих функций:

- база персональных данных, которая включает в себя группу инвалидности и основания для получения инвалидности;
- мониторинг и информационное просвещение граждан о запланированных медицинских мероприятиях (реабилитация и другое, включая указание сроков проведения и места);
- отслеживание результатов, предусмотренные индивидуальной программой реабилитации и абилитации (ИПРА);
- свод сведений о формах и типах реабилитации для конкретного гражданина, а также о медицинских экспертизах и заключениях;
- мониторинг за реализацией мероприятий ИПРА;
- сведения о пенсионных выплатах и пособиях;
- сведения о назначенной медицинской помощи;
- сведения об образовании инвалидов и услугах, касающихся их трудоустройства;
- подача заявлений на получение пособий по инвалидности (пенсия);
- возможность участия в опросах по результатам реализации программы для оценки качества.

Помимо этого, такой категории граждан положен определенной набор социальных льгот.



Рисунок 2. Посещение Большого театра на инвалидной коляске [4]

*Источник: фото авторов

Социальная льгота — это преимущество, предусмотренное законодательством, которое представляет определённым категориям граждан возможность частично или полностью освободиться от выполнения определённых обязательств или облегчать их выполнение. Их цель — улучшить социальное положение граждан, и они могут включать финансовую поддержку, налоговые преференции и услуги, направленные на поддержку уязвимых групп населения.

27 сентября 2021 года в Общественной палате РФ прошел круглый стол, участники которого рассмотрели изменения в законодательство, позволяющие людям с инвалидностью реализовать в регионах право на льготное посещение федеральных учреждений культуры.

В данной работе реализуется перечень поручений Президента Российской Федерации, сформулированных по итогам встречи с инвалидами и представителями общественных организаций, которая прошла 3 декабря 2020 года.

«Я очень рада, что у нас есть возможность обсудить тему, которая затрагивает большое количество людей с инвалидностью. Пандемия и вынужденная изоляция показали, что никакие виртуальные экскурсии не заменят посещения культурного пространства вживую. Именно поэтому это обсуждение на сегодняшний день особенно актуально», — сказала, открывая мероприятие, Диана Гурцкая, председатель Комиссии ОП РФ по доступной среде и развитию инклюзивных практик.

Культурно-досуговая сфера играет очень важную роль в жизни граждан с ограниченными возможностями здоровья, поэтому для этого важно развивать различные онлайн платформы, чтобы они могли их использовать для таких целей [11; 12]

Федеральные льготы включают следующие прерогативы:

- специальные и индивидуальные программы реабилитации;
- послабление финансовой нагрузки за счет покрытия государством части трат на ЖКУ;

- проезд в общественном транспорте по льготному тарифу (бесплатно);
- обеспечение льготами на получение образования;
- прохождение лечебных курсов в лечебно-санаторных организациях;
- предоставление льгот на медицинские препараты и продукты питания;
- скидки на посещение культурно-массовых мероприятий города;
- оснащение парковок специальной разметкой для ТС, перевозящих инвалидов, бесплатная парковка.

Заключение

Поддержка граждан с ограниченными возможностями здоровья является важнейшим аспектом формирования инклюзивного общества [14]. Это включает в себя людей с различными заболеваниями и ограничениями и другими негативными обстоятельствами, которые могут препятствовать их активному участию в жизни общества. Этот вопрос актуален и по сей день, не смотря на все реализуемые государством программы и социальную поддержку.

Несмотря на такое количество принятых социальных мер для граждан с ограниченными возможностями здоровья, данная проблема остается актуальной и требует регулирования со стороны государства и общества [15].

Создание безбарьерной среды является основным элементом в комплексе мер поддержки, которая позволяет гражданам с ограниченными возможностями проявлять свой потенциал и намного эффективнее интегрироваться в общество. Для этого необходимо внедрять комплексную систему, основанную и регулирующую на законодательном уровне. Что бы достичь максимальных результатов, необходимо проводить регулярные анализы обращений граждан с инвалидностью и их опекунов, для этого нужно создать сервис, который конкретно нацелен на такие обращения.

Список источников:

1. Федеральный закон от 24.11.1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».
2. Закон г. Москвы от 26.10.2005 N 55 (ред. от 16.12.2015) «О дополнительных мерах социальной поддержки инвалидов и других лиц с ограничениями жизнедеятельности в городе Москве».
3. Государственная программа Российской Федерации «Доступная среда» утвержденная постановлением Правительства РФ от 29.03.2019 №363.
4. Большой театр // URL: <https://bolshoi.ru/visit/kakie-est-igoty> (дата обращения 15.01.2025).
5. Дронов В. Н., Махрова О. Н., Чернявский В. С. Проблемы и риски устойчивого развития регионов // Вестник МИРБИС. № 1 (37). С. 55-62.
6. «Все о реабилитации» официальный сайт Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы // URL: <https://dszn.ru/rehabilitation> (дата обращения 15.01.2025).
7. «Инвалидность в России и в мире в цифрах» - <https://tiflocentre.ru/stati/statistika-po-invalidnosti.php> (дата обращения 15.01.2025).
8. Интерфакс // URL: <https://www.interfax.ru/russia/1005747> (дата обращения 15.01.2025).
9. «Люди достижений» // URL: <https://dobrayamoskva.ru/agregator/> (дата обращения 15.01.2025).
10. «Общая численность инвалидов по группам» официальный сайт Федеральной службе государственной статистики // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pi_1.1.xlsx (дата обращения 15.01.2025).
11. Подкопаев О.А. К вопросу о ресурсном обеспечении учреждений социально-культурной сферы // Вестник академии права и управления. 2023. № 3 (73). с. 151-157.
12. Подкопаев О.А. Институциональный и культурно-менталитетный подходы к исследованию роли культуры в экономической науке // Вестник академии права и управления. 2023. № 4 (75). с. 122-128.
13. Росстат // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pi_1.1.xlsx (дата обращения 15.01.2025).
14. Тазов П. Ю., Панов А. И. Формирование патриотических ценностей современной студенческой молодежи в условиях социальных трансформаций // Вестник МИРБИС. 2023. № 4 (36). С. 204-213.
15. Ураев Р.Р., Круль А.С. Региональная демографическая политика: влияние социальных факторов (на примере Республики Башкортостан) // Вестник МИРБИС. 2023. № 3 (35). С. 199-210.

References:

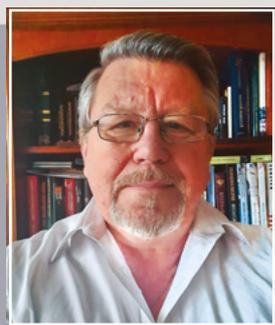
1. Federal Law of 24.11.1995 No. 181-FZ "On Social Protection of Disabled Persons in the Russian Federation".
2. Law of the City of Moscow of 26.10.2005 N 55 (as amended on 16.12.2015) "On Additional Measures of Social Support for Disabled Persons and Other Persons with Disabilities in the City of Moscow".
3. State Program of the Russian Federation "Accessible Environment" approved by RF Government Resolution of 29.03.2019 No. 363.
4. Bolshoi Theater // URL: <https://bolshoi.ru/visit/kakie-est-igoty> (date of access 15.01.2025).
5. Dronov V.N., Makhrova O.N., Chernyavsky V.S. Problems and Risks of Sustainable Development of Regions // MIRBIS Bulletin. № 1 (37). P. 55-62.
6. "All about rehabilitation" official website of the Department of Labor and Social Protection of the Population of the City of Moscow // URL: <https://dszn.ru/rehabilitation> (date of access 01/15/2025).
7. "Disability in Russia and in the world in numbers" - <https://tiflocentre.ru/stati/statistika-po-invalidnosti.php> (date of access 01/15/2025).
8. Interfax // URL: <https://www.interfax.ru/russia/1005747> (date of access 01/15/2025).
9. "People of achievements" // URL: <https://dobrayamoskva.ru/agregator/> (date of access 01/15/2025).
10. "Total Number of Disabled Persons by Group" official website of the Federal State Statistics Service // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pi_1.1.xlsx (date of access 01/15/2025).
11. Podkopaev O.A. On the Issue of Resource Provision for Institutions of the Social and Cultural Sphere // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2023. No. 3 (73). pp. 151-157.
12. Podkopaev O.A. Institutional and Cultural-Mental Approaches to the Study of the Role of Culture in Economic Science // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2023. No. 4 (75). pp. 122-128.
13. Rosstat // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pi_1.1.xlsx (date of access 15.01.2025).
14. Tazov P. Yu., Panov A. I. Formation of patriotic values of modern student youth in the context of social transformations // MIRBIS Bulletin. 2023. No. 4 (36). P. 204-213.
15. Urayev R.R., Krul A.S. Regional demographic policy: the influence of social factors (on the example of the Republic of Bashkortostan) // MIRBIS Bulletin. 2023. No. 3 (35). P. 199-210.



УДК 331.58
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_57
EDN: <https://elibrary.ru/luaaob>

Зарубежный опыт социальной защиты инвалидов для содействия демографической интеграции

Foreign experience of social protection of disabled people to promote demographic integration



Владимир Иванович Голованов

ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», заместитель заведующего кафедрой государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9317-3311>, SPIN-код: 6211-0178, AuthorID: 768379. 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6.
e-mail: golovanov52@rambler.ru

Vladimir I. Golovanov

FSBEI HE «Russian State University for the Humanities», assistant manager department of the public and municipal administration, Doctor of Economics, professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9317-3311>, SPIN code: 6211-0178, AuthorID: 768379. 6 Miusskaya Square, Moscow, 125047, Russia.
e-mail: golovanov52@rambler.ru



Роман Евгеньевич Торгашев

ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат педагогических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN-код: 9664-5709; AuthorID: 522502. 125047, Москва, Миусская площадь, д. 6
e-mail: torgre@mail.ru

Roman E. Torgashev

FSBEI HE «Russian State University for the Humanities», Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN code: 9664-5709; AuthorID: 522502. 125047, Moscow, Miusskaya Square, 6
e-mail: torgre@mail.ru

Аннотация.

В статье представлены исследования авторов, направленные на систематизацию социальной защиты инвалидов для содействия демографической интеграции.

Авторы провели аналитическую работу, направленную на изучение зарубежного опыта работы с населением имеющим ограниченные возможности и равенством прав, гарантирующим инвалидам, помимо прочего, возможность быть полноценной единицей общества и во всей полноте участвовать в его жизнедеятельности, не ограничивая это участие ни в политической жизни, ни в экономических отношениях, ни в социальных взаимодействиях. Независимая жизнь подразумевает также и полную свободу индивида во всех жизненных ситуациях, позволяя ему ориентироваться только на свои предпочтения и склонности, не связывая его жизнь с физическими ограничениями, присущими инвалидности, где всё это позволяет оказывать содействию демографической интеграции.

Торгашевым Р.Е. впервые вводится терминология «демографическая интеграция».

Ключевые слова.

Инвалидизация, социальная защита, зарубежный опыт, демографическая интеграция, взаимодействие, государственная политика.

Введение

Демографическая интеграция — это систематизированная работа государственно-общественных структур, направленная на управление демографическими процессами и изменениями на ближайшую и среднесрочную перспективу с оказанием содействия населения к различным аспектам адаптации и интеграции в экономике и управлении (по Р.Е. Торгашеву) [9].

К острому вопросу, направленному на решения социальных проблем населения весьма серьезно относится большинство ведущих государств, прилагая существенные усилия для построения эффективной системы мер, служащей для решения этих проблем как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Для Российской Федерации, в частности, в настоящий момент очень важна разработка обновленной системы социальной политики, которая бы учитывала как ошибки предыдущих лет, так и успешные приемы, в том числе основанные на передовом опыте зарубежных стран. При этом при построении соб-

Abstract.

The article presents the authors' research aimed at systematizing the social protection of people with disabilities to promote demographic integration.

The authors conducted an analytical work aimed at studying foreign experience of working with a population with limited opportunities and equality of rights, which guarantees people with disabilities, among other things, the opportunity to be a full-fledged unit of society and fully participate in its life, without limiting this participation in political life, economic relations, or social interactions. An independent life also implies the complete freedom of an individual in all life situations, allowing him to focus only on his preferences and inclinations, without associating his life with the physical limitations inherent in disability, where all this allows him to promote demographic integration.

R.E. Torgashev introduced the terminology «demographic integration» for the first time.

Keywords.

Disability, social protection, foreign experience, demographic integration, interaction, public policy.

ственной социальной политики не стоит списывать со счетов особенности социально-экономического развития нашего государства, особое внимание уделяя его нестабильности.

Вышеперечисленные особенности указывают на необходимость для государства сосредоточиться как на формулировании новой более эффективной системы социальных мер, позволяющих поддержать тех граждан, которые, в силу тех или иных причин, лишены возможности воспользоваться всеми благами самостоятельно, так и способствующих непрерывному развитию тех слоев населения, которые не столь сильно нуждаются в поддержке государственных органов и могут самостоятельно осуществлять свою деятельность. Таким образом, мы приходим к осознанию важности состоятельности социальной политики как механизма трехстороннего партнерства, в котором активно участвует и развивается каждая из заинтересованных сторон: государство, наименее защищенные слои населения и активные самостоятельные граждане.

Основная часть

Системы социальной защиты в настоящее время играют ограниченную роль в поддержке людей с ограниченными возможностями на большей части земного шара. В то время как некоторые страны обеспечивают широкий охват социальной защиты инвалидов за счет сочетания пособий по обеспечению дохода и поддержки для покрытия расходов, связанных с инвалидностью, охват и масштабы социальной защиты в большинстве стран остаются гораздо более ограниченными [2; 3].

В рамках одобренного во всем мире подхода к минимальному уровню социальной защиты инвалидность является гарантией с наименьшим охватом. Низкий охват тесно связан с определением приемлемости, включая узкие и недоступные методы оценки инвалидности и использование тестирования физических и ментальных возможностей индивидов, претендующих на получение инвалидности [4; 5].

Существует также тесная взаимосвязь между экономическим развитием и степенью социальной защиты, связанной с инвалидностью, при этом лишь незначительное меньшинство лиц с тяжелыми формами инвалидности получают пособие по инвалидности в странах с низким и средним уровнем дохода (19%) по сравнению со странами с высоким уровнем дохода (86%) [10].

В последние годы все большее внимание уделяется тому, как системы социальной защиты могут лучше способствовать интеграции людей с ограниченными возможностями.

Конвенция Организации Объединенных Наций о правах инвалидов (принята в 2006 году) ознаменовала поворотный момент в этом отношении, подчеркнув важность систем социальной защиты для поддержки участия инвалидов в жизни общества. За этим последовало обширное и растущее количество исследований и диалогов, посвященных изучению того, что это означает на практике [1].

Ключевой вывод из Конвенции о правах инвалидов заключается в том, что для поддержки участия системы социальной защиты необходимо учитывать значитель-

ные дополнительные расходы, с которыми сталкиваются инвалиды. Это предполагает отказ от ложного предположения о том, что инвалидность приравнивается к нетрудоспособности, а скорее о том, что – при надлежащей поддержке и инклюзивной среде – большинство инвалидов смогли бы работать на рынке труда.

В этом контексте значительный интерес представляют изменения в политике социальной защиты в Тихоокеанском регионе. Как обсуждалось в недавнем отчете, подготовленном Партнерствами в интересах социальной защиты (P4SP, инициатива правительства Австралии), в регионе наблюдается рост количества стран, вводящих пособия по инвалидности, причем семь стран ввели подобные схемы с 2005 года (многие совсем недавно). Это стало частью более широкого сдвига в сторону инвестиций в социальную защиту, финансируемую за счет налогов, но также связано с усилиями стран по практической ратификации ими Конвенции о правах инвалидов.

Многие из этих схем социальной защиты имеют особенности, способствующие интеграции людей с ограниченными возможностями. Особенно примечательно, что большинство схем универсальны, что позволяет избежать проверки на наличие средств, которая является ключевым фактором изоляции многих людей с ограниченными возможностями, нуждающихся в поддержке. Большинство программ также охватывают все возрастные группы, включая предоставление дополнительной поддержки пожилым людям. Две программы (Фиджи и Кирибати) совместимы с работой, что способствует поддержке участия инвалидов на рынке труда.

Эти факторы означают, что многие островные страны Тихого океана имеют относительно высокий уровень охвата по сравнению со странами более широкого Восточноазиатско-Тихоокеанского региона. Новое исследование ЮНИСЕФ показывает, что четыре из пяти стран Восточноазиатско-Тихоокеанского региона с самым высоким уровнем охвата пособиями по инвалидности находятся в Тихоокеанском регионе. То же исследование показывает, что страны региона также склонны предла-

гать более адекватный уровень поддержки отдельным лицам по сравнению со средними показателями по региону и миру.

Некоторые страны также предпринимают шаги по выходу за рамки моделей оценки инвалидности, основанных на медицинских показателях.

Как правило, оценка инвалидности основывается на оценке медицинского персонала. Во многих странах с низким и средним уровнем дохода доступ к медицинскому персоналу ограничен из-за множества факторов, включая нехватку персонала и навыков, доступность по цене и географическую изоляцию. Это особенно актуально в таких контекстах, как острова Тихого океана.

При проведении медицинских оценок инвалидности также не учитываются должным образом индивидуальные потребности в поддержке и барьеры на пути участия, с которыми сталкиваются инвалиды.

Некоторые страны, такие как Фиджи, переходят к более доступным механизмам, которые фокусируются на оценке потребностей в поддержке, а не просто на ухудшении состояния.

Процесс оценки инвалидности на Фиджи был разработан в тесном сотрудничестве с организациями инвалидов и предназначен для проведения общественным работником даже на отдаленных островах, при этом медицинское освидетельствование требуется только в определенных случаях. Это стало решающим фактором для быстро растущего охвата программой, который в настоящее время достиг 1,25% от общей численности населения менее чем за 5 лет.

Тихоокеанские островные страны добились прогресса в укреплении своих систем социальной защиты для поддержки инвалидов, но многое еще предстоит сделать. Несмотря на наличие многообещающих примеров передовой практики в странах региона, пособия по инвалидности являются относительно новыми и во многих случаях еще не закреплены в законах, которые обеспечивали бы устойчивость схем.

Необходимо также сделать больше для обеспечения того, чтобы пособия по инвалидности были адекватными с точки зрения

суммы выплаты и доходили до тех, кто в них нуждается.

Уровни расходов также остаются относительно низкими по сравнению со странами ОЭСР и другими известными странами с низким и средним уровнем дохода, которые вложили значительные средства в социальную защиту инвалидов (такими как Грузия, Маврикий и Южная Африка).

Существует также потребность в более всесторонней дополнительной поддержке инвалидов, включая льготы и услуги для улучшения охвата медицинским обслуживанием, обеспечения доступа к вспомогательным устройствам и личной помощи, а также для уменьшения зависимости от неоплачиваемого ухода, предоставляемого семьями, особенно женщинами и девочками [8].

В этом отношении есть некоторые признаки многообещающих изменений, таких как отмена транспортных субсидий на Фиджи и усилия по экспериментальному внедрению моделей поддержки на дому в Тонге.

Наряду с адекватными бюджетами, пристальное внимание мониторингу, оценке и обучению, в том числе посредством взаимодействия с сообществом инвалидов, в конечном счете будет способствовать улучшению результатов социальной защиты инвалидов.

За последние несколько лет весь мир был отброшен назад из-за пандемии COVID-19, войн, катастроф, связанных с изменением климата, и экономических кризисов.

Глубоко укоренившееся неравенство и несправедливость только ухудшают положение людей с ограниченными возможностями. Их часто исключают из мер реагирования на COVID-19; только 44% стран, объявивших меры социальной защиты от COVID-19, имеют положения для людей с ограниченными возможностями.

Граждане с ограниченными возможностями находятся в худшем положении, чем люди без инвалидности, практически во всех отношениях, включая многочисленные аспекты бедности, отсутствие продовольственной безопасности, высокую безработицу, недостаток финансирования

здравоохранения и образования. Они непропорционально страдают от изменения климата и стихийных бедствий, пандемий и кризисов в области здравоохранения, гуманитарных ситуаций, конфликтов и постконфликтных ситуаций.

Им не хватает социальной защиты населения и доступа к инфраструктуре, информации, социальным и финансовым услугам. В то же время эти люди с ограниченными возможностями продолжают подвергаться дискриминации и изоляции.

Конвенция о правах инвалидов закладывает основу для справедливого, инклюзивного и устойчивого мира и меняет жизнь людей с ограниченными возможностями. Её ратифицировали в общей сложности 186 суверенных государств.

Конвенция трансформирует концепцию инвалидности, рассматривая ее как человеческий опыт, а не неотъемлемую характеристику, и признает, что инвалидность является результатом «взаимодействия, которое происходит между имеющимися нарушениями здоровья людьми и отношенческими и средовыми барьерами и которое мешает их полному и эффективному участию в жизни общества наравне с другими». Этот подход, основанный на правах человека, привел к институциональным и политическим изменениям: многие страны приняли законы, направленные на защиту прав инвалидов, и создали системы регулирования социальных учреждений.

Если взять в качестве примера образование, то по состоянию на 2022 год в 75% стран действуют законы, обеспечивающие интеграцию учащихся с ограниченными возможностями в обычные школы. Это важный шаг к прекращению изоляции, с которой учащиеся с ограниченными возможностями сталкивались в прошлом, и делаю школы более доступными для всех.

С 2013 по 2021 год доля стран, в которых учебные материалы включают учащихся с ограниченными возможностями, выросла почти в три раза – с 17% до 47%. Что касается трудового законодательства, по состоянию на 2021 год 79% стран запрещают дискриминацию людей с ограниченными возможностями при приеме на работу, что больше, чем в 2021 году.

Однако на пути к полной реализации прав, изложенных в Пакте, остается еще много проблем. Барьеры в виде дискриминации, предрассудков и стигматизации все еще существуют. Женщины и девочки особенно уязвимы перед эксплуатацией, жестоким обращением, насилием и злоупотреблениями.

Конференция предоставила инклюзивную площадку для обмена жизненным опытом с целью мобилизации действий, привлекая 1500 делегатов и наблюдателей из более чем 180 стран, 40 представителей Министерств, а также парламентариев, структур Организации Объединенных Наций, национальных правозащитных учреждений и организаций, включая многих людей с ограниченными возможностями около 100 неправительственных организаций.

Для достижения Целей устойчивого развития, связанных с инвалидностью, необходимы целенаправленные усилия. В семи целях прямо упоминаются люди с ограниченными возможностями; в шести целях упоминаются уязвимые группы; а некоторые из целей являются универсальными целями, которые учитывают в том числе и людей с ограниченными возможностями.

Должен быть реализован принцип «ни одно решение о нас не должно приниматься без нашего участия». Все инициативы должны быть направлены на полную интеграцию инвалидов в жизнь общества, именно эта цель должна стоять во главе планирования и дальнейшего развития системы поддерживающих мер [11; 12]. При этом в обсуждении и принятии наиболее важных решений должны участвовать и сами инвалиды, как лица, наиболее заинтересованные в результате и на собственном опыте осознающие все проблемы, с которыми могут столкнуться инвалиды при интеграции в общество.

Люди с ограниченными возможностями, а также их объединения должны получить больше возможностей по озвучиванию своих потребностей и, в целом, представлению своих интересов в развивающихся странах, в соответствующих национальных, региональных и глобальных процессах по достижению Целей устойчивого развития [6; 7].

Стратегия Организации Объединенных Наций по интеграции людей с ограниченными возможностями играет важную роль во включении вопросов интеграции инвалидов в работу Организации Объединенных Наций, направляя Организацию Объединенных Наций в ее усилиях по построению инклюзивного и доступного мира, который не оставит никого позади.

Использование вклада людей с ограниченными возможностями необходимо учитывать во всех сферах нашей работы. Для этого всем странам-участницам ООН необходимо серьезно взять на себя обязательства по улучшению собственных возможностей, ресурсов и инноваций. Инвалидность не является предопределенной или статичной; скорее, это зависящая от контекста, социально сконструированная связь между нарушениями человека и его окружением.

Учитывая многогранные проблемы, с которыми сталкиваются инвалиды, адресные схемы социальной защиты для инвалидов должны формулироваться как перечень конкретных действий, направленных, в первую очередь, на борьбу с недостаточной обеспеченностью и социальной уязвимостью на протяжении всей жизни индивида. Инклюзивная система социальной защиты на протяжении всего жизненного цикла предполагает реализацию следующих мер для каждого отдельного человека (Национальная стратегия социального обеспечения (NSSS), 2015):

- (Базовый) гарантированный доход и надлежащий уровень жизни;
- Программы социальной защиты, направленные на инвалидов в Бангладеш, в основном включают инициативы, не предусматривающие никаких взносов.

По данным Департамента финансов (Минфин Народной Республики Бангладеш), 7 из 115 реализуемых в настоящее время программ социального обеспечения ориентированы на инвалидов (Минфин Народной Республики Бангладеш, 2022).

Право на участие в этих программах определяется различными критериями, которые различаются в зависимости от программы. Например, для участия в программе денежных переводов требуется, чтобы

инвалиды были старше шести лет, постоянно проживали в стране и имели годовой доход ниже 36 000 дирхамов (Министерство социального обеспечения, 2013/2023). Однако отборочные комиссии отдают предпочтение пожилым людям, бездомным, женщинам с множественными нарушениями и детям из экономически неблагополучных семей с нарушениями интеллекта.

Бангладеш привержена делу поощрения прав инвалидов. В 2007 году страна подписала и ратифицировала КПИ Организации Объединенных Наций (2006), которая считается основополагающим международным документом в области прав человека. В качестве эффективного последующего шага после ратификации КПИ вопросам, связанным с инвалидностью, было уделено должное внимание в Национальной стратегии социального обеспечения (НССБ), разработанной и принятой в 2015 году. Этот подход включает:

Адекватности недостаточно по сравнению с другими странами или среднемировыми показателями. Хорошо бы изыскать больше возможностей для финансирования (не только за счет государственных налогов) в этом секторе и увеличить надбавку.

Совместимость с другими пособиями не допускается. Важно получать как основные программы социальной защиты, так и программы, учитывающие особенности инвалидности.

Инфраструктура и доступность: Доступность инфраструктуры необходима для того, чтобы каждый человек с ограниченными возможностями получил полный доступ к основным услугам, включая медицинское обеспечение, доступное образование и перспективы трудоустройства. Общественные здания, транспортные системы, образовательные учреждения и объекты здравоохранения – все это должно строиться с учетом доступности. Инвалиды будут наделены полномочиями и получат возможность активно участвовать в жизни общества благодаря доступной среде.

Инклюзивное образование: Инвалиды должны иметь доступ к высококачественному образованию, чтобы расширить свои возможности и интегрироваться в общество. Проводя политику, обеспечивающую

инклюзивные классы, специализированные службы поддержки и доступные учебные материалы, правительство должно обеспечивать инклюзивное образование для инвалидов. Для людей с ограниченными возможностями инклюзивное образование расширит возможности для развития навыков и перспективы трудоустройства.

Занятость и средства к существованию: Дискриминация, недостаточное развитие навыков и недоступные рабочие места часто создают препятствия для инвалидов в поиске работы.

Чтобы максимизировать свой функциональный потенциал и улучшить общее самочувствие, инвалиды нуждаются как в доступных и недорогих медицинских услугах, так и в реабилитационных учреждениях. Правительству следует разработать нормативные акты, обеспечивающие инвалидам доступ к полному медицинскому обслуживанию, которое включает лечение их физического и психического здоровья, борьбу с тяжелыми заболеваниями и реабилитационные программы. Осведомленность и социальная интеграция: Повышение уровня знаний и изменение восприятия обществом инвалидов имеют важное значение для содействия интеграции.

Усилия по информированию общественности, направленные на развенчание стереотипов, углубление понимания прав людей с ограниченными возможностями и поощрение благоприятного изображения инвалидов в средствах массовой информации и в ходе общественных дебатов. Кроме того, следует предпринять действия по поощрению социальной интеграции путем поощрения участия сообщества и создания форумов, на которых инвалиды могли бы выражать свои проблемы и участвовать в принятии решений.

Заключение

Инвалидность – это социальный феномен, который существует во всех обществах, и каждое государство в зависимости от своих социально-экономических приоритетов формирует меры социальной поддержки в отношении инвалидов. Это обусловлено тем, что инвалиды в силу имеющихся у них патологий и заболеваний яв-

ляются одной из наиболее уязвимых категорий населения.

Возможности общества по формированию системы мер социальной поддержки инвалидов определяются множеством факторов, как степенью понимания самой проблемы инвалидности на уровне руководителей всех уровней, так и наличием в государстве необходимых экономических, организационных, финансовых, правовых ресурсов для реализации соответствующих мер. От того, насколько качественно и глубоко разрабатываются в стране меры социальной поддержки инвалидов, в конечном итоге зависит и масштаб инвалидизации общества, и состояние общественного здоровья нации.

Выработка мер социальной поддержки инвалидов напрямую связана с тем, насколько развита в стране система здравоохранения и социального обслуживания населения, какой достигнут уровень социально-экономического развития страны, каков объем финансовых ресурсов имеется в распоряжении, какие исторические и политические предпосылки способствуют или, наоборот, мешают этому и пр. В России с ее широкой федерализацией и значительным числом регионов, входящих в состав, развитие мер социальной поддержки инвалидов должно осуществляться всегда с учетом реальных возможностей регионов эти меры выработать, организовывать их реализацию и производить соответствующее финансирование.

На опыте других стран мира очевидно, что интеграция инвалидов в общество дает положительный экономический эффект, позволяя максимизировать использование доступного человеческого капитала. Таким образом, это направление социально-экономической политики должно получить необходимую поддержку при пересмотре базовых нормативно-правовых актов в сфере поддержки людей с ограниченными возможностями.

Для формирования вывода об эффективности реализуемой социальной политики считаем необходимым провести анализ практической реализации государственной политики в сфере защиты прав инвалидов в субъектах РФ.

Список источников:

1. Выдрина И. И. Правовое регулирование социальной защиты инвалидов: вопросы теории и практики // Современное право. 2019. № 9. С. 27-34.
2. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решении вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13-19.
3. Зотов В.Б., Василевич Ф.И. Проблема рабочих кадров, место и роль трудовой миграции в ее решении // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 72-79.
4. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
5. Зотов В.Б., Терехова К.О. Институты государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 2-5.
6. Неделько С.И., Долгова Н.И. Социальная защита населения как основа государственной социальной политики // Социум и жизненное пространство личности (междисциплинарные аспекты): сб. ст. VII Международная научно-практическая. Конференция / под ред. Е.В. Ереминой, В.Ф. Мухамеджановой. Пенза, 2017. № 2. С. 7-9.
7. Радонова А.В. Концептуальные основы формирования системы социальной защиты населения // Общество. Экономика. Культура. 2023. №1 С. 17.
8. Сморгчкова В.П., Мартынова А.В. Организация муниципальных центров для оказания психологической помощи участникам специальной военной операции и их семьям // Муниципальная академия. 2024. № 2. С.516-527.
9. Торгашев З.Н., Торгашев Р.Е. Концептуальная модель эффективного социально-экономического развития региона // в сборнике докладов «Проблемы регионального и муниципального управления» XIV международной научно-практической конференции. – М.: РГГУ. 2012. С. 71-76.
10. Торгашев Р.Е. Система управления маркетингом в образовательном учреждении: структурные элементы и тенденции развития // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2015. № 3(146). С. 137-145.
11. Харитоновна О.С., Шумакова Н.В. Трансформация дополнительного профессионального образования в новых регионах Российской Федерации // Муниципальная академия. 2024. № 2. С.563-568.
12. Черкасская Г.В. / Общая теория социальной защиты: предмет, источники, элементы, основные положения и закономерности, принципы и парадоксы. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-teoriya-sotsialnoy-zaschity-predmet-istochniki-elementy-osnovnye-polozheniya-i-zakonomernosti-printsipy-i-paradoksy/viewer> (дата обращения 14.04.2025).

References:

1. Vydrina I. I. Legal regulation of social protection of disabled people: issues of theory and practice // Modern law. 2019. No. 9. P. 27-34.
2. Zotov V. B. Involvement of civil society institutions in resolving issues of local self-government // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 13-19.
3. Zotov V. B., Vasilevich F. I. The problem of workers, the place and role of labor migration in its solution // Municipal Academy. 2025. No. 1. P. 72-79.
4. Zotov V. B., Isaeva M. I., Tsarapov M. N. Traditions and methods of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 15-20.
5. Zotov VB, Terekhova KO. Institutions of state and municipal administration // Municipal Academy. 2020. No. 3. Pp. 2-5.
6. Nedelko SI, Dolgova NI. Social protection of the population as the basis of state social policy // Society and living space of the individual (interdisciplinary aspects): collection of articles. VII International scientific and practical. Conference / edited by E.V. Eremina, V.F. Mukhamedzhanova. Penza, 2017. No. 2. Pp. 7-9.
7. Radonova AV Conceptual foundations for the formation of a social protection system for the population // Society. Economy. Culture. 2023. No. 1 pp. 17.
8. Smorchkova VP, Martynova AV Organization of municipal centers for providing psychological assistance to participants in a special military operation and their families // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 516-527.
9. Torgashev Z.N., Torgashev R.E. Conceptual model of effective socio-economic development of a region // in the collection of reports "Problems of regional and municipal management" of the XIV international scientific and practical conference. – M.: RSUH. 2012. P. 71-76.
10. Torgashev R.E. Marketing management system in an educational institution: structural elements and development trends // Bulletin of the RSUH. Series: Economy. Management. Law. 2015. No. 3 (146). P. 137-145.
11. Kharitonova O.S., Shumakova N.V. Transformation of additional professional education in new regions of the Russian Federation // Municipal Academy. 2024. No. 2. P.563-568.
12. Cherkasskaya G.V. / General theory of social protection: subject, sources, elements, basic provisions and patterns, principles and paradoxes. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-teoriya-sotsialnoy-zaschity-predmet-istochniki-elementy-osnovnye-polozheniya-i-zakonomernosti-printsipy-i-paradoksy/viewer> (date of access 04/14/2025).



УДК 821.161.1
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_65
EDN: <https://elibrary.ru/ntazpv>

Патриотизм в произведениях М.А. Шолохова о войне

Patriotism in the works of M.A. Sholokhov about the war



Владимир Борисович Зотов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN-код: 2655-8236, AuthorID: 328108
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Vladimir B. Zotov

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN: 2655-8236, AuthorID: 328108.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru



Павел Владимирович Павловский

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», проректор, SPIN-код: 5387-8939, AuthorID: 939831.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: pv_pavlovskiy@guu.ru

Pavel V. Pavlovskiy

FSBEI HE "State University of Management", Vice-Rector, SPIN-code: 5387-8939, AuthorID: 939831.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: pv_pavlovskiy@guu.ru

Аннотация.

В статье раскрывается тема патриотизма в произведениях М.А. Шолохова. Творчество М.А. Шолохова определило дальнейшее развитие стратегических ориентиров русской литературы. Сложность характеров героев, художественного мира, всей полноты человеческих страстей стали зеркалом времени, привлекающим к творчеству М.А. Шолохова многих исследователей. Автором статьи рассматривается любовь к Родине, анализируются особенности патриотической концепции с учетом сюжетных элементов, а также морально-нравственных ценностей героев в произведениях разных лет.

Цель статьи заключается в анализе особенностей патриотизма в произведениях М.А. Шолохова. В соответствии с этим в качестве задач можно обозначить: рассмотрение патриотической концепции, раскрытие проявлений героизма и патриотизма в произведениях М.А. Шолохова. Писатель на примере героев своих произведений создает образ настоящего патриота.

Практическая значимость статьи заключается в исследовании особенностей патриотизма в произведениях М.А. Шолохова с учетом современных реалий. Статья имеет не только познавательное, но и воспитательное значение: автором показывается преемственность национальных героических традиций русского народа. Дальнейшее исследование творчества М.А. Шолохова способствует патриотическому воспитанию современной личности, развитию ее морально-нравственных ориентиров и качеств.

Ключевые слова.

Патриотизм, М.А. Шолохов, русская литература, литературное творчество, национальная культура, защита Родины, война.

Введение

В современных условиях вопросы патриотического воспитания приобрели особую актуальность. Творчество М.А. Шолохова занимает значимое место в истории русской литературы. На страницах своих произведений автор ведет летопись русской истории. Тема войны и патриотизма является одной из центральных тем произведений М.А. Шолохова. В годы Великой Отечественной войны литературные произведения стремились показать героизм и патриотизм русского народа, что еще больше поможет мобилизовать силы народа на борьбу с врагом.

М.А. Шолохов вступил в ряды Красной Армии в 1941 г., в военные годы им было написано много произведений на военную тему, воздействующих на сознание читателей, расширяя границы познания о мире и человеке в целом.

Abstract.

This article elucidates the theme of patriotism in the works of M.A. Sholokhov. Sholokhov's oeuvre has been instrumental in shaping the trajectory of Russian literature's strategic orientations. The intricate nature of his characters, the richness of his artistic world, and the sheer scope of human passions reflected in his writing serve as a veritable mirror of the era, captivating a multitude of researchers. The author delves into the concept of love for the Motherland, dissecting the nuances of the patriotic ethos by scrutinizing plot elements alongside the moral and ethical underpinnings of the characters across Sholokhov's literary output from various periods. The aim of this article is to analyze the distinctive characteristics of patriotism as portrayed in the works of M.A. Sholokhov. Correspondingly, the following objectives can be delineated: an examination of the patriotic construct, and a revelation of the manifestations of heroism and patriotism in Sholokhov's literary tapestry. Through the prism of his protagonists, the writer crafts an archetype of the quintessential patriot.

The practical significance of this article resides in its exploration of the nuances of patriotism in Sholokhov's works, recalibrated in light of contemporary realities. The article holds not only cognitive value but also pedagogical import: the author illuminates the perpetuation of the Russian people's national heroic traditions. Further scholarly inquiry into Sholokhov's artistic legacy contributes to the patriotic edification of the contemporary individual, fostering the development of their moral compass and inherent virtues.

Keywords.

Patriotism, M.A. Sholokhov, Russian literature, literary creativity, national culture, defense of the Motherland, war.

Согласно письму Генеральному секретарю ЦК КПСС Л.И. Брежневу, М.А. Шолохов отмечал важность русской культуры в развитии духовности [13]. Именно развитие национальной культуры позволяет полнее раскрыть характер личности и государства в целом.

Материалы и методы исследований

Статья написана на основе творческого наследия М.А. Шолохова. Авторами использовались следующие методы исследования: культурно-исторический, метод анализа и синтеза, обобщения.

Результаты и обсуждения

В своих произведениях М.А. Шолохов стремился запечатлеть историческую эпоху, сюжетная композиция включает в себе общественных и индивидуальный драматизм событий, характеры героев

отражают бинарную материально-нравственную парадигму.

Как отмечает Х.С. Шагбанова, патриотизм – важнейший лейтмотив, иллюстрирующий органическую взаимосвязь героев с Родиной и ее тяжелой судьбой [8]. Патриотизм рассматривается М.А. Шолоховым через призму жизненного пути как части судьбы Родины.

Х.С. Шагбановой выделяются следующие этапы творчества М.А. Шолохова [8]:

- первый этап олицетворяется ранними рассказами о «Донщине»;

- роман-эпопея «Тихий Дон», описывающий исторический период Гражданской войны, исследователем считается вторым этапом;

- к третьему этапу Х.С. Шагбанова относит роман «Поднятая целина», отражающий исторический период после гражданской войны и времени восстановления;

- четвертый период иллюстрируется военными произведениями, среди которых: «Они сражались за родину», «Наука ненависти», «Судьбы человека».

В Донских рассказах описываются судьбы героев, живших на малой Родине писателя. Высокий уровень реализма объясняется наличием реальных прототипов всех героев, с которыми был знаком М.А. Шолохов. Автор показывает, как в условиях непростого исторического периода герои стремятся сохранить достоинство, верность своим стремлениям, а также проявить сострадание и милосердие.

Как отмечает Е.А. Ширина, в цикле Донских рассказов М.А. Шолохов не встает на сторону какого-либо героя и рассматривает патриотизм не просто как верность политическим идеалам, но и как любовь к своей семье, умение сострадать и прощать [9].

В рассказах «Родинка» и «Лазоревая степь» [10] достаточно ярко показаны два измерения патриотизма: с одной стороны, это любовь к родственникам (сыну, отцу, внукам) вне зависимости от их политических убеждений, а с другой – это готовность отстаивать интересы Родины. В этом и заключается противоречивость подхода М.А. Шолохова к патриотизму:

автор показывает его сущностный конфликт.

Роман-эпопея «Тихий Дон» достаточно полно раскрывает военную тему через призму человеческих жизней. Как отмечает Н. В. Лаврентьева, патриотизм рассматривается в условиях моральных выборов в период гражданской войны [1].

Патриотизм в этом романе, в первую очередь, показан как любовь к родной земле, духовная справедливость, помогающая преодолевать различные трудности. Автор показывает, как военные события меняют ментальность героев романа: Григорий мечется и не находит себе пристанище ни у красных, ни у белых, ни у повстанцев. Григорию милы его родные простора, война остается внешним событием, отражающим его внутренние морально-нравственные процессы.

Патриотический мотив в романе-эпопее реализуется посредством образа человечности, отражающей душевные качества героев в разных ситуациях, умении всегда стремиться к свету и добру. Также патриотизм проявляется через любовь к Родине, к семье, посредством череды выборов, которые делают герои романа. Патриотизм Григория заключается в стремлении защищать свою малую Родину, в умении анализировать и оценивать в морально-нравственном контексте поступки своих сослуживцев [14].

М.А. Шолохов мастерски показывает внутренние противоречия героя через его метания, отсутствие приверженности к какой-либо одной стороне военного конфликта.

Патриотический мотив отражается и в образе Евгений Листницкого – сына богатого помещика и отставного генерала. Как указывает В.С. Хованцева, на первом месте для героя стояли идеалы Отечества, символом которого являлся император [4]. В очередной раз М.А. Шолохов демонстрирует двойственность патриотизма: и Григорий, и Евгений были преданы своей Родине, вот только образы и идеалы этой Родины были диаметрально противоположны. При этом образ Евгений также как и образ Григория неоднозначен: в системе идеалов Евгения любовь к Отечеству

сочетается с личными, эгоистическими идеалами. При этом подлинный патриотизм Евгения заключается в следующей фразе: «По-моему, каких бы ты ни был политических взглядов, но желать поражения своей Родине – это национальная измена» [15]. Таким образом, герой, как и герои остальных произведений М.А. Шолохова, ставит защиту Родины превыше всего.

В романе «Поднятая целина» отражаются события, начиная с 1930 г. В этом произведении патриотизм рассматривается посредством дихотомии индивидуального и коллективного. М.А. Шолохов также остается верен себе: патриотизм отражает, в первую очередь, любовь к малой Родине и семье [12]. Автор романа задается вопросом: что следует понимать под своей землей? Только ли свой дом, свою землю или это общая земля?

В рассматриваемом романе патриотизм приобретает черты жертвенности уже не самой жизнью как в военное время, а своим имуществом. Таким образом, М.А. Шолохов говорит о патриотизме как о повседневном явлении, при этом это не исключает необдуманных поступков героев романа. Автор, по-прежнему, открыто не занимает какой-либо открытой позиции, однако в романе присутствуют герои, выражающие патриотическую модель поведения. К таким героям можно отнести кузнеца Шалого, помогающего с ремонтом плугов, а также имеющего активную гражданскую позицию. При этом Шалый, в первую очередь, следует за своими внутренними убеждениями и стремлениями заботится об общем благосостоянии всего хутора.

Переходя к произведениям военных лет, следует отметить, что в этот период патриотизм описывается М.А. Шолоховым в период экстремальных военных условий. В. Чэнь отмечает, что в военные годы чувство национального самосознания достигло невиданных высот: русский народ объединился в борьбе с фашистским врагом [6, 7]. Как справедливо замечает Ф.Д. Малекзада, в период Великой Отечественной войны национальная идея воплощается в стремлении русского народа

освободить свою Родину от фашистских захватчиков, идею спасения и ответственности вечных ценностей [2].

М.А. Шолохов во всех своих произведениях военного периода показывает разрушительность, агрессивность и злобу фашизма.

В романе «Они сражались за Родину» боевое подразделение вынуждено отступать, автор показывает внутренние переживания героев и реакцию внешнего окружения. Момент принятия решения о возвращении на фронт отражает патриотический мотив как умение найти внутренние силы и возобновить сражение. Автор от описаний состояния хаоса и преобладания зла через самопожертвование всего народа, через преодоления себя приходит к восстановлению добра и справедливости, к созданию новой жизни.

Писатель очень точно отметил, что ненависть к фашистам у советских солдат находится на кончике штыка, а в сердце надежно хранится любовь к семье и Родине. Мужество и самопожертвование наряду с морально-нравственными качествами являются важными составляющими патриотизма русского народа, например, когда Стрельцов после сражений увидел мирные дома, занавески и распахнутые окна – символы обычной хуторской жизни. Шолохов отлично описывает чувства героя: «словно боясь, что эта знакомая и когда-то давным-давно виденная картина мирной жизни вдруг исчезнет, растворится, как мираж в знойном воздухе» [11].

Двойственность патриотизма также хорошо раскрывается в диалоге Лопухина со Стрельцовым, когда восторг женщиной сменяется рассуждениями о войне. У М.А. Шолохова все рядом: и война, и обычная жизнь – все переплетается и неразрывно связано: накануне сражений герои могут вести себя так, как будто вокруг мирная жизнь (они помогают другим людям, шутят и просто живут). При этом тут же сопереживают происходящим событиям, видят смысл жизни в самопожертвовании ради общего блага и общей победы.

Ценность героев романа «Они сражались за Родину» видится автором в пре-

одолении собственных страхов и обид ради верности своей Родине несмотря ни на какие преграды и лишения. Следует отметить, что именно в этом романе наиболее полно раскрывается нравственная составляющая патриотизма русского народа. Ради победы все герои романа преобразуются, эволюционируют. Сохраненное знамя полка является символом преобразования и нравственного развития героев, символом их патриотизма и любви к Родине. Мотив патриотизма в романе развивается в условиях дихотомии добра и зла, причем зло заключается в предельно нравственном выражении. Победа русского народа заключается не только в разгроме фашистских войск, но и, прежде всего, в победе над внутренними страхами и ограничениями. Основным источником силы героев романа стало значимое нравственное преобразование, выражающееся в общем стремлении защитить свою Родину, в патриотизме всего русского народа.

М.А. Шолохов показывает процесс развития патриотизма в условиях тяжелых испытаний, в процессе преодоления сомнений и всеобщего горя.

Таким образом, можно говорить об усложнении образа и мотива патриотизма в произведениях М.А. Шолохова. Патриотизм все также сохраняет свою двойственную природу и расширяет внутреннее содержание: это уже не просто любовь к малой Родине и близким, умение сострадать и принимать чужие убеждения, но и умение признавать свои ошибки, а после этого возвращаться к борьбе с врагом. Автор показывает самоотверженность всего народа в стремлении защитить свою Родину.

В «Науке ненависти» М.А. Шолохов на примере Виктора Герасимова показывает последствия ужасов немецкого плена и демонстрирует патриотизм не только как ненависть к врагу, но и как любовь к своей Родине и народу. Образ Герасимова отражал душевную чистоту и стойкость русского человека, готового всего себя посвятить победе над фашистами.

Патриотизм в «Судьбе человека» также рассматривается через призму темы фа-

шистского плена. М.А. Шолохов продолжает расширять понятие патриотизма в военное время: в этом произведении мы видим, что убийство предателя ради спасения множества жизней отражает самоотверженность героев и их моральные убеждения. Патриотизм предстает перед читателями не только как коллективное убеждение и комплекс морально-этических принципов, но и как личностное стремление.

В «Судьбе человека» М.А. Шолохов ярко показывает влияние войны на главного героя, становление его личности. Образ Андрея Соколова олицетворяет все черты национального характера русского человека. Как отмечает О.А. Фомина, до войны герой не задавался глубокими философскими вопросами, писатель показывает его типичным представителем своего поколения [3]. При этом исследователь отмечает такую особенность произведения, как описание не только героически настроенных действующих лиц, но и героев, которые не прятали и не пытались побороть свой страх [3]. В таких условиях еще сложнее было сохранить боевой дух, Соколов очень точно выражает мотивацию победу фразой: «этим разнесчастным бабенкам и детишкам не слаже нашего в тылу приходилось. Вся держава на них оперлась!» [11].

В плену раскрывается характер Андрея Соколова, автор показывает, что даже в таких нечеловеческих условиях герою удалось сохранить свои честь и достоинство: моральные принципы и верность Родине побеждают голод. Отказ от пищи из рук врага олицетворяет моральную победу русского героя над фашистом. В этой сцене очень ярко проявляется патриотизм героя: его храбрость, стойкость и самоотверженность. В плену герой продолжает думать о своих товарищах, о невозможности защитить их, и в это время Андрей продолжает жить ради других, воспринимать себя как неотъемлемую часть целого народа: гибель других вызывает глубокое сожаление, обостряет чувство несправедливости, герой разделять душевные страдания окружающих его людей.

Таким образом, М.А. Шолохов показывает, что патриотизм – всеобъемлю-

щее понятие, что это не просто лозунги и стремления, а внутреннее глубокое чувство, объединяющее весь русский народ.

Война отнимает всех близких у героя, при этом в душе Андрея Соколова осталось сострадание: судьба сводит его с Ванюшей, который также лишился своей семьи. М.А. Шолохов дает надежду, что и Ванюша вырастет человеком, который в случае необходимости будет способен встать на защиту Родины. Образ Ванюши олицетворяет надежду возврата к мирной жизни и дальнейшего укрепления национальных идей патриотизма.

М.А. Шолохов показывает, что несмотря на все испытания войны, плен и лишения, Андрей Соколов смог сохранить свою внутреннюю целостность, свою связь с Родиной и народом.

В произведениях военных лет М.А. Шолохов достаточно тщательно описывает будни на фронте, окружающую действительность, последствия военных действий: выгоревшие земли, черные, разрушенные стены домов – все это еще больше обостряет восприятие читателя, делает более ярким описываемые проявления патриотизма и страданий героев. На фоне военных разрушений также ярко выделяется жизнестойкость русского народа, уверенность и вера простых людей в победе над фашизмом.

Каждый образ героя в творчестве М.А. Шолохова подчеркивает связь отдельного человека со всем народом, с общими национальными устоями. Герои Шолохова не боятся смерти, они готовы пожертвовать собой ради общей победы. Основными чертами патриотизма в творчестве М.А. Шолохова являются:

- любовь к малой Родине;
- стремление к самопожертвованию;
- преобладание общих интересов над личными;
- олицетворение добра и высшей справедливости;
- стойкость характера и моральных принципов.

Как отмечает А.А. Чумакова, в героях М.А. Шолохова читатель видит влияние исторических событий на жизнь обычных людей [5]. Каждое событие в произведе-

ниях ставит его героев перед сложным выбором, определяющим дальнейшие трансформации личности. Затрагивая сложные проблемы, М.А. Шолохов влияет на духовно-нравственное воспитание подрастающих поколений. Несмотря на единство морально-нравственных ценностей, герои М.А. Шолохова совершенно по-разному познают их, что позволяет показать писателю возможность такого познания для каждого человека.

Нравственное самосовершенствование М.А. Шолохов видит в преодолении эгоизма и гордыни, осознании связи себя с русским народом, а также ориентации на добро и духовность. Патриотизм помогает героям произведений М.А. Шолохова выстоять в переломные моменты российской истории.

Таким образом, можно говорить, что патриотизм в творчестве М.А. Шолохова служит морально-нравственным ориентиром и базовой ценностью всего русского народа. Изучение произведений М.А. Шолохова позволяет современным поколениям увидеть и усвоить прошлый опыт, выявить связь поколений, а также оценить влияние истории на отдельную личность.

Выводы

Подводя итог статьи, отметим, что тема патриотизма присутствует на всех этапах развития творчества М.А. Шолохова. Автором рассмотрены особенности развития понятия патриотизма, его усложнение в каждом произведении. При этом М.А. Шолохов не отказывается от первоначального подхода: любовь к малой Родине остается составляющей частью патриотизма на всех этапах его творческого развития. Патриотизм предстает перед читателями сложным явлением, имеющим двойственную природу: он отражает не только любовь к малой Родине, семье и близким, своему дому и собственности, но и стремлением к общему благу, к коллективной справедливости.

Патриотизм в произведениях М.А. Шолохова не теряет своей актуальности и в настоящее время, что обуславливает целесообразность их использования для воспитания подрастающих поколений.

Список источников:

1. Лаврентьева Н. В. Духовно-нравственные аспекты творчества М.А. Шолохова / Н. В. Лаврентьева, А. А. Чумакова // Русская филология и национальная культура. 2023. № 2(7). С. 14-24.
2. Малекзада Ф.Д. Проявление русского национального характера в образе Андрея Соколова (по рассказу М.А. Шолохова «Судьба человека») // Этнодиалоги. 2023. № 2(71). С. 44-53.
3. Фомина О. А., Стюфляева Н. В. Русский национальный характер в литературе о Великой Отечественной войне // Формирование национально-духовной идентичности в современном социокультурном пространстве: Материалы XVII Международного форума, Липецк, 10–11 ноября 2021 года / Под. редакцией Н.Я. Безбородовой, Н.В. Стюфляевой (отв. редактор). Липецк: Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2022. С. 124-131.
4. Хованцева В. С. Проблема патриотизма и ее художественное решение в образе Е. Листницкого (по роману М.А. Шолохова "Тихий Дон") // Задонские Свято-Тихоновские образовательные чтения "Помните наставников ваших" (Евр. 13:7), посвященные году педагога и наставника: Материалы XIX Международного форума, Липецк, 14–15 декабря 2023 года. Липецк: Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2023. С. 238-241.
5. Чумакова А. А. Роль публицистики М.А. Шолохова в современных общественно-политических реалиях // Слово. Словесность. Словесник : материалы международной научно-практической конференции преподавателей и студентов, посвященной Году педагога и наставника и Году русского языка как языка межнационального общения СНГ, Рязань, 20 апреля 2023 года / Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина. Том Выпуск IX. Рязань: Индивидуальный предприниматель Коняхин Александр Викторович, 2023. С. 339-341.
6. Чэнь В. Образ защитника Родины в публицистике М.А. Шолохова военных лет (1941-1945 гг.) и в китайской периодике 1937-1945 гг. // Успехи гуманитарных наук. 2023. № 2. С. 51-55.
7. Чэнь В. Публицистика М.А. Шолохова и А.Н. Толстого военных лет (1941-1945 гг.) в воспитании патриотизма молодого поколения // Russian Linguistic Bulletin. 2023. №5 (41) // URL: <https://rulb.org/archive/5-41-2023-may/10.18454/RULB.2023.41.44> (дата обращения: 19.02.2025).
8. Шагбанова Х.С. Патриотические начала в творчестве М.А. Шолохова // Литера. 2024. №1 С. 213-225.
9. Ширина Е.А. О духовных константах в русской литературе советского времени // Наука. Искусство. Культура. 2022. № 2 (34). С. 63-68.
10. Шолохов М.А. Донские рассказы / М.А. Шолохов. Москва: Эксмо, 2024. - 412 с.
11. Шолохов М.А. Они сражались за Родину; Судьба человека: главы из романа, рассказы, очерки / М.А. Шолохов. Санкт-Петербург: Азбука: Азбука-Аттикус, 2025. - 411 с.
12. Шолохов М.А. Поднятая целина / М. А. Шолохов. Москва: Эксмо, 2024. - 636 с.
13. Шолохов М.А. «Пытаются опорочить русский народ...» // Сибирь. 2020. № 3. С. 21—22.
14. Шолохов М.А. Тихий Дон: роман / М.А. Шолохов. Москва: Эксмо, 2023 Т. 1 / М. А. Шолохов. 2023. - 701 с.
15. Шолохов М.А. Тихий Дон: роман / М.А. Шолохов. Москва: Эксмо, 2023 Т. 2 / М. А. Шолохов. 2023. - 765 с.

References:

1. Lavrentyeva N.V. Spiritual and moral aspects of creativity of M.A. Sholokhova / N.V. Lavrentieva, A.A. Chumakova // Russian philology and national culture. 2023. No. 2(7). pp. 14-24.
2. Malekzada F.D. Manifestation of Russian national character in the image of Andrei Sokolov (based on the story by M.A. Sholokhov "The Fate of a Man") // Ethnologies. 2023. No. 2(71). pp. 44-53.
3. Fomina O. A., Styuflyeva N. V. Russian national character in the literature about the Great Patriotic War // Formation of national and spiritual identity in the modern socio-cultural space: Proceedings of the XVII International Forum, Lipetsk, November 10-11, 2021 / Edited by N. Ya. Bezborodova, N. V. Styuflyeva (editor-in-chief). Lipetsk: Lipetsk State Pedagogical University named after P. P. Semenov-Tyan-Shansky, 2022. Pp. 124-131.
4. Khovantseva V. S. The problem of patriotism and its artistic solution in the image of E. Listnitsky (based on the novel by M.A. Sholokhov "Quiet Flows the Don") // Zadonsk St. Tikhon's educational readings "Remember your leaders" (Heb. 13:7), dedicated to the year of the teacher and mentor: Proceedings of the XIX International Forum, Lipetsk, December 14-15, 2023. Lipetsk: Lipetsk State Pedagogical University named after P.P. Semenov-Tyan-Shansky, 2023. Pp. 238-241.
5. Chumakova A. A. The role of M.A. Sholokhov's journalism in modern socio-political realities // Word. Literature. Slovesnik: materials of the international scientific and practical conference of teachers and students dedicated to the Year of the Teacher and Mentor and the Year of the Russian Language as the Language of Interethnic Communication of the CIS, Ryazan, April 20, 2023 / Ryazan State University named after S.A. Yesenin. Volume Issue IX. Ryazan: Individual Entrepreneur Alexander Viktorovich Konyakhin, 2023. Pp. 339-341.
6. Chen W. The Image of the Defender of the Motherland in the Journalism of M.A. Sholokhov during the War Years (1941-1945) and in the Chinese Periodicals of 1937-1945 // Uspekhi humanitarnykh nauk. 2023. No. 2. Pp. 51-55.
7. Chen W. Journalism of M.A. Sholokhov and A.N. Tolstoy's War Years (1941-1945) in Fostering Patriotism in the Young Generation // Russian Linguistic Bulletin. 2023. No. 5 (41) // URL: <https://rulb.org/archive/5-41-2023-may/10.18454/RULB.2023.41.44> (accessed: 19.02.2025).
8. Shagbanova H.S. Patriotic Beginnings in the Works of M.A. Sholokhov // Litera. 2024. No. 1 P. 213-225.
9. Shirina E.A. On Spiritual Constants in Russian Literature of the Soviet Era // Science. Art. Culture. 2022. No. 2 (34). P. 63-68.
10. Sholokhov M.A. Don Stories / M.A. Sholokhov. Moscow: Eksmo, 2024. - 412 p.
11. Sholokhov M.A. They Fought for the Motherland; The Fate of a Man: Chapters from the Novel, Stories, Essays / M.A. Sholokhov. St. Petersburg: Azbuka: Azbuka-Attikus, 2025. - 411 p.
12. Sholokhov M.A. Virgin Soil Upturned / M.A. Sholokhov. Moscow: Eksmo, 2024. - 636 p.
13. Sholokhov M.A. "They Are Trying to Discredit the Russian People..." // Siberia. 2020. No. 3. Pp. 21-22.
14. Sholokhov M.A. Quiet Flows the Don: novel / M.A. Sholokhov. Moscow: Eksmo, 2023 T. 1 / M. A. Sholokhov. 2023. - 701 p.
15. Sholokhov M.A. Quiet Don: a novel / M.A. Sholokhov. Moscow: Eksmo, 2023 T. 2 / M. A. Sholokhov. 2023. - 765 p.



УДК 378
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_72
EDN: <https://elibrary.ru/nwlsuo>

Развитие патриотических инициатив студенческой молодежи в вузе: маркетинговый аспект

Development of patriotic initiatives of students at the university: marketing aspect



Наталья Валерьевна Кокорева

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента,
кандидат педагогических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9603-1116>; Web of Science Researcher ID: AAB-8719-2020; SPIN-код: 8415-6023; Author ID: 347125.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: kokoreva1977@mail.ru

Nataliya V. Kokoreva

FSBEI HE "State University of Management", Associate professor
of Marketing, Candidate of Sciences in pedagogy, Associate
Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9603-1116>; Web of
Science Researcher ID: AAB-8719-2020; SPIN-код: 8415-6023; Author
ID: 347125.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: kokoreva1977@mail.ru

Аннотация.

В данной статье рассмотрены актуальные вопросы развития патриотических инициатив студенческой молодежи в вузе. Патриотическое воспитание молодого поколения является одной из ключевых задач, стоящих перед современным образованием. Патриотизм неразрывно связан с активностью молодежи, выполнением гражданских обязанностей, участием в социально-значимой деятельности.

Результаты проведенного автором пилотного опроса студентов, с целью определения восприятия патриотизма, отношения студенческой молодежи к патриотическому воспитанию и проводимым мероприятиям патриотической направленности в вузе, показали необходимость повышения уровня вовлеченности молодых граждан в патриотическую деятельность.

Автор, для решения вышеуказанной задачи, предлагает использовать маркетинговый подход. Внедрение маркетинговых технологий в процесс управления развитием патриотических инициатив молодежи в вузе предполагает ориентацию на тенденции рынка высшего образования; на запросы и модели поведения целевой аудитории; использование инструментов и каналов продвижения патриотических ценностей среди обучающихся, формирование и поддержание прочных взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами в вопросах патриотического воспитания граждан.

Ключевые слова.

Патриотические инициативы, патриотическое воспитание, маркетинг, молодежь, высшее образование, вовлеченность.

Введение

Возрастающий в настоящее время интерес к теме патриотизма обусловлен необходимостью сохранения государственной и общественной стабильности, независимости и безопасности суверенной России в условиях обострения внешнеполитических проблем и усиления межгосударственных противоречий; необходимостью противодействия рискам, связанным с распространением деструктивной идеологии в информационном пространстве, направленным на разрушение ментальности молодого поколения.

В государственных нормативно-правовых документах [1; 2; 3] формирование патриотизма и гражданственности у обучающихся в образовательных учреждениях обозначено в качестве ключевого компонента воспитания.

Важная роль в патриотическом и гражданском становлении молодого поколения

Abstract.

This article discusses topical issues of the development of patriotic initiatives of students at the university. Patriotic education of the younger generation is one of the key tasks facing modern education. Patriotism is inextricably linked with the activity of young people, the fulfillment of civic duties, and participation in socially significant activities.

The results of the pilot survey of students conducted by the author, in order to determine the perception of patriotism, the attitude of student youth to patriotic education and patriotic activities at the university, showed the need to increase the level of involvement of young citizens in patriotic activities.

The author suggests using a marketing approach to solve the above problem. The introduction of marketing technologies into the process of managing the development of patriotic youth initiatives at the university involves focusing on the trends of the higher education market; on the needs and behaviors of the target audience; using tools and channels to promote patriotic values among students, forming and maintaining strong relationships with all stakeholders in matters of patriotic education of citizens.

Keywords.

Patriotic initiatives, patriotic education, marketing, youth, higher education, engagement.

принадлежит вузам. В период студенчества активно формируется гражданская позиция человека и происходит его включение в общественно-политическую, экономическую, духовную жизнь страны. Однако, как показывают результаты анализа научных исследований по данной тематике последних лет [16; 20; 25], а также полученные данные по итогам собственного исследования, в настоящее время наблюдается недостаточно высокий уровень вовлеченности студенческой молодежи в патриотические мероприятия и инициативы. В связи с этим, актуальным является поиск ответа на вопросы: «Как избежать формального навязывания патриотизма студенческой молодежи? Какие направления работы патриотической направленности сегодня интересны студентам? С помощью каких технологий и форм работы можно повысить уровень вовлеченности обучающихся в мероприятия патриотической направленности?».

Методы

При подготовке статьи автором проводилось изучение и анализ нормативной документации и научной литературы по проблематике исследования; использовались методы маркетинговой аналитики; осуществлялось обобщение передового опыта патриотического воспитания молодежи.

Теоретико-методологической основой исследования являются научные труды отечественных ученых: Е.П. Белозерцева, М.В. Богуславского, А.К. Быкова, А. Н. Вырщикова [6; 7; 10; 11], рассматривающих вопросы сущности и содержания понятия патриотизма и гражданственности; научные исследования С. Г. Машковой, Е.С. Полат, Е.С. Тужиковой [21; 24; 26], посвященные различным аспектам использования коммуникационных, информационных технологий в образовательных организациях; научные труды С.Н. Андреева, А. П. Панкрухина, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена [5; 17; 19; 23], рассматривающих вопросы социального маркетинга; научные исследования В.Б. Зотова, М.И. Исаевой, М.Н. Царапова [13; 14], посвященные вопросам взаимодействия государства и гражданского общества; законодательные и методические документы по вопросам патриотического воспитания граждан [1; 2; 3; 22]; результаты собственного исследования.

Результаты исследования и их обсуждение

Патриотизм является важнейшей социальной ценностью, проявляется в уважении и любви к Родине, сопричастности с ее историей, культурой, достижениями; основывается на связи и представлениях человека о родной природе, языке, традициях, выдающихся людях, результатах их творческой и научной деятельности, подвигах.

С целью определения восприятия патриотизма и отношения студенческой молодежи к инициативам патриотической направленности в вузах, был проведен пилотный опрос среди студентов 1-4 курсов очной формы обучения, осваивающих образовательные программы бакалавриата в вузах города Москвы. На вопрос: «Что для вас значит быть патриотом?» 57,7% опро-

шенных ответили, что быть патриотом – это значит любить Родину, родные края, город, деревню; на втором месте – 19,7 % обучающихся ответили – испытывать гордость за свою страну, её культуру, историю; 16,9% респондентов выбрали стремление трудиться для процветания Родины, для того, чтобы наше государство было самым авторитетным, самым мощным и уважаемым в мире, а 5% опрошенных считают, что быть патриотом – значит быть готовым защищать интересы Родины и своего народа.

64% респондентов считают, что в нашей стране следует уделять больше внимания патриотическому воспитанию молодежи. На вопрос: «Как Вы считаете, достаточно ли проводится мероприятий патриотической направленности в вашем вузе?» большая часть – 81,7% опрошиваемых ответили утвердительно. При этом, на вопрос: «Как часто, за последние 1-2 года вы участвовали в мероприятиях патриотической направленности?» 36% опрошенных ответили: «не участвовал», 41% – редко. Исследование выявило, что на долю активных участников опрошенных респондентов приходится 23%.

При опросе студентам было предложено выбрать наиболее приоритетные и интересные мероприятия, формы работы и дополнить своими, при желании. При выборе наибольшее количество опрошенных – 74,6% выбрали образовательный туризм – экскурсионные туры с посещением памятных, исторически значимых мест, на втором месте – посещение музеев, интерактивных площадок, выставок, территорий военно-исторических реконструкций, мемориальных мест, полей воинской славы, на третьем – кинопоказы, совместный просмотр в вузе документальных и художественных фильмов о Великой Отечественной войне, знаменательных исторических событиях. Интересным для студентов, также, являются – встречи, общение с ветеранами ВОВ, участниками боевых действий, сотрудничество с волонтерскими объединениями, встречи с экспертами, выдающимися людьми в различных областях – учеными, конструкторами, космонавтами, педагогами, инженерами, рис. 1.

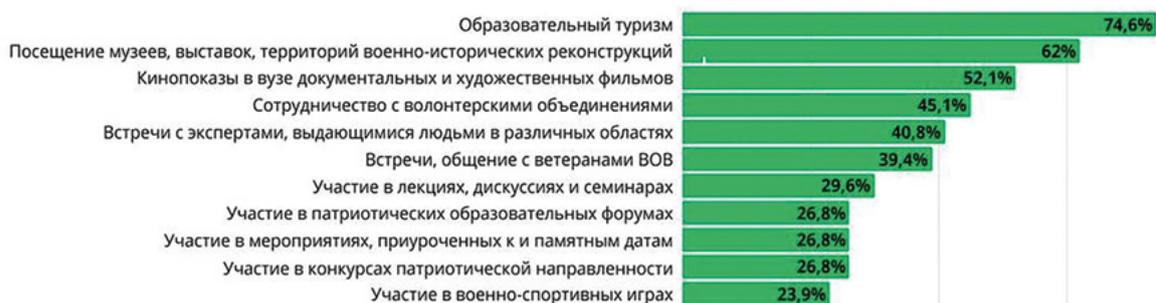


Рисунок 1. Приоритетные мероприятия патриотической направленности, по мнению обучающихся

*Источник: составлено автором по материалам исследования

Таким образом, результаты исследования показывают, что большая часть молодых людей считают себя патриотами и признают важность формирования патриотизма в обществе. Также считают, что в вузах проводится достаточно много мероприятий патриотической направленности. Однако, как показали результаты исследования, более 30% опрошенных их не посещают, объясняя причины высокой загруженностью, отсутствием информированности, либо интереса к проводимым мероприятиям. Данные проведенного исследования, также, подтверждают необходимость активизации вовлеченности обучающихся в инициативы патриотической направленности.

Вовлечение – это интерес и отклик. За рубежом ученые (Р. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджел) отмечают, что степень вовлеченности, которая варьируется от низкой до высокой, определяется тем, насколько важна для целевой аудитории та или иная ситуация [8]. Процесс вовлечения требует управленческих решений. По мнению автора статьи, при решении задачи повышения вовлеченности студенческой молодежи в инициативы патриотической направленности, целесообразно использовать маркетинговые технологии. Это обусловлено тем, что маркетинговое управление может осуществляться на любом рынке. Как отмечает в своих трудах известный маркетолог Ф. Котлер, маркетинговое мышление, характеризуется универсальностью использования, применяется к товарам и услугам, коммерческим и некоммерческим организациям, отраслям с высокими и обычными технологиями. Маркетинговое управление может осуществляться на любом рынке и имеет место, когда, по крайней

мере, одна из сторон разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика других сторон [17].

Внедрение маркетингового подхода в процесс управления развитием патриотических инициатив студенческой молодежи в вузе, предполагает реализацию определенных этапов.

1. Изучение передовых практик патриотического воспитания молодежи.

Важность данного этапа заключается в возможности узнать о новых направлениях, формах и методах работы с молодыми людьми для совершенствования собственной практики патриотического воспитания или вовлечения студентов в проекты патриотической направленности на городском, муниципальном, государственном уровнях.

Отметим, что на современном этапе, пристальное внимание общества к вопросу патриотического воспитания современной молодежи способствовало позитивными сдвигами в данной сфере. Со стороны государственных органов транслируется заинтересованность и востребованность в патриотически настроенных молодых лидерах, способных инициировать и реализовывать молодежные патриотические проекты. Например, на поддержку и реализацию патриотических инициатив, действует система грантовой поддержки [22].

Достаточно широк перечень патриотических практик, в которых молодежь может принять участие. Действуют общественные организации, выполняющие функции патриотического воспитания молодого поколения, среди них: автономная некоммерческая организация «Россия – страна возможностей», ассоциация студенческих патриотических клубов «Я горжусь» и др.

Стадии	Модель AIDA	Иерархическая модель эффектов	Модель коммуникаций
Познавательная (когнитивная) стадия	Внимание ↓	Осведомленность ↓ Знание ↓	Контакт с рекламой ↓ Восприятие информации ↓ Когнитивный отклик ↓
Эмоциональная стадия	Интерес ↓ Желание ↓	Отношение ↓ Предпочтение ↓ Убежденность ↓	Установка ↓ Намерение ↓
Поведенческая стадия	↓ Действие	↓ Действие/ Приобретение	↓ Поведение

Рисунок 2. Иерархические модели отклика [18]

Молодежные форумы в России являются современными формами патриотического воспитания. Например, в молодежных образовательных форумах: «Истоки» (Псковская область), «Байкал» (Иркутская область), iВолга (Самарская область) предусмотрены смены, проекты, мероприятия, посвященные патриотизму и патриотическому воспитанию. Целью форумов является создание развивающей и поддерживающей среды для личностного и профессионального роста молодежи, ее самореализации, формирования гражданственности и патриотизма [4; 22].

В большинстве вузов, в настоящее время, функционируют патриотические клубы, музеи. Например, в Государственном университете управления (ГУУ) деятельность историко-патриотического клуба «Звезда» направлена вовлечение молодежи в различные проекты. Студенты-активисты посещают места, представляющие историческую значимость, участвуют в патриотических мероприятиях, решают социальные проблемы совместно с волонтерскими объединениями. Такая работа способствует формированию гражданско-патриотических, традиционных, культурных ценностей, сбережению исторической памяти, вовлечению молодежи в различные проекты патриотической направленности [15].

2. Оценка уровня вовлеченности студенческой молодежи в мероприятия патриотической направленности.

На данном этапе, необходимо систематически осуществлять исследования, направленные на определение уровня вовлеченности студенческой молодежи в мероприятия патриотической направленности, выявление наиболее интересных для студентов направлений, форм, методов патриотического воспитания в вузе. Можно использовать такие инструменты маркетинговой аналитики: опрос, интервьюирование, фокус-группа. Выявленная по результатам маркетингового исследования информация о наиболее интересных направлениях патриотического воспитания может стать основой при планировании комплекса мероприятий в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

3. Выявление инструментов и каналов коммуникации, позволяющих осуществлять эффективное взаимодействие с целевой аудиторией при проведении мероприятий патриотической направленности.

Процесс вовлечения в инициативы патриотической направленности предполагает коммуникационное взаимодействие. Выбор инструментов и каналов коммуникации, позволяющих осуществлять эффективное взаимодействие с целевой аудиторией, зависит от грамотно поставленных коммуникационных задач. Для этого можно использовать иерархические модели отклика (Котлер, К.Л. Келлер), которые описывают реакции потребителей на коммуникации, рис. 2. В представленных моделях

целевая аудитория последовательно проходит через познавательную, эмоциональную и поведенческую стадии [18].

Ориентируясь, например, на модель AIDA в процессе планирования коммуникационных решений, важной задачей привлечения внимания является донесение информации об инициативах патриотической направленности для максимального числа студентов, педагогов и сотрудников вуза. Для этого можно задействовать современные каналы: групповые чаты в мессенджерах, личные цифровые кабинеты студентов, социальные сети, а также, личные каналы распространения информации – преподавателями и административными работниками вуза. Одним из наиболее активно используемых каналов построения коммуникации с аудиторией являются социальные сети (SMM). Преимущества SMM заключаются в широких возможностях таргетинга, удобной и быстрой обратной связи с целевой аудиторией.

ИКТ, цифровые технологии значительно расширяют палитру инструментов взаимодействия со студентами, предоставляют возможности широкого и оперативного информирования студентов о запланированных мероприятиях, всевозможных конкурсах, проектах и т.д., позволяют осуществлять адресный подход.

Следующей стадией отклика на коммуникацию является интерес и желание принимать участие в инициативах патриотической направленности. Для этого существуют различные способы стимулирования, такие как: донесение до аудитории ясных целей и задач участия в патриотических мероприятиях, предоставление возможностей для саморазвития, самореализации в процессе социально-значимой деятельности, поощрений в виде грантовой поддержки проектов и др. Кроме того, эффективным решением может стать привлечение к патриотическим инициативам лиц, пользующихся авторитетом у молодежи – известных журналистов, военных корреспондентов, политиков, ученых, профессионалов в той или иной области.

Главной целью завершающей стадии модели AIDA – действие, является не просто разовое участие студентов в ме-

роприятиях, но осуществление систематической деятельности в инициативах патриотической направленности в наиболее привлекательных для них направлениях, представляющих ценность: духовно-нравственном, историко-культурном, гражданско-патриотическом, военно-патриотическом. Этому будут способствовать применение в патриотическом воспитании традиционных и инновационных форм, методов, способов и средств взаимодействия педагогов и обучающихся.

В настоящее время информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), мультимедиа технологии, технологии виртуального моделирования объектов предоставляют уникальные возможности взаимодействия с современной молодежью. Например, технологии виртуальной, дополненной, смешанной реальности (VR/AR/MR) оказывают комплексное воздействие на разные каналы восприятия человека. С помощью технологий виртуальной реальности студенты могут ощутить себя участниками исторических событий, или, например, оказаться в блокадном Ленинграде.

Изучению влияния цифровых технологий на вовлеченность студентов высшей школы изучаются многими учеными как нашей страны, так и за рубежом [9; 12; 27; 28; 29; 30]. Например, Л. А. Шиндлер с соавторами сделал обзор исследований, связанных с влиянием цифровых технологий на вовлеченность студентов вуза. Исследования Шиндлера продемонстрировали положительное влияние рассматриваемых технологий на все виды вовлеченности: поведенческую, когнитивную и эмоциональную [29].

4. Постановка целей задач программы развития патриотических инициатив в вузе.

На этапах планирования и разработки программы развития патриотических инициатив, осуществляется постановка целей и задач, определяются временные границы программы, выбираются наиболее актуальные формы и мероприятия патриотической направленности. При формировании системы мероприятий патриотической направленности, следует учитывать календарный план воспита-

тельной работы в вузе, запланированные патриотические мероприятия и реализуемые инициативы на уровнях муниципалитета, города, региона, страны, в которые можно интегрироваться. Также, план мероприятий должен разрабатываться с учетом традиционно проводимых патриотических акций, исторических памятных дат, государственных праздников.

Государственные праздники в России, такие как «День Победы», «День России», «День Народного Единства» имеют патриотическую направленность и связаны с историческими событиями, которые оказали значительное влияние на дальнейшее развитие страны и ее народ. Они напоминают о подвигах прошлого и единстве народа в моменты испытаний. Важно активное участие молодежи в мероприятиях, посвященных памятным датам. Это способствует лучшему пониманию истории своей страны, укреплению национального единства, развивает чувство гражданской ответственности и патриотизма.

5. Формирование бюджета программы развития патриотических инициатив в вузе.

Формирование бюджета является важной составляющей программы развития патриотических инициатив студенческой молодежи, т.к. реализация запланированных мероприятий требует, в том числе и финансовых вложений. Затраты могут зависеть от следующих факторов:

- от целей и задач, решаемых в рамках патриотических инициатив в вузе;
- от соотношения запланированных форматов проводимых мероприятий – онлайн и офлайн;
- от уровня сформированности цифровой образовательной среды вуза и других факторов.

6. Мониторинг реализации программы развития патриотического воспитания и корректировка мероприятий.

В ходе реализации программы развития патриотических инициатив студентов в вузе, необходимо проводить мониторинг, результаты которого необходимо учитывать при разработке и реализации патриотических инициатив в текущем периоде и на перспективу.

Заключение

В ходе проведенного исследования выявлена важность и необходимость повышения уровня вовлеченности студентов в патриотическую деятельность. Автором предложены решения, основанные на внедрении маркетинговых технологий в процесс управления развитием патриотических инициатив студенческой молодежи в вузе. Маркетинговый подход предполагает сбор аналитических данных, поиск современных форм, направлений, методов взаимодействия с молодежью.

Для повышения уровня вовлеченности всех заинтересованных сторон в мероприятия и инициативы патриотической направленности, необходимо задействовать также, современные технологии и достижения в области цифровизации и сферы ИКТ. Формирование комфортной среды для сотрудничества невозможно без совершенствования информационных сервисов, процессов управления информацией, развития персонализированных каналов общения в образовательной среде вуза. Рекомендуется создать в образовательном учреждении единую цифровую платформу, где была бы собрана актуальная информация о патриотических мероприятиях, конкурсах, проектах, патриотических акциях на уровне вуза, города, региона, страны, а мобильная версия которого была бы проста и удобна в использовании.

Перспективы дальнейшего исследования проблемы автор видит в изучении опыта внедрения маркетингового подхода в процесс управления развитием патриотических инициатив студенческой молодежи в российских вузах.

Список источников:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // URL: СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 19.01.2025).
2. Федеральный закон от 31.07.2020 № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся» // URL: СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 19.01.2025).
3. Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» // URL: СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 19.01.2025).
4. Авачев А.В., Убушаева Б.Г., Новиков И.Э. Реализация молодежной политики в городе Москве // Муниципальная академия. 2022. № 1. С. 33-41.
5. Андреев С.Н. Маркетинг в некоммерческой сфере: теоретический аспект // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 4. С. 18-23.
6. Белозерцев Е.П. Феномен «духовно-нравственного становления человека» в современной педагогике и образовании // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. 2009. №3. Том 6. С. 80-84.
7. Богуславский М.В. Общероссийское движение детей и молодежи: гражданско-патриотические ценности // Наука, управление, образование в РФ. 2022. № 3. С.8-17.
8. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей .10-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. - 944 с.
9. Бужинов Д.Ф., Путинцева Е.Н. Гражданско-патриотическое воспитание современного российского молодого поколения: проблемы, перспективы и потенциал использования интернет-технологий // Гуманитарные научные исследования. 2022. № 11 // URL: <https://human.snauka.ru/2022/11/55050> (дата обращения: 21.02.2025).
10. Быков А. К. Патриотическое воспитание детей и молодежи: процессный подход // ЦИТИСЭ. 2020. № 3(25). С. 179-190.
11. Вырщиков А.Н. Патриотическое воспитание: методологический аспект / А.Н. Вырщиков. Волгоград: ПринТерра, 2001. - 47 с.
12. Дудко В. В. Исследование вовлеченности студентов бакалавриата в обучение по курсу педагогики с использованием веб-приложения LearningApps // Компьютерные инструменты в образовании. 2022. № 2. С. 76-96.
13. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-21.
14. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13-20.
15. Историко-патриотический клуб «Звезда». 2023 // URL: https://guu.ru/student/ypd/zvezda_club/ (дата обращения: 30.01.2025).
16. Коган Е.А. Отношение студентов к патриотическому воспитанию в вузе // Человеческий капитал. 2021. №4 (148). С.203-210.
17. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер Ком, 1999. 896 с.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. 12-е изд. СПб.: Питер, 2007. 816 с.
19. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпигас, И. Шулинг. 2-е изд. СПб.: Питер, 2017. 926 с.
20. Матвеева Н. С. Участие молодежи в решении вопросов государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 31-38.

21. Машкова С. Г. Интернет как эффективный канал коммуникации в процессе гражданско-патриотического воспитания молодежи // SCIENCE TIME. 2014. № 7. С. 24 -253.
22. Основы патриотического воспитания граждан Российской Федерации: методические рекомендации // URL: https://patriot.nso.ru/sites/patriot.nso.ru/wodby_files/files/document/2022/12/documents/metodicheskie_rekomendacii_osnovy_patr_vospitaniya.pdf (дата обращения: 08.03.2025).
23. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 1997. № 6. С. 79-85.
24. Полат Е.С. К проблеме организации дистанционного обучения в Российской Федерации // Информационные и телекоммуникационные технологии. 2006. № 1. С. 51-60.
25. Серебрякова Г. В., Незамайкин И. В. Ценностная доминанта работы государственных служащих с молодежью // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 81-87.
26. Тужикова Е.С. Информационные и коммуникативные технологии в современном образовании // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 2. С. 296-299.
27. Bond M. и др. Mapping research in student engagement and educational technology in higher education: a systematic evidence map // Int. J. Educ. Technol. High. Educ. 2020. Т. 17. № 2. P. 1–30.
28. John H. Antil «Conceptualization and operationalization of involvement», in Kinnear, Advances, 204.
29. Schindler L. A. и др. Computer-based technology and student engagement: a critical review of the literature // Int. J. Educ. Technol. High. Educ. 2017. Т. 14. P. 25.
30. Tight M. Student retention and engagement in higher education // J. Furth. High. Educ. 2020. Т. 44. № 5. P. 689-704.

References:

1. Federal Law No. 273-FZ dated December 29, 2012 "On Education in the Russian Federation" // URL: SPS ConsultantPlus (date of application: 01.19.2025).
2. Federal Law No. 304-FZ dated 07/31/2020 "On Amendments to the Federal Law on Education in the Russian Federation on the education of Students" // URL: SPS ConsultantPlus (date of application: 19.01.2025).
3. Federal Law No. 489-FZ dated 12/30/2020 "On Youth Policy in the Russian Federation" // URL: SPS ConsultantPlus (date of reference: 01.19.2025).
4. Avachev A.V., Ubushaeva B.G., Novikov I.E. Implementation of youth policy in the city of Moscow // Municipal Academy. 2022. No. 1. P. 33-41.
5. Andreev S.N. Marketing in the non-commercial sphere: a theoretical aspect // Marketing in Russia and abroad. 2000. No. 4. P. 18-23.
6. Belozertsev E.P. The phenomenon of "spiritual and moral formation of a person" in modern pedagogy and education // Scientific Bulletin of Belgorod State University. Series: Humanities. 2009. No. 3. Volume 6. P. 80-84.
7. Boguslavsky M.V. The All-Russian movement of children and youth: civic and patriotic values // Science, management, education in the Russian Federation. 2022. No. 3. P.8-17.
8. Blackwell R., Miniard P., Angel J. Consumer behavior. 10th ed. / Translated from English by St. Petersburg: Peter, 2007. 944 p.
9. Buzhinov D.F., Putintseva E.N. Civic and patriotic education of the modern Russian young generation: problems, prospects and potential of using Internet technologies // Humanitarian scientific research.

2022. No. 11 // URL: <https://human.snauka.ru/2022/11/55050> (date of reference: 02.21.2025).
10. Bykov A. K. Patriotic education of children and youth: a process approach // CITISE. 2020. No. 3(25). P. 179-190.
11. Vyrshchikov A.N. Patriotic education: a methodological aspect / A.N. Vyrshchikov. Volgograd: PrinTerra, 2001. 47 p.
12. Dudko V. V. A study of the involvement of undergraduate students in teaching a course of pedagogy using the LearningApps web application // Computer tools in education. 2022. No. 2. P. 76-96.
13. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and ways of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 15-21.
14. Zotov V.B. Involvement of civil society institutions in solving issues of local self-government // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 13-20.
15. Historical-patriotic club "Zvezda". 2023 / / Apostille: https://guu.ru/student/ypd/zvezda_club/ (date of circulation: 30.01.2025).
16. It's Cogan.A. Attitude of student to patriotic vespitany in the University // Human Capital. 2021. №4 (148). P. 203-210.
17. Kotler F. Marketing management. SB: Peter Kom, 1999. 896 p.
18. Kotler F. Marketing management / F. Kotler, K.L. Keller. 12th Ed. SPB. Peter, 2007. 816 p.
19. Lamben J.-J. Market-oriented management/ J.-J. Lamben, R. Chumpitas, and I. Schuling. 2nd ed. St. Petersburg: Peter, 2017. 926 p.
20. Matveeva N. S. Participation of youth in solving issues of state and municipal management // Municipal Academy. 2023. No. 3. P. 31-38.
21. Mashkova S. G. The Internet as an effective communication channel in the process of civic and patriotic education of youth // SCIENCE TIME. 2014. No. 7. P. 24-253.
22. Fundamentals of patriotic education of citizens of the Russian Federation: methodological recommendations // URL: https://patriot.nso.ru/sites/patriot.nso.ru/wodby_files/files/document/2022/12/documents/metodicheskie_rekomendacii_osnovy_patr._vosпитaniya.pdf (date of reference: 03/08/2025).
23. Pankrukhin A.P. Marketing of educational services//Marketing in Russia and abroad. 1997. No. 6. P. 79-85.
24. Polat E.S. On the problem of organizing distance learning in the Russian Federation // Information and telecommunication technologies. 2006. No. 1. P. 51-60.
25. Serebryakova G. V., Nezamaikin I. V. The value dominant of civil servants' work with youth // Municipal Academy. 2022. No. 2. P. 81-87.
26. Tuzhikova E.S. Information and communication technologies in modern education // Humanities, socio-economic and social sciences. 2015. No. 2. P. 296-299.
27. Bond M. и др. Mapping research in student engagement and educational technology in higher education: a systematic evidence map // Int. J. Educ. Technol. High. Educ. 2020. T. 17. № 2. P. 1–30.
28. John H. Antil «Conceptualization and operationalization of involvement», in Kinnear, Advances, 204.
29. Schindler L. A. и др. Computer-based technology and student engagement: a critical review of the literature // Int. J. Educ. Technol. High. Educ. 2017. T. 14. P. 25.
30. Tight M. Student retention and engagement in higher education // J. Furth. High. Educ. 2020. T. 44. № 5. P. 689-704.



УДК: 911.37
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_81
EDN: <https://elibrary.ru/pdpolu>

Опорные населенные пункты в условиях новой пространственной стратегии России

Reference settlement in the context of Russia's new spatial strategy



Олег Михайлович Рой

Институт философии и права УрО РАН, ведущий научный сотрудник, доктор социологических наук, профессор, ORCID: 0000-0003-1885-7865, Web of Science Researcher ID: S-3643-2016, SPIN-код: 2404-7079, AuthorID: 641793, 620108, Россия, Екатеринбург, ул. Софьи Ковалевской, 16, e-mail: roi_omsk@mail.ru

Oleg M. Roy

Institute of Philosophy and Law, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Leading researcher, Doctor of Sociological Sciences, Professor, ORCID: 0000-0003-1885-7865, Web of Science Researcher ID: S-3643-2016, SPIN code: 2404-7079, AuthorID: 641793, 16 Sofia Kovalevskaya str., Ekaterinburg, Russia, 620108, e-mail: roi_omsk@mail.ru



Виталий Сергеевич Бичун

ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», аспирант кафедры региональной экономики и управления человеческими ресурсами, SPIN-код: 1773-0327, AuthorID: 1292148, 644099, Россия, Омск, ул. Фрунзе, дом 6, e-mail: bichunvitalja@mail.ru

Vitaly S. Bichun

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "F.M. Dostoevsky Omsk State University", postgraduate student of the Department of Regional Economics and Human Resource Management, SPIN code: 1773-0327, AuthorID: 1292148, 6 Frunze str., Omsk, Russia, 644099, e-mail: bichunvitalja@mail.ru

Аннотация.

В статье рассмотрена концепция опорных населенных пунктов в новой пространственной стратегии России. Цель исследования заключается в анализе роли и места опорных населенных пунктов в системе расселения страны, а также оценке потенциальных последствий реализации данной стратегии для территориального развития России. Для достижения поставленной цели выделены особенности сложившейся в стране системы расселения, проведена оценка действующей до 2025 г. пространственной стратегии и определены источники ее возможной трансформации в новых геополитических и социально-экономических условиях. На основе приведенного в распорядительных документах перечня опорных населенных пунктов сформулированы критерии их дифференциации, определена зависимость развития территории от того, к какой группе будет отнесен тот или иной опорный населенный пункт. В статье раскрывается структура опорных населенных пунктов, ее уровни, формулируются проблемные вопросы, сдерживающие их интеграцию в систему пространственных приоритетов страны на ближайшие годы. Практическая значимость исследования заключается в формировании перспективных направлений реализации пространственной стратегии в рамках развития системы опорных населенных пунктов.

Ключевые слова.

Опорные населенные пункты, система расселения, прилегающая территория, пространственное развитие, агломерация.

Введение

Принятие в 2024 году новой пространственной стратегии стало важным шагом в формировании модели социально-экономического развития страны в среднесрочной перспективе. В соответствии с базовыми ориентирами Стратегии предусматривается формирование единого перечня опорных населенных пунктов (ОНП), развитие которых будет содействовать реализации государственных задач развития, установленных указами Президента в 2024 году [8]. В перечень ОНП включены региональные центры, муниципальные образования и городские агломерации, где возможна реализация инвестиционных проектов, направленных на развитие этих территорий. В отличие от приоритетов прежней пространственной стратегии в новом документе планируется включение в качестве опорных населенных пунктов сельских поселений, в которых предполагается формирование

Abstract.

The article examines the concept of reference settlements in the new spatial strategy of Russia. The purpose of the study is to analyze the role and place of reference settlements in the country's settlement system, as well as to assess the potential consequences of the implementation of this strategy for the territorial development of Russia. To achieve this goal, the features of the settlement system that has developed in the country are highlighted, the spatial strategy in effect until 2025 is assessed, and the sources of its possible transformation in the new geopolitical and socio-economic conditions are determined. Based on the list of reference settlements provided in the administrative documents, the criteria for their differentiation are formulated, the dependence of the development of the territory on the group to which a particular reference settlement will be assigned is determined. The article reveals the structure of reference settlements, its levels, and formulates problematic issues that hinder their integration into the system of spatial priorities of the country in the coming years. The practical significance of the study lies in the formation of promising areas for the implementation of the spatial strategy within the framework of the development of the system of key settlements.

Keywords.

Reference settlements, settlement system, adjacent territory, spatial development, agglomeration.

разветвленной социальной инфраструктуры, включающей в себя медучреждения, школы, учебные заведения, и культурные центры, обслуживающие потребности жителей прилегающих территорий [6; 7].

Реализация новой пространственной стратегии направлена на смещение акцентов в развитии систем расселения в условиях необходимости создания новой логистической системы, обеспечения национальной безопасности и обслуживания критически важной для развития страны инфраструктуры. Перечень первоочередных направлений развития ОНП охватывает обновление жилищного фонда, строительство инженерно-коммунальных и общественных объектов инфраструктуры с целью привлечения квалифицированных специалистов, модернизацию транспортных систем, укрепление межтерриториальных хозяйственных взаимосвязей и другие аспекты. [11; 13].

Пересмотр базовых принципов предыдущей стратегии также был вызван стремительно растущей диспропорцией в социально-экономическом развитии между центральными городскими поселениями – агломерациями и периферийными территориями. Появление этих диспропорций ведет к миграции населения из одних регионов в другие, способствует ухудшению условий жизни людей в небольших поселениях.

Однако, новая стратегия обозначила актуальность целого ряда вопросов, среди которых наибольшую актуальность обретает вопрос о интеграции опорных населенных пунктов в систему расселения страны, ее территориальной организации. Особенностью сложившейся в России системы расселения является то, что значительная часть пространства, подпадающего под приоритетные задачи развития страны, занята небольшими поселениями с низким уровнем обеспеченности инженерной и социальной инфраструктурой [9]. В то же время часть малых городов находится в зоне притяжения крупных городов и их развитие может быть вовлечено в сферу влияния городских агломераций. Однако, в этом случае необходимо решить ряд теоретических вопросов: определить конкретные критерии границ городских агломераций, вопросы статистического учета, межмуниципально-го взаимодействия в рамках агломераций.

Методология

Методология проведенного исследования была продиктована необходимостью оценки сложившейся в России системы расселения и соответствия ее прописанным в стратегических документах приоритетам. С целью составления классификации ОНП в работе использованы метод типологических группировок, картографический метод и метод сравнительного анализа. В рамках проведенного исследования при помощи представленных методов были выделены критерии ОНП, их структура, на основе которых сформулированы проблемы их актуализации в новой системе пространственных приоритетов. На основе прогностического метода выявлен возможный сценарий развития системы

ОНП и сформулированы перспективные направления совершенствования стратегии пространственного развития.

Основная часть

В российском нормативно-правовом поле понятие «Опорный населенный пункт» впервые появилось в конце 2021 года посредством внесения изменений в Стратегию пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года (далее СПР-2025), однако свое относительно завершенное понимание обрело в рамках Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (далее СПР-2036) [2]. Если в СПР-2025 опорные населенные пункты позиционировались как альтернативные центры развития по отношению к крупным городским агломерациям, которые определялись в роли ключевых катализаторов территориального развития, то в СПР-2036 городские агломерации были включены в структуру ОНП как одна из их потенциальных категорий. В соответствии с новой стратегией, «Опорный населенный пункт – населенный пункт, приоритетное развитие которого способствует достижению национальных целей и обеспечению национальной безопасности, в том числе за счет обеспечения доступности образования, медицинской помощи, услуг в сфере культуры и реализации иных потребностей для жителей прилегающей территории». [5].

В СПР-2025 под опорным населенным пунктом понимался «населенный пункт, расположенный вне границ городских агломераций, на базе которого осуществляется ускоренное развитие инфраструктуры, обеспечивающей реализацию гарантий в сфере образования, доступность медицинской помощи, услуг в сфере культуры и реализацию иных потребностей населения территории одного или нескольких муниципальных образований» [2; 3]. Развитие населенных пунктов, находящихся «вне границ городских агломераций» сопряжено со значительными вложениями в инфраструктуру и интеграцией этих поселений в структуру пространственного расселения страны.

Новая модель пространственного развития, по аналогии с положениями СПР-2025, делает акцент не на стимулирование приоритетных отраслей экономики, а на развитие инфраструктуры. В этом виде она становится инструментом определения точек новых вложений в инфраструктуру. Необходимо учитывать, что система ОНП первоначально была нацелена на развитие территорий Арктической зоны России, где значительная доля валового внутреннего продукта формируется вне границ поселений: фундамент арктической экономики образует продукция добычи полезных ископаемых, при этом большая часть месторождений разрабатывается посредством вахтового способа. В данной структуре опорные населенные пункты выступают в качестве ключевых инфраструктурных центров, предоставляющих социальные услуги (образование, здравоохранение и пр.), административно-управленческие и сервисные функции в отношении предприятий и транспортно-логистическое обеспечение освоения территорий [12].

При этом, 28 ноября 2023 года Распоряжением Правительства Российской Федерации был утвержден перечень ОНП (муниципальных образований) Арктической зоны Российской Федерации, для которых в дальнейшем были разработаны мастер-планы, представляющие собой документы социально-экономического и пространственного развития [4]. То есть, несмотря на заданную концепцию развития ОНП как центров с развитой инфраструктурой, обеспечивающей потребности населения, оказались востребованными ком-

плексные планы развития, учитывающие в том числе развитие экономического потенциала, кадрового потенциала, межмуниципального взаимодействия и ряда других важных направлений, нацеленных на удовлетворение потребностей всех стейкхолдеров территории.

Данный опыт реализации концепции ОНП с принятием во внимание необходимости достижения государственных целей в рамках сформировавшихся направлений, актуальных проблем и перспектив территориального развития России, а также финансовых лимитов и увеличения затрат в хозяйственной деятельности послужил стимулом для развития системы ОНП применительно ко всей территории России.

В рамках СПР-2036 в конце 2024 года Решением президиума (штаба) Правительственной комиссии по региональному развитию в Российской Федерации был утвержден «Единый перечень опорных населенных пунктов, используемый при проведении государственной политики в целях приоритетной концентрации ресурсов, в том числе в целях реализации национальных проектов, государственных программ, программных документов и прочих инструментов, предусматривающих финансирование за счет средств федерального бюджета и консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации» [10]. Перечень содержит 2160 населенных пунктов с обозначением критериев, согласно которым данные поселения были внесены в реестр ОНП. Можно выделить обобщенные категории критериев, которые приведены в табл. 1.

Таблица 1

Распределение ОНП по группам критериев

Ключевые группы критериев для включения в Единый перечень ОНП	Количество ОНП, единиц
Населенные пункты, которые являются ядром городской агломерации или имеют статус административного центра субъекта РФ	99
Населенные пункты, которые входят в состав городской агломерации	113
Населенные пункты, в которых реализуются новые инвестиционные проекты, существенно влияющие на экономику территории	183
Населенные пункты, гарантирующие государственную безопасность	118
Крупнейшие по численности населения населенные пункты в составе ЗАТО и наукограды	41
Населенные пункты, ключевое назначение которых заключается в обеспечении функционирования стратегически значимой инфраструктуры	58
Населенные пункты, которые являются основным центром предоставления социальных услуг для одного или нескольких муниципальных образований	1548

*Источник: составлено авторами на основе [10]

Некоторые населенные пункты соответствуют сразу нескольким критериям ОНП, например: в населенном пункте реализуются новые инвестиционные проекты, существенно влияющие на экономику территории, и он является основным центром предоставления социальных услуг для населения прилегающей территории. Отнесение ОНП к конкретной группе напрямую влияет на объем мер государственной поддержки. В тексте СПР-2036 отмечается, что «опорным населенным пунктам меры поддержки оказываются в приоритетном порядке с учетом основных задач их развития» [5].

Высший приоритет имеют населенные пункты с инвестиционными проектами, существенно влияющими на экономику и населенные пункты в составе агломераций [14]. Приоритетность между остальными группами ОНП зависит от приоритетных направлений развития конкретного региона. При этом наименьший уровень приоритета будут иметь населенные пункты, которые являются исключительно центрами предоставления услуг для населения прилегающей территории.

Таким образом, новая система ОНП составляет основу пространственного развития страны, которое по-прежнему концентрируется на первоочередной поддержке наиболее перспективных территорий, но с осознанием необходимости повышения качества жизни в малых городах и сельских территориях.

Определенное влияние на процессы формирования ОНП будет оказывать реализуемая в стране муниципальная реформа. Принятие в начале 2025 года 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» содействует расширению масштабов территорий на местном уровне и обостряет вопрос статуса ОНП в структуре муниципального администрирования [1].

Ключевая ориентация концепции ОНП в СПР-2036 заключается в развитии трех составляющих: системы расселения, инфраструктуры и экономики. Каждая из составляющих представляет собой относительно самостоятельную систему, интегрирован-

ную в цельное иерархическое образование. Можно говорить, по меньшей мере, о трех таких уровнях:

1. Взаимосвязь развития инфраструктуры и экономики в ОНП.
2. Взаимодействие ОНП со своей прилегающей территорией.
3. Взаимодействие между ОНП.

Взаимосвязь развития инфраструктуры и экономики четко прослеживается в СПР-2036 и действует по принципу: чем большей инвестиционной привлекательностью обладает территория, тем выше потребность в дополнительной инфраструктуре. А вот развитие системы расселения во взаимодействии между ОНП и прилегающими территориями практически не проработано.

Масштаб охвата новой системы ОНП сводится к тому, что практически все ОНП являются административными центрами муниципальных районов, муниципальных и городских округов, и следовательно, по логике СПР-2036, именно эти населенные пункты должны формировать основу системы расселения России. Однако, совершенно непонятно, как такая концепция будет способствовать развитию прилегающих территорий. Поэтому реализация концепции ОНП вызывает актуализацию вопросов, нуждающихся в дополнительной проработке. Среди них:

- неопределенность правового статуса «опорного населенного пункта», его положения в одноуровневой системе организации местного самоуправления;
- неясность механизмов привлечения в ОНП постоянного населения;
- снижение уровня самостоятельности муниципальных образований в решении задач социально-экономического развития, сокращение доли собственных доходов;
- увеличение пространственного формата муниципальных образований может содействовать снижению доступности образования, медицинских услуг, культурно-событийных мероприятий, снижению качества государственных (муниципальных) услуг для населения.

Несмотря на декларируемый в СПР-2036 паритет значимости развития ОНП и

прилегающих к ним территорий, при перечислении принципов пространственного развития речь идет об обеспечении приоритетного развития (размещения) социальной, инженерной, транспортной инфраструктур исключительно в опорных населенных пунктах. То есть

в СПР-2036 предлагается концепция, при которой жители прилегающей территории не будут иметь собственную развитую инфраструктуру на местах, но смогут пользоваться инфраструктурой ОНП, параметры которой будут рассчитываться с учетом потребностей жителей прилегающей территории. Такой подход подразумевает под собой реализацию сценария постепенного «стягивания» населения прилегающих территорий в ОНП, и, на наш взгляд, это является оптимальным вариантом развития системы опорных населенных пунктов.

В условиях рыночной экономики формирование системы расселения напрямую зависит от инвестиционной привлекательности территорий. Вкладываясь в инфраструктурное развитие ОНП, государство будет повышать их социально-экономический потенциал, что, в результате, повлечет за собой увеличение уровня жизни в опорных пунктах и будет способствовать ускоренному оттоку населения с прилегающей территории. На первый взгляд такой сценарий несет в себе ряд существенных рисков для пространственного развития страны, но только на первый взгляд.

Во-первых, концентрация населения в ОНП позволит решить острую проблему недостаточной обеспеченности качественной социальной инфраструктурой в малых населенных пунктах. В современных условиях поддержание высоких стандартов образования, здравоохранения и культурного обслуживания требует значительной концентрации ресурсов и наличия определенной критической массы потребителей. Распыление ограниченных бюджетных средств между множеством мелких населенных пунктов неизбежно ведет к снижению качества предоставляемых услуг.

Во-вторых, реализация подобной модели развития создаст возможности для формирования полноценных рынков труда. В условиях отдаленных прилегающих терри-

торий крайне сложно обеспечить разнообразие рабочих мест и возможностей для профессиональной самореализации. Централизация населения и экономической активности в ОНП создает предпосылки для развития различных секторов экономики, что особенно важно для удержания молодежи и квалифицированных специалистов.

В-третьих, важно понимать, что речь идет не о полном опустынивании прилегающих территорий, а о формировании новой модели их использования, соответствующей современным технологическим и экономическим реалиям. Населенные пункты, расположенные в непосредственной близости к ОНП (условно до 15 км), могут взять на себя роль «спутников» и совместно с ОНП формировать условия для запуска механизмов агломерационных эффектов даже в относительно небольших городах и сельских местностях. Более отдаленные прилегающие территории могут эффективно использоваться не как населенные пункты, а как площадки для развития современного высокотехнологичного сельского хозяйства, рекреационных функций или сохранения природных экосистем.

Как итог, развитие ОНП может стать эффективным инструментом сдерживания темпов миграции в крупнейшие агломерации страны. Формирование в ОНП достойных условий жизни и возможностей для самореализации создаст альтернативу переезду в крупные города, способствуя тем самым более сбалансированному пространственному развитию страны. Безусловно, реализация подобной концепции займет не одно десятилетие и будет сопровождаться остросоциальными вопросами по упразднению населенных пунктов, однако, в конечном итоге, мы имеем хороший шанс получить сбалансированную пространственную организацию населения с выраженными социально-экономическими связями между ОНП.

Важно отметить, что концентрация населения в ОНП не противоречит задачам обеспечения национальной безопасности и территориальной целостности страны. Напротив, формирование сети устойчивых центров расселения, обладающих доста-

точным экономическим и демографическим потенциалом, создает более надежную основу для контроля над территорией, чем сохранение дисперсной системы расселения с большим количеством экономически несостоятельных населенных пунктов.

Таким образом, преобразование системы расселения в виде контролируемой территориальной агрегации населения представляется не только неизбежным, но и желательным процессом, отвечающим как экономическим закономерностям, так и государственным интересам. При этом ключевой задачей государственной политики должно стать не противодействие этому процессу, а его рациональное регулирование с целью минимизации возможных негативных последствий и максимально эффективного использования открывающихся возможностей.

Поэтому в рамках реализации пространственной стратегии перспективными представляются следующие направления:

- уточнение правового статуса опорного населенного пункта;
- формирование системы обратной связи населения локальных территориальных уровней и органов государственной и муниципальной власти;
- формирование в стране сбалансированной государственной миграционной политики, в рамках которой должна найти отражение политика по привлечению населения в отдаленные опорные населенные пункты;
- переосмысление роли агломераций, развитие сельских агломераций;
- формирование механизма социально-экономического и пространственного развития ОНП посредством разработки стратегических мастер-планов;
- разработка системы мониторинга эффективности развития ОНП.

Заключение

Проведенный анализ сложившейся в России системы ОНП подтвердил актуальность и своевременность обращения государственной пространственной политики в сторону малых и средних поселений, которые долгое время находились на пери-

ферии государственных интересов. Необходимость обустройства малонаселенных территорий Арктической зоны и восточных регионов страны ставит перед страной серьезные вызовы, требующие тщательной проработки решений, направленных на интеграцию населенных пунктов различных таксономических уровней, переосмысления агломерационных форм расселения, призванных стать субъектом вовлечения небольших поселений в комплексные и сбалансированные производственно-территориальные структуры.

Список источников:

1. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 30.09.2022) «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года».
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.12.2022 № 4132-р «Об утверждении методических рекомендаций по критериям определения опорных населенных пунктов и прилегающих территорий».
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.11.2023 № 3377-р (ред. от 13.08.2024) «Об утверждении перечня опорных населенных пунктов (муниципальных образований) Арктической зоны РФ».
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года».
6. Агнаева И.Ю. О развитии сельских агломераций в России // Муниципальная академия. 2024. № 4. С. 84-90.
7. Артемова Е.И., Плотнокова Е.В., Литра Е.Н. Опорные населенные пункты как институт комплексного развития сельских территорий // Международный сельскохозяйственный журнал. 2025. Т. 68. № 2. С. 169-173.
8. Антонюк В.С., Сигатова Н.А., Вансович Э.Р. Стратегия пространственного развития России: адаптационный подход и приоритизация задач // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 12 (494). С. 19-28.
9. Дмитриев Р.В. Теория центральных мест: от статики к динамике. - М.: ИАФР РАН, 2023. - 204 с.
10. Единый перечень опорных населенных пунктов Российской Федерации // Министерство экономического развития Российской Федерации // URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitiye/strategicheskoe_planirovaniye_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/edinyy_perechen_opornyh_naselennyh_punktov_rf/ (дата обращения: 03.05.2025).
11. Маркварт Э., Киселева Н.Н., Соснин Д.П. Система опорных населенных пунктов как механизм управления пространственным развитием: теоретические и практические аспекты // Власть. 2022. № 2. С. 95-111.
12. Мастер-планы опорных населенных пунктов Российской Арктики: что они должны учитывать? // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» // URL: <https://gorod.hse.ru/mirror/pubs/share/904535616.pdf> (дата обращения: 26.04.2025).
13. Одинцова А.В. Опорные населенные пункты – новый приоритет пространственного развития Российской Федерации // Федерализм. 2025. № 30 (1). С. 52-70.
14. Соколова С.В. Истоки самоорганизации городских агломераций // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 270-278.

References:

1. Federal Law of 20.03.2025 No. 33-FZ "On the general principles of the organization of local self-government in a unified system of public power".
2. Order of the Government of the Russian Federation of 13.02.2019 No. 207-r (as amended on 30.09.2022) "On approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the period up to 2025".
3. Order of the Government of the Russian Federation of 23.12.2022 No. 4132-r "On approval of methodological recommendations on the criteria for determining reference settlements and adjacent territories".
4. Order of the Government of the Russian Federation of 28.11.2023 No. 3377-r (as amended on 13.08.2024) "On approval of the list of reference settlements (municipalities) of the Arctic zone of the Russian Federation".
5. Order of the Government of the Russian Federation of 28.12.2024 No. 4146-r "On approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the period up to 2030 with a forecast until 2036".
6. Agnaeva I.Yu. On the development of rural agglomerations in Russia // Municipal Academy. 2024. No. 4. P. 84-90.
7. Artemova E.I., Plotnikova E.V., Litra E.N. Reference settlements as an institution for integrated development of rural areas // International Agricultural Journal. 2025. Vol. 68. No. 2. P. 169-173.
8. Antonyuk V.S., Sigatova N.A., Vansovich E.R. Spatial development strategy of Russia: adaptation approach and prioritization of tasks // Herald of Chelyabinsk State University. 2024. No. 12 (494). P. 19-28.
9. Dmitriev R.V. Theory of central places: from statics to dynamics. - M.: IAF RAS, 2023. - 204 p.
10. Unified list of reference settlements of the Russian Federation // Ministry of Economic Development of the Russian Federation // URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitiye/strategicheskoe_planirovaniye_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/edinyy_perechen_opornyh_naselennyh_punktov_rf/ (date of access: 03.05.2025).
11. Markvart E., Kiseleva N.N., Sosnin D.P. The system of supporting settlements as a mechanism for managing spatial development: theoretical and practical aspects // Vlast. 2022. No. 2. P. 95-111.
12. Master plans for supporting settlements of the Russian Arctic: what should they take into account? // National Research University Higher School of Economics // URL: <https://gorod.hse.ru/mirror/pubs/share/904535616.pdf> (date accessed: 26.04.2025).
13. Odintsova A.V. Reference settlements - a new priority of spatial development of the Russian Federation // Federalism. 2025. No. 30 (1). P. 52-70.
14. Sokolova S.V. Origins of self-organization of urban agglomerations // Municipal Academy. 2024. No. 3. P. 270-278.



УДК УДК 004.8:352(470-25)
DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_89
EDN: <https://elibrary.ru/hwjvkd>

Искусственный интеллект в управлении городом Москвой как модели

Artificial Intelligence in Moscow City Management as Models



Владимир Борисович Зотов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN-код: 2655-8236, AuthorID: 328108
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Vladimir B. Zotov

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN: 2655-8236, AuthorID: 328108.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru



Александр Васильевич Демин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, член-корреспондент академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-код: 7051-7867, Author ID: 212228.
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: avdemin1955@gmail.com

Alexander V. Demin

FSBEI HE "State University of Management", Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Corresponding Member of the Academy of Housing and Communal Services, Honorary Worker of Housing and Communal Services of the Russian Federation, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-code: 7051-7867, Author ID: 212228.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: avdemin1955@gmail.com

Аннотация.

В статье представлен анализ возможностей и развития использования искусственного интеллекта управления городом Москвой. Приведено понятие искусственного интеллекта и наиболее востребованные цифровые тренды. Доказано, что во всём мире наблюдается развитие использования цифровых систем, в том числе в системе государственного управления. Проанализированы особенности использования искусственного интеллекта в городе Москве. В этом проекте реализованы цифровые решения в области управления городским хозяйством, транспортом, взаимодействием с гражданами и другие. Приведён пример цифровизации строительства объектов социальной инфраструктуры, которая позволила снизить процесс административного пути принятия проекта строительства, а также улучшила качество взаимодействия инвесторов и Правительства города Москвы. Все это доказывает перспективность использования искусственного интеллекта в управлении городами, и способствует перенятию успешного опыта города Москвы другими субъектами Российской Федерации.

Ключевые слова.

Искусственный интеллект (ИИ), город Москва, цифровизация, «Умная Москва», эффективность.

Введение

Современный мир находится на этапе технологизации, интеллектуализации и роботизации огромного количества процессов [1]. Это стало возможным благодаря разработке искусственного интеллекта, интеграции его в разные сферы деятельности, а также использованию возможностей в развитии новых направлений. Не остается в стороне и система государственного управления, в которую ИИ интегрируется высокими темпами, оптимизируя процессы управления городскими территориями, повышая их комфортабельность и качество жизни населения [2; 10].

Использование искусственного интеллекта осуществляется в области компьютерных наук, охватывающей создание систем, выполнение задач, требующих человеческого интеллекта. Это включает в себя обучение, понимание естественного языка, распознавание образов, принятие решений разнохарактерных проблем [6; 8]. В отличие от традиционных программ, которые действуют по заранее заданным

Abstract.

The article presents an analysis of the possibilities and development of the use of artificial intelligence in the management of the city of Moscow. The concept of artificial intelligence and the most popular digital trends are given. It is proven that the use of digital systems is developing all over the world, including in the public administration system. The features of the use of artificial intelligence in the city of Moscow are analyzed. This project implements digital solutions in the field of urban management, transport, interaction with citizens and others. An example of digitalization of the construction of social infrastructure facilities is given, which made it possible to reduce the administrative path of accepting a construction project, and also improved the quality of interaction between investors and the Government of the city of Moscow. All this proves the prospects of using artificial intelligence in city management, and contributes to the adoption of the successful experience of the city of Moscow by other subjects of the Russian Federation.

Keywords.

Artificial intelligence (AI), the city of Moscow, digitalization, Smart Moscow, efficiency.

алгоритмам, ИИ способен адаптироваться к новым данным и обучаться на основе предыдущего опыта, что делает его особенно ценным инструментом в условиях динамично меняющегося мира.

Искусственный интеллект (ИИ) применяется в анализе больших объемов данных, позволяя выявлять тренды, паттерны и составлять прогнозы по будущим событиям, способствуя одновременно принятию верных решений в области финансов, маркетинга, управления персоналом и др. [15].

Кроме того, ИИ автоматизирует разные рутинные задачи и процессы, существенно уменьшая затраты на персонал и повышая производительность их труда. Он также дает возможность прогнозировать и планировать будущие события и результаты, оптимизируя определённые процессы. ИИ применяется в создании виртуальных помощников или чат-ботов, которые отвечают на вопросы клиентов и предоставляют им необходимую информацию [11].

Основная часть

Трендом последних лет стала теория («умных городов»). В этом контексте ИИ внедряется в процессы управления городскими территориями, выстраивая максимально безопасные и комфортные условия проживания населения в них [9]. Примером является стратегия «Умная Москва». Наиболее успешными в ней стали проекты в сфере здравоохранения, городского хозяйства, транспорта, экономики, взаимодействия с гражданами и других отраслях. Эта система предназначена для того, чтобы оцифровать все имеющиеся процессы, связанные с безопасностью, ресурсным обеспечением, социальной инфраструктурой и транспортом и другими объектами, которые неразрывно связаны с жизнедеятельностью жителей города [12].

Цифровизация государственных услуг способствует значительному снижению административных барьеров в строительной-инвестиционной сфере, что существенно экономит время и средства, уменьшает факты коррупции в разных сферах. В частности, это: электронное правительство, строительство, экономика, культура, ЖКХ. В этих направлениях используются:

1. Компьютерное зрение.
2. Синтез и распознавание речи.
3. Обработка естественного языка.
4. Поддержка принятия решений.
5. Генеративный ИИ.

Компьютерное зрение позволяет программам распознавать информацию из изображений и видеоконтента. Данная технология, к примеру, была использована в разработке проекта «Цифровой двойник города». Искусственный интеллект позволил улучшить детализацию снимков города, проведения цветокоррекции исходных фотографий и удаления с фотоснимков отдельных объектов, которые затрудняли работу, например, автомобилей [12].

Синтез и распознавание речи позволяет программам переводить речь в текст и озвучивать текст синтезированным голосом, схожим с человеческим. Примером технологии является голосовой помощник общегородского контакт-центра. Он распознает

речь абонента и отвечает на его вопросы, выбирая подходящий вариант ответа из базы знаний.

Обработка естественного языка позволяет компьютерной программе «понимать» и извлекать смысл из текста. Алгоритмы выявляют из текста наиболее значимые слова, определяющие суть предложения. Примером является чат-бот на официальных сайтах органов исполнительной власти Москвы.

Поддержка принятия решений помогают людям принимать более взвешенные решения, предоставляя аргументированные рекомендации на основании анализа данных. Пример, мониторинг активности городских служб, управление и маршрутизация движения спецтехники.

Генеративный ИИ используется во многих проектах. Он позволяет полностью роботизировать процесс общения населения с представителями власти, ускоряет обработку документации и т.п.

В результате за последние четыре года темпы цифровизации управления Москвой выросли. Примеры проектов в области цифровизации г. Москвы приведены в таблице 1.

Представленные проекты позволили существенно упростить развитие деятельности и повысить качество строительства и его скорость в г. Москве. Динамика расходов на цифровые проекты цифровизации в стратегии «Умная Москва» показаны на рис. 1.

Видно, что в большей степени расходы осваивались в области базовых цифровых платформ и инструментов. При этом имел место существенный рост расходов. Далее приведена динамика удельного веса доли расходов на цифровизацию г. Москвы, рис. 2.

Доля расходов на цифровизации постепенно увеличивается, что говорит о массовом переходе управленческих систем г. Москвы к цифровым решениям.

В заключении представим распределение расходов на цифровизацию по источникам их финансирования, рисунок 3.

Таблица 1

Примеры проектов в области цифровизации управления г. Москвы

Цифровое решение	Описание	Преимущества	Бюджет на проект
Платформа Eхon	Облачный сервис для проектирования и контроля строительных работ. Позволяет создавать задачи, согласовывать документацию, контролировать ход строительства и получать аналитику	Сокращение времени согласования документов в 5-6 раз, доступ ко всей документации и финансовым показателям в одном интерфейсе, интеграция с другими системами	105 млн. руб.
Мобильный сервис «Наймикс»	Платформа для официального взаимодействия между юридическими лицами и исполнителями (включая самозанятых). Интегрирована с ФНС и порталом госуслуг, что позволяет снизить риск ошибок	Упрощение учета данных сотрудников, проверка налогового статуса исполнителей, автоматизация кадровых процессов и взаиморасчетов	500 млн. руб.
Сервис Rukki Pro	Платформа для уберизации спецтехники, позволяющая быстро подбирать и заказывать необходимую технику для строительных объектов онлайн	Ускорение процесса поиска и заказа техники, снижение времени простоя, оптимизация затрат на аренду	70 млн. руб.
Аналитические инструменты	Инструменты, встроенные в платформу Eхon, которые позволяют визуализировать данные о ходе строительства, финансовых показателях и других аспектах проекта	Улучшение планирования и принятия решений на основе аналитики, возможность быстрого реагирования на изменения в процессе строительства	33 млн. руб.
Система управления проектами	Комплексное решение для управления всеми этапами строительного проекта, включая планирование, исполнение и контроль за выполнением задач	Повышение эффективности управления проектами, улучшение коммуникации между участниками, возможность отслеживания прогресса в реальном времени	82 млн. руб.
Система мониторинга качества	Платформа для контроля качества строительных материалов и выполненных работ с использованием датчиков и IoT-технологий	Обеспечение высоких стандартов качества, автоматизация процесса контроля, возможность оперативного реагирования на выявленные проблемы	56 млн. руб.
Инструменты для дистанционного контроля	Технологии, позволяющие осуществлять мониторинг строительных объектов с помощью дронов и камер, что обеспечивает безопасность и эффективность контроля	Уменьшение затрат на физический надзор, улучшение безопасности на строительных площадках, возможность получения актуальных данных о ходе работ в режиме реального времени	40 млн. руб.

*Источник: составлено авторами по [5]

Таким образом, видно, что все больше финансирование цифровых решений осуществляется при поддержке бюджета. Город финансирует данные проекты, сам внедряет мно-

жество цифровых решений в ускорение процесса госуправления, что доказывает эффективность данного направления и целесообразность его использования.

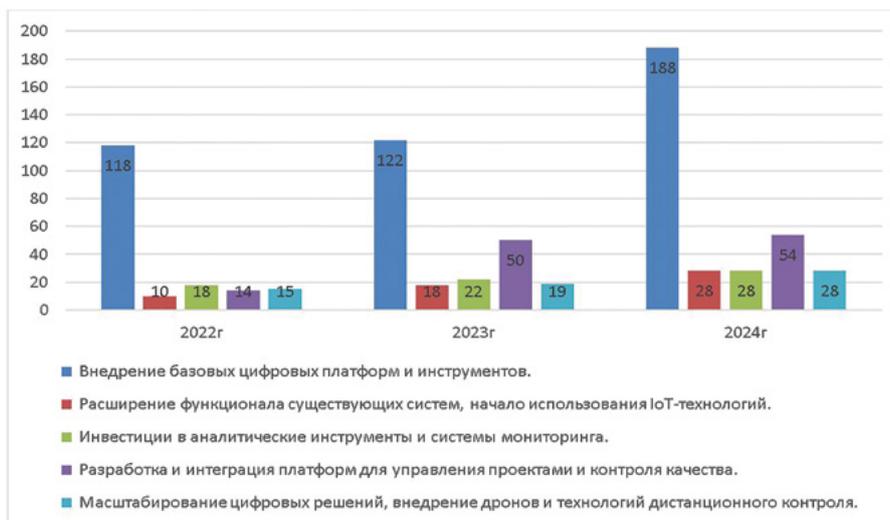


Рисунок 1. Динамика расходов на цифровые проекты г. Москвы, млрд. руб.
*Источник: составлено авторами по [7]

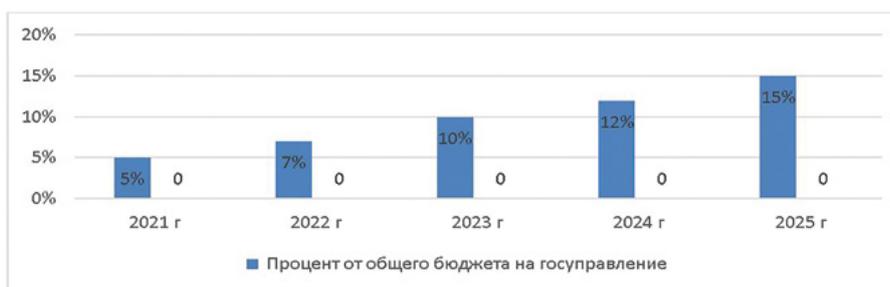


Рисунок 2. Динамика удельного веса доли расходов на цифровизацию г. Москвы, %
*Источник: составлено авторами по [7]



Рисунок 3. Распределение расходов на цифровизацию по источникам их финансирования, %
*Источник: составлено авторами по [7]

Для более конкретного понимания эффективности использования ИИ в управлении г. Москвой рассмотрим на примере строительства социальной инфраструктуры города [8;16].

Цифровизация в области строительства объектов социальной инфраструктуры реализуется при использовании таких сервисов как:
- калькулятор процедур,

- личный кабинет застройщика;
- портал «Строим просто».

С помощью этих площадок возможно получить всю информацию о разрешительной документации, а также последовательности прохождения процедуры и участия в механизме государственного частного партнёрства [9; 10]. Рассмотрим каждый элемент более подробно.

Портал «Калькулятор процедур» представляет собой инструмент для определения временных параметров процесса получения разрешений на строительство. При использовании этой платформы пользователь выбирает тип объекта, который он собирается строить, среди следующих категорий:

1. Уникальные особо опасные объекты.
2. Многоквартирные жилые дома.
3. Малоэтажные дома.
4. Нежилые производственные объекты.
5. Другие.

При выборе, например, многоквартирного дома, пользователю предлагается указать округ строительства, а также предоставить информацию о назначении объекта, общие сведения, тип объекта и его этажность. При этом проводится выбор: требуется ли вырубка деревьев и посадка новых, а также необходимость подключения к техническим сетям.

После заполнения всех необходимых полей, портал генерирует документ, который содержит информацию о време-

ни, необходимом для прохождения всех процедур. В рассмотренном примере строительства многоэтажного дома для предпроектной подготовки потребуется до 49 дней, подготовка к строительству — до 58 дней, а получение разрешения на ввод в эксплуатацию — до 9 дней. Эти сроки помогают застройщикам планировать свои действия и лучше организовывать работу.

Кроме того, портал формирует параметры объекта, что позволяет систематизировать проектную подготовку и упрощает принятие проектных решений. Это способствует более эффективному управлению проектами и снижает вероятность ошибок, связанных с недостатком информации. В результате, «Калькулятор процедур» не только ускоряет процесс получения разрешений, но и делает его более прозрачным и понятным для всех участников строительного процесса в отношении социальной инфраструктуры.

Электронный сервис «Кабинет застройщика» содержит сведения о строящемся объекте и связанные с объектом документы: заключение Мосгосэкспертизы, ГПЗУ, разрешение на строительство, разрешение на ввод в эксплуатацию, решения ГЗК и рабочей группы ГЗК.

Для получения доступа к сервису «Кабинет застройщика» необходимо выполнить ряд действий, которые приведены на рисунке 4.



Рисунок 4. Действия для получения доступа к личному кабинету застройщика

*Источник: составлено авторами

Портал «Строим просто» является многофункциональным инструментом, который предоставляет широкий спектр услуг для застройщиков и инвесторов. Он включает в себя калькуляторы строительства, карту строек, а также услуги по детальной проработке земельных участков и дорожную карту процедур. Это позволяет пользователям получить все необходимые данные и инструменты для успешной реализации строительных проектов, в том числе объектов социальной инфраструктуры.

Так, «калькулятор строительства» на портале предоставляет информацию по инструментам анализа, планирования и реализации строительных объектов. При этом учитывается плотность застройки и определяется необходимость в социальных объектах для эффективного планирования.

При работе в данном сервисе у застройщиков появляется возможность рассчитать математическую модель технико-экономических показателей строительства конкретного объекта.

Модель наглядно показывает, как использование данных инструментов помогает в принятии обоснованных решений на всех этапах строительства.

Кроме того, на портале доступны различные статьи, публикации и видео, которые подробно описывают все процедуры и нюансы, связанные со строительством. Это делает ресурс ценным не только для опытных застройщиков, но и новых инвесторов.

Сервис «Карта строек» предоставляет удобный интерфейс для выбора интере-

сующего объекта строительства. После выбора конкретного объекта пользователи получают доступ к полной информации по выбранному объекту, в том числе:

- источники финансирования;
- функциональное назначение объекта;
- сроки строительства;
- организации-участники строительства.

Эти данные позволяют инвесторам и другим заинтересованным сторонам увидеть всю информацию по проекту и его реализации.

Кроме того, на платформе доступны технико-экономические показатели строительства каждого объекта, необходимые инвесторам при принятии решений о целесообразности участия в проекте.

Цифровизация основных сервисов в инвестиционно-строительной сфере значительно ускорила процессы, связанные с выдачей разрешений и другими административными процедурами. В результате сократилось время, необходимое для получения необходимых документов инвесторам, что, в свою очередь, способствует более эффективному управлению проектами и снижению затрат.

В целом стоит отметить, что цифровизация основных сервисов в инвестиционно-строительной сфере значительно ускорила процесс получения разрешений на строительство. Так основные результаты цифровизации этих решений приведены на рисунке 5.

A2. 4,9 общая оценка

«Эффективность процедур по выдаче разрешений на строительство (РС)»

- В 2 раза сократилось количество процедур для получения РС
- В 2 раза сократилось время получения РС

A9. 4,7 общая оценка

«Эффективность процедур по вводу объекта в эксплуатацию (РВ)»

- Сократилось среднее количество процедур для получения РВ — на 20%
- Сократилось время получения РВ — на 22%

Рисунок 5. Эффекты, полученные застройщиками от цифровизации получения разрешений в инвестиционно-строительной сфере от цифровизации

*Источник: составлено авторами по [3; 4]

Всего на портале правительства Москвы доступно 36 услуг и сервисов, которые способствуют ускорению получения государственных услуг на всём жизненном цикле строительства объектов. Запущены две комплексные услуги в проактивном формате, а также разрабатываются новые технологии.

В настоящее время стоит отметить, что взаимодействие застройщиков с Правительством находится в высокой степени цифровой зрелости, большое количество застройщиков переходят в цифровое взаимодействие с Правительством при реализации проектов, получая такие эффекты, как ускорение инвестиционно-строительного цикла, сокращение административных издержек и чёткое соблюдение нормативных затрат [13;14].

Таким образом, цифровизация оказывает влияние на инвестиционно-строительную сферу в части строительства социальных объектов, поскольку существенно сокращает административные, временные и другие издержки, повышает качество предпроектных работ, а также способствует прозрачности данного процесса, устранению фактов коррупции и повышению качества строительных работ в целом.

Проведенный анализ доказывает, что искусственный интеллект становится неотъемлемой частью современного городского управления, позволяя оптимизировать процессы и повышать качество жизни населения [11; 12]. Интеграция ИИ в различные сферы городской деятельности открывает новые возможности для создания «умных» и устойчивых городов, где технологии служат на благо общества. Понимание сущности ИИ и его возможностей — это первый шаг к успешной реализации инновационных решений, которые могут преобразить наше представление о жизни в городе. В дальнейшем важно продолжать исследовать и развивать эти технологии, обеспечивая их этичное и эффективное использование в интересах всех граждан.

Список источников:

1. Болаев А.В. К вопросу об изучении основных условий положительного влияния прямых иностранных инвестиций на сокращение технологического отставания и переход на инновационный путь развития экономики страны на примере России и Китая // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. №7 (55). – 25 с.
2. Волков А.М., Милов П.О. Институциональные основы деятельности органов исполнительной власти как субъектов публичного администрирования // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 1. С. 113-118.
3. Государственные программы 2023. Открытый бюджет города Москвы: официальный сайт // URL: <https://budget.mos.ru/budget/gp> (дата обращения: 17.05.2025).
4. Инновации в большом городе. Как Москва становится «умным» мегаполисом // URL: <https://strategyjournal.ru/innovatsii/innovatsii-v-bolshom-gorode-kak-moskva-stanovitsya-umnym-megapolisom/> (дата обращения: 20.05.2025).
5. Интернет-сервисы Стройкомплекса Москвы упростят инвесторам получение услуг // URL: <https://stroim.mos.ru/articles/kabinet-zastroishchika-stan> (дата обращения: 20.05.2025).
6. Косоруков А. А. Технологии искусственного интеллекта в современном государственном управлении // Социодинамика. 2019. №5 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-iskusstvennogo-intellekta-v-sovremennom-gosudarstvennom-upravlenii> (дата обращения: 24.05.2025).
7. Москва в цифрах: краткий статистический сборник 2024. Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве // URL: <https://youthlib.mirea.ru/ru/resource/6620?ysclid=mbaw5kussf771571391> (дата обращения: 20.05.2025).
8. Никулин А.С., Черкасова М.А. Содержание процесса управления муниципальными образованиями в современном информационном пространстве социума // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 150-155.
9. Пичков О.Б., Уланов А.А. Перспективы и возможности цифровой экономики на современном этапе развития // Страховое дело. 2017. № 10 (295). С. 12.
10. Пройдаков Э.М. Современное состояние искусственного интеллекта // Научно-исследовательские исследования. 2018. № 2018 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 21.05.2025).
11. Развитие отдельных высокотехнологичных направлений: Белая книга / Т.Л. Бронницкий, К.О. Вишневецкий, Л.М. Гохберг, Т.С. Зинина и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ. // URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ba6a7585c4b23c85931aeee99682ad30/belaya_kniga_2022.pdf?ysclid=mbavy0olvh185903970 (дата обращения: 20.05.2025).
12. Современный город не может существовать без цифровых технологий // URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/7368050/> (дата обращения: 20.05.2025).
13. Уколов В.Ф., Завьялов А.Е., Черкасов В.В. Нормативно-правовая система адаптации реального сектора экономики к цифровизации: оценка развития с учетом мирового опыта. Вестник МИРБИС. 2020. № 4 (24). С. 34-41.
14. Уколов В.Ф., Рагулина Ю.В., Шабуневич О.В. Цифровизация и адаптация: выявление индикаторов и показателей оценки готовности производственных компаний к развитию. Вестник МИРБИС. 2021. № 2 (26). С. 71-78.
15. Цифровая экономика: 2023: крат. стат. сб. / Г.И. Абдрахманова, С.А. Васильковский, К.О. Вишневецкий и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ. // URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/802513326.pdf?ysclid=mbavun7zgc286003380> (дата обращения: 04.05.2025).
16. Черкасова М.А. Сетевые сообщества и смена парадигмы муниципального управления на примере г. Москвы. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 82-86.

References:

1. Bolaev A.V. On the issue of studying the main conditions for the positive impact of foreign direct investment on reducing the technological gap and the transition to an innovative path of economic development in the country using the example of Russia and China // Management of economic systems: electronic scientific journal. 2013. No. 7 (55). - 25 p.
2. Volkov A.M., Milov P.O. Institutional foundations for the activities of executive bodies as subjects of public administration // Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and Law. 2020. No. 1. P. 113-118.
3. State programs 2023. Open budget of the city of Moscow: official website // URL: <https://budget.mos.ru/budget/gp> (date of access: 05/17/2025).
4. Innovations in the big city. How Moscow is becoming "smart". megalopolis // URL: <https://strategyjournal.ru/innovatsii/innovatsii-v-bolshom-gorode-kak-moskva-stanovitsya-umnym-megapolisom/> (date of access: 20.05.2025).
5. Internet services of the Moscow Construction Complex will simplify the receipt of services for investors // URL: <https://stroim.mos.ru/articles/kabinet-zastroishchika-stan> (date of access: 20.05.2025).
6. Kosorukov A. A. Artificial intelligence technologies in modern public administration // Sociodynamics. 2019. No. 5 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-iskusstvennogo-intellekta-v-sovremennom-gosudarstvennom-upravlenii> (date of access: 24.05.2025).
7. Moscow in numbers: a brief statistical digest 2024. Office of the Federal State Statistics Service for Moscow // URL: <https://youthlib.mirea.ru/ru/resource/6620?ysclid=mbaw5kussf771571391> (date of access: 20.05.2025).
8. Nikulin A.S., Cherkasova M.A. The content of the process of managing municipalities in the modern information space of society // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 150-155.
9. Pichkov O.B., Ulanov A.A. Prospects and Opportunities of the Digital Economy at the Current Stage of Development // Insurance Business. 2017. No. 10 (295). P. 12.
10. Proydakov E.M. Current State of Artificial Intelligence // Science Studies. 2018. No. 2018 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-iskusstvennogo-intellekta> (accessed: 21.05.2025).
11. Development of Certain High-Tech Areas: White Paper / T.L. Bronitsky, K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhberg, T.S. Zinina, et al.; Nat. Research University "Higher School of Economics". Moscow: National Research University Higher School of Economics. // URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ba6a7585c4b23c85931aeee99682ad30/belaya_kniga_2022.pdf?ysclid=mbavy0olvh185903970 (date of access: 20.05.2025).
12. A modern city cannot exist without digital technologies // URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/7368050/> (date of access: 20.05.2025).
13. Ukolov V.F., Zavyalov A.E., Cherkasov V.V. Regulatory system for adapting the real sector of the economy to digitalization: assessment of development taking into account world experience. MIRBIS Bulletin. 2020. No. 4 (24). P. 34-41.
14. Ukolov V.F., Ragulina Yu.V., Shabunovich O.V. Digitalization and adaptation: identification of indicators and benchmarks for assessing the readiness of manufacturing companies for development. MIRBIS Bulletin. 2021. No. 2 (26). Pp. 71-78.
15. Digital economy: 2023: brief. stat. collection / G.I. Abdrakhmanova, S.A. Vasilkovsky, K.O. Vishnevsky, et al.; National Research University Higher School of Economics. Moscow: National Research University Higher School of Economics. // URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/802513326.pdf?ysclid=mbavun7zgc286003380> (accessed: 04.05.2025).
16. Cherkasova M.A. Network communities and the change in the paradigm of municipal governance on the example of Moscow. // State and municipal governance. Scientific notes. 2021. No. 1. P. 82-86.



УДК 004.8:35
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_98
EDN: <https://elibrary.ru/qgwmiv>

Возможности автоматизации государственного управления путём внедрения ERP-систем

Possibilities of automation of public administration by means of implementation of ERP-systems



Кирилл Александрович Максимов

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования "Московский университет "Синергия", аспирант
129090, Россия, Москва, Мещанская улица, 9/14 с1.
e-mail: ceo@mks-biz.ru

Kirill A. Maximov

Nurzidya Zhaferovna Myavlina Non-governmental educational private institution of higher education "Moscow University "Synergy", postgraduate student
9/14 c1 Meshchanskaya street, Moscow, Russia, 129090.
e-mail: ceo@mks-biz.ru



Нурзидя Жаферовна Мявлина

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования "Московский университет "Синергия", кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 9605-1470, AuthorID: 391286.
129090, Россия, Москва, Мещанская улица, 9/14 с1.
e-mail: nurzidy@mail.ru

Nurzida Zn. Myavlina

Non-governmental educational private institution of higher education "Moscow University "Synergy", candidate of economic sciences, associate professor, SPIN-code: 9605-1470, AuthorID: 391286.
9/14 c1 Meshchanskaya street, Moscow, Russia, 129090.
e-mail: nurzidy@mail.ru

Аннотация.

В данной статье рассмотрены актуальные вопросы цифровизации системы государственного управления на основе применения ERP-систем. Проведен анализ тенденций применения ERP-систем в бизнесе и муниципальном управлении. Также изучена практика использования ERP-систем в системе государственного управления зарубежных стран. Выявлены проблемы применения ERP-систем в государственной системе управления Российской Федерации и обозначены рекомендации по их решению. Особое внимание уделено вопросам создания единых подходов по цифровой трансформации государственных органов власти и обучения персонала применению современных информационных технологий.

Ключевые слова.

Государственное управление, муниципальная власть, информационная система, цифровизация, ERP-система, проблема.

Введение

Вопросы цифровизации государственного и муниципального управления на основе применения современных информационных систем неизменно привлекают интерес в научной среде [2; 4; 6; 8; 13;14]. При этом несомненной выглядит необходимость повышения эффективности деятельности органов государственной власти [7].

С учетом цифровой трансформации особое внимание следует уделять применению ERP-систем в системе государственной власти, как наиболее перспективному цифровому инструменту повышения эффективности реализации управленческой функции на государственном уровне. Цель исследования – рассмотреть актуальные вопросы и выявить проблемы цифровизации системы государственного управления на основе применения ERP-систем.

Основная часть

Методология исследования предполагала применение ряда общенаучных методов, таких как сравнительный, структурный и системный анализы, предметом которых являлось исследование проблемных аспектов внедрения ERP-систем в государственное управление, а также возможностей дальнейшего совершенствования автоматизации управленческой функции государственных органов власти.

В ситуации стремительного развития информационных технологий и постро-

Abstract.

This article examines current issues of digitalization of the public administration system based on the use of ERP systems. An analysis of trends in the use of ERP systems in business and municipal administration is conducted. The practice of using ERP systems in the public administration system of foreign countries is also studied. The problems of using ERP systems in the public administration system of the Russian Federation are identified and recommendations for their solution are outlined. Particular attention is paid to the creation of unified approaches to the digital transformation of government agencies and training of personnel in the use of modern information technologies.

Keywords.

Public administration, municipal government, information system, digitalization, ERP system, problem.

ения цифрового общества, крайне важной выглядит модернизация механизмов государственного управления. Данная задача выглядит актуальной в связи с имеющимися нормативными решениями в этой области [1]. Необходимо признать, что в последние годы цифровая трансформация перестала быть абстрактным понятием и цифровые инструменты стали применяться на практике, что существенно меняет модель и характер взаимодействия государственных структур и социума, а также трансформирует функции государственных органов власти.

В этой ситуации необходимым выглядит применение ERP-систем (англ., Enterprise Resource Planning), которые помогают автоматизировать ряд областей, связанных с административно-хозяйственной деятельностью в организациях различных направлений деятельности.

Необходимо отметить, что ERP-системы уже активно применяются в бизнесе [10; 12] и промышленном производстве [5], организации деятельности медицинских учреждений [9] и ряда государственных организаций [3]. Также успешное применение ERP-систем отмечается и на уровне муниципального управления [11].

Отметим лишь некоторые основные задачи, которые можно решить с помощью ERP-систем в государственном управлении, рис. 1.



Рисунок 1. Задачи, решаемые с помощью ERP-систем в государственном управлении [13]



Рисунок 2. Преимущества внедрения ERP-систем в государственном управлении [7]

Применение ERP-систем в государственном управлении способствует цифровой трансформации органов власти, позволяя консолидировать оперативную достоверную информацию в рамках функционирования единой системы. Основные преимущества внедрения ERP-систем в государственном управлении систематизированы на рис. 2.

Кроме этого, цифровизация государственного управления на основе применения ERP-систем стимулирует инновации, улучшая взаимодействие между государством, бизнесом и обществом.

Приведем примеры некоторых ERP-решений, которые могут быть использованы для государственного сектора. SAP S/4HANA Cloud Public Edition является облачным ERP-решением для управления бюджетированием, выдачей грантов и учетом фондов. Данный программный

комплекс позволяет осуществлять планирование ресурсов учреждения, объединяя данные и оптимизируя бизнес-процессы. SAP S/4HANA Cloud Public Edition использует машинное обучение для анализа данных в реальном времени. «ERP-Бюджет» от компании «1С» представляет собой комплексную облачную систему управления финансово-хозяйственной деятельностью учреждений и может быть использована на региональном уровне. Но наиболее перспективным выглядит Onfinity – интегрированное ERP-решение электронного управления, которое может объединять в единую систему управления государственные органы власти (от федерального уровня до городских властей) и различные организации: некоммерческие и общественные объединения, вузы и университетские городки, медицинские и социальные учреждения, а также многие другие.

Таким образом, сегодня в Российской Федерации возможно реализовать масштабное цифровое управление государством как на региональном уровне, так и на федеральном [12; 15; 16]. Вместе с тем, возникает вопрос финансирования трансформационных процессов ввиду того, что существует значительная разница между доходами разных регионов и возможностями инвестирования в цифровую инфраструктуру государственного управления [17]. В этой ситуации необходима помощь федерального центра, необходимо осуществлять цифровую трансформацию в одинаковом темпе, иначе может возникнуть ситуация дисбаланса, когда невозможно будет объединить отдельные региональные цифровые ресурсы в единую государственную систему цифрового управления.

Также проблемным выглядит и вопрос необходимости подготовки квалифицированных кадров государственных служащих, способных эффективно работать в цифровой среде. Здесь выглядят важными организация дополнительного обучения сотрудников администраций, привлечение молодых кадров, что требует создания необходимых мотивационных стимулов. Также видится необходимой разработка специальных вузовских программ, учитывающих вопросы цифровой трансформации, в составе уже имеющихся по направлениям государственного и муниципального управления.

Для дальнейшей цифровизации функции государственного управления необходимо устранить и внутренние противоречия (например, сопротивление изменениям сотрудников государственных организаций).

Заключение

Все возрастающее значение и необходимость цифровизации государственного управления в современных условиях имеет важное значение для повышения эффективности деятельности органов государственной власти всех уровней, что позволит в дальнейшем совершенствовать структурное взаимодействие не только на уровне отдельных регионов, но

и в масштабе Российской Федерации. Внедрение цифровых технологий как индикатор развития государственного управления является важным шагом на пути к созданию более эффективной и прозрачной системы управления, которая отвечает потребностям современного общества путем внедрения ERP-систем в структуры управления.

Полагаем, что анализ приведенных в данной статье актуальных материалов позволяет утверждать, что на сегодняшний день цифровая трансформация функции государственного управления должна быть реализована с применением современных цифровых инструментов на основе ERP-систем. Но при этом для внедрения указанных информационных решений в практику деятельности государственных органов власти существует и ряд обозначенных нами проблем, требующих своего скорейшего разрешения.

Важным выглядит обеспечение надёжности функционирования ERP-систем, сохранности данных, возможность стыковки между собой различных электронных систем на разных уровнях государственного управления. Считаем, что продолжающаяся цифровизация государственного управления на основе применения современных информационных систем способна повысить эффективность взаимодействия различных органов власти между собой и с населением во всей системе государственного управления.

Список источников:

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/ (дата обращения: 13.05.2025).
2. Абрамов В.И., Андреев В.Д. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: международный опыт и приоритеты в России // Муниципальная академия. 2022. № 1. С. 54-63.
3. Герман Е.В., Гудиллов М.И., Жукова Н.А., Водяхо А.И. Модернизация текущего процесса распределения специалистов на примере ERP-системы государственной организации в области строительной экспертизы // В книге: Региональная информатика (РИ-2024). Материалы XIX Санкт-Петербургской международной конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 207-208.
4. Данилкина Ю.В., Яковлева А.О. Использование цифровых технологий в принятии управленческих решений // Инновации и инвестиции. 2022. № 3. С. 69-73.
5. Дмитриев В.Л. Применение «1С: ERP Управление предприятием 2.5» для автоматизации производства при выполнении государственного оборонного заказа // Научный аспект. 2024. Т. 14. № 4. С. 1817-1826.
6. Ким-кимэн А.Н., Милов П.О., Бурнашев Г.А. Формирование правовой культуры в Российской Федерации // Вестник московского института государственного управления и права. 2019. № 4 (28). С. 20-23.
7. Лебедева Ю.А. Цифровая трансформация государственного управления // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 16-20.
8. Мухин А.М., Милов П.О. Теоретические и правовые аспекты профессиональной культуры государственного служащего // Молодые ученые. 2023. № 14. С. 47-51.
9. Пастернак А.С. Информационные технологии как инструмент повышения эффективности государственного управления в здравоохранении // Актуальные исследования. 2025. № 13-1 (248). С. 10-17.
10. Пшеничный Ф.М., Барышова Ю.Н. ERP и будущее бизнеса: интеграция и искусственный интеллект // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 10-1. С. 589-594.
11. Рожков Е.В. Внедрение цифровых платформ при управлении муниципальной собственностью // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 144-149.
12. Сулимова Е.А. Цифровой инструментарий управления предприятиями: CRM, ERP, ESM, BI // Инновации и инвестиции. 2023. № 5. С. 158-160.
13. Фирсов Д.А., Жукова Я.С. Экономическая безопасность в сфере защиты объектов транспортной инфраструктуры: пути укрепления за счет комплексного учета угроз // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 3. № 7. С. 254-259.
14. Фирсова С.В., Показаньев В.Ю. Зарубежный опыт цифровизации государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 67-73.
15. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Пышкина А.В. Формирование финансовой грамотности в условиях реализации федерального государственного образовательного стандарта // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 37-41.
16. Черкасова М.А. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной самореализации учащейся молодежи // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2014. № 3 (11). С. 121-125.
17. Чернявский С.В., Фирсов Д.А. Трансформация бюджетных инвестиций в производные инвестиционные проекты как угроза экономической безопасности // Проблемы рыночной экономики. 2018. № 4. С. 54-63.

References:

1. Decree of the President of the Russian Federation of 09.05.2017 No. 203 "On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017-2030" // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/ (date of access: 13.06.2025).
2. Abramov V.I., Andreev V.D. Digital transformation of public and municipal administration: international experience and priorities in Russia // Municipal Academy. 2022. No. 1. P. 54-63.
3. German E.V., Gudilov M.I., Zhukova N.A., Vodyakho A.I. Modernization of the current process of distribution of specialists on the example of the ERP-system of the state organization in the field of construction expertise // In the book: Regional informatics (RI-2024). Proceedings of the XIX St. Petersburg international conference. St. Petersburg, 2024. Pp. 207-208.
4. Danilkina Yu.V., Yakovleva A.O. Use of digital technologies in making management decisions // Innovations and investments. 2022. No. 3. Pp. 69-73.
5. Dmitriev V.L. Application of "1C: ERP Enterprise Management 2.5" for automation of production in the implementation of the state defense order // Scientific aspect. 2024. Vol. 14. No. 4. Pp. 1817-1826.
6. Kim-kimen A.N., Milov P.O., Burnashev G.A. Formation of Legal Culture in the Russian Federation // Bulletin of the Moscow Institute of Public Administration and Law. 2019. No. 4 (28). pp. 20-23.
7. Lebedeva Yu.A. Digital Transformation of Public Administration // Municipal Academy. 2021. No. 2. pp. 16-20.
8. Mukhin A.M., Milov P.O. Theoretical and Legal Aspects of the Professional Culture of a Civil Servant // Young Scientists. 2023. No. 14. pp. 47-51.
9. Pasternak A.S. Information Technology as a Tool for Improving the Efficiency of Public Administration in Healthcare // Current Research. 2025. No. 13-1 (248). pp. 10-17.
10. Pshenichny F.M., Baryshova Yu.N. ERP and the Future of Business: Integration and Artificial Intelligence // Economy: Yesterday, Today, Tomorrow. 2023. Vol. 13. No. 10-1. Pp. 589-594.
11. Rozhkov E.V. Implementation of Digital Platforms in Municipal Property Management // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 144-149.
12. Sulimova E.A. Digital Enterprise Management Tools: CRM, ERP, ESM, BI // Innovations and Investments. 2023. No. 5. Pp. 158-160.
13. Firsov D.A., Zhukova Ya.S. Economic Security in the Sphere of Transport Infrastructure Protection: Ways to Strengthen Through Comprehensive Threat Accounting // Journal of Applied Research. 2022. Vol. 3. No. 7. P. 254-259.
14. Firsova S.V., Pokazanyev V.Yu. Foreign experience in digitalization of state and municipal administration // Municipal Academy. 2021. No. 1. P. 67-73.
15. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Pyshkina A.V. Formation of financial literacy in the context of the implementation of the federal state educational standard // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 37-41.
16. Cherkasova M.A. Modern life strategies and their role in the successful self-realization of student youth // Bulletin of the North Caucasian Humanitarian Institute. 2014. No. 3 (11). P. 121-125.
17. Chernyavsky S.V., Firsov D.A. Transformation of budget investments into derivative investment projects as a threat to economic security // Problems of Market Economy. 2018. No. 4. P. 54-63.



УДК 338.48(470.314)
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_103
EDN: <https://elibrary.ru/rcixok>

О развитии туризма в Киржачском муниципальном районе Владимирской области: Киржач — «бриллиант» туризма Владимирской области

On the development of tourism in the Kirzhach municipal district of the Vladimir region: Kirzhach is the "diamond" of tourism in the Vladimir region



Елена Геннадьевна Карпова

Глава Киржачского муниципального района Владимирской области
601010, Владимирская область, г. Киржач, ул. Серегина д.7.
e-mail: elenakarpova3007@yandex.ru

Elena G. Karpova

Head of the Kirzhach municipal district of the Vladimir region
601010, Vladimir region, Kirzhach, st. Seregina 7.
e-mail: elenakarpova3007@yandex.ru



Евгений Сергеевич Федоров

Депутат Законодательного Собрания Владимирской области, генеральный директор ОАО «Киржачская типография», меценат, краевед, почетный гражданин города Киржач и Киржачского района
600000, г. Владимир, Октябрьский проспект, 21.
e-mail: federoff@mail.ru

Evgeny S. Fedorov

Deputy of the Legislative Assembly of the Vladimir Region, General Director of JSC "Kirzhach Printing House", philanthropist, local historian, honorary citizen of the city of Kirzhach and the Kirzhach district
600000, Vladimir, Oktyabrsky Prospekt, 21.
e-mail: federoff@mail.ru



Ирина Николаевна Гайдай

Директор ООО «Киржачская трапеза, заместитель директора ГАПОУ ВО «Киржачский колледж технологий и сервиса», заместитель председателя общественного совета по туризму при администрации Киржачского района, координатор проекта «Киржач туристический», 601010, Владимирская область, г. Киржач, ул. Гагарина, д. 36
e-mail: redaktor@gazetachaika.ru

Irina N. Gaidai

Director of Kirzhachskaya Trapeza LLC, Deputy Director of the State Autonomous Professional Educational Institution of Higher Education Kirzhach College of Technology and Service, Deputy Chairman of the Public Council for Tourism under the Administration of the Kirzhach District, Coordinator of the Kirzhach Tourist Project.
601010, Vladimir Region, Kirzhach, Gagarin Street, 36
e-mail: redaktor@gazetachaika.ru

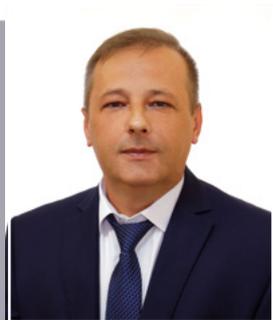


Валерия Наильевна Данилушкина

Гид-экскурсовод по Владимирской области
601010, Владимирская область, г. Киржач, ул. Гагарина, д. 30
e-mail: idanilushkin@gmail.com

Valeria N. Danilushkina

Tour guide in Vladimir region
601010, Vladimir region, Kirzhach, Gagarin st., 30
e-mail: idanilushkin@gmail.com



Андрей Александрович Голованов

Заместитель главы Киржачского муниципального района Владимирской области по вопросам ЖКХ
601010, Владимирская область, г. Киржач, ул. Серегина д.7.
e-mail: info-dom@ro.ru

Andrey A. Golovanov

Deputy Head of the Kirzhach Municipal District of the Vladimir Region for Housing and Public Utilities
601010, Vladimir Region, Kirzhach, Seregina St., 7.
e-mail: info-dom@ro.ru



Елена Геннадьевна Хмельченко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат биологических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN-код: 1737-6581, AuthorID: 699279.
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

Elena G. Khmelchenko

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Biological Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN code: 1737-6581, AuthorID: 699279.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

Аннотация.

В условиях перехода к устойчивым моделям социально-экономического развития особую значимость приобретает туризм как драйвер территориального роста и диверсификации экономики. Туризм оказывает мультипликативный эффект, стимулируя развитие малого и среднего бизнеса, занятости, инфраструктуры, а также укрепление локальной идентичности и формирует привлекательный имидж регионов и муниципальных образований.

Статья посвящена вопросам развития туризма в Киржачском муниципальном районе Владимирской области. Рассматриваются историко-культурные, социально-экономические и природные ресурсы, способствующие формированию туристической привлекательности территории и создающие предпосылки для устойчивого развития индустрии гостеприимства.

Ключевые слова.

Туризм, социально-экономическое развитие территории, имидж города, туристическая привлекательность территории.

Abstract.

In the context of the transition to sustainable models of socio-economic development, tourism as a driver of territorial growth and economic diversification is of particular importance. Tourism has a multiplier effect, stimulating the development of small and medium businesses, employment, infrastructure, as well as strengthening local identity and forming an attractive image of regions and municipalities.

The article is devoted to the development of tourism in the Kirzhach municipal district of the Vladimir region. The historical, cultural, socio-economic and natural resources that contribute to the formation of the tourist attractiveness of the territory and create prerequisites for the sustainable development of the hospitality industry are considered.

Keywords.

Tourism, socio-economic development of the territory, city image, tourist attractiveness of the territory.

Введение

Киржач — новая туристическая грань «Золотого кольца России»: «бриллиант» туризма Владимирской области

Когда говорят о «Золотом кольце России», в воображении всплывают древние храмы Суздаля, белокаменные стены Владимира и золотые купола Сергиева Посада. Однако на карте Центральной России есть место, не менее значимое по историко-культурной ценности, но пока лишь ожидающее широкого туристического признания.

Это — Киржач. Город с глубокими купеческими корнями, с великой историей, ныне претендующий на то, чтобы занять достойное место в созвездии городов «Золотого кольца России».

Зачем едут в Киржач? За впечатлениями и удивлениями.

Киржач — это город, где помнят Гагарина.

Киржач — это самый длинный деревянный пешеходный мост в России.

Киржач — это озеро-«Сердце» и 15-ти тонный Музей ледниковых камней!

Киржач — город мастеров, потому что древняя Стромынка шла через наш город.

Киржач — шелковый пояс, потому что здесь ткали шелк почти 200 лет.

Киржач — город веры, потому что Сергей Радонежский жил здесь в 14 веке и основал монастырь.

А еще — это город с новым прочтением, диковинными музеями, оконными наличниками, дирижабледромом! И мостами, которые всегда соединяют!

Основная часть

В настоящее время развитие туризма как одного из стратегических направлений социально-экономического роста российских регионов приобретает всё большую актуальность. Внимание к внутреннему туризму усиливается как на федеральном, так и на региональном уровнях. В этом контексте малые города получают шанс стать центрами притяжения для туристов благодаря своей уникальной истории, природе, культурному наследию и аутентичной атмосфере.

Туризм представляет собой мощный инструмент устойчивого развития российских территорий. Он способен не только приносить экономическую выгоду, но и способствовать решению социальных задач, укреплению культурной идентичности и повышению качества жизни населения. В современных условиях стратегическое развитие туризма требует комплексного

подхода, партнёрства государства, бизнеса и общества, а также внимания к специфике и уникальности каждой территории.

Владимирская область — регион, где каждый город рассказывает о прошлом России. Однако за пределами туристического «Золотого кольца» есть менее известные, но при этом очень важные точки культурного интереса.

Одной из таких жемчужин, заслуживающих особого внимания, является город Киржач. Он представляет собой уникальное сочетание духовности, мастеровых традиций, индустриального наследия и природной красоты [9].

Киржачский район расположен в западной части Владимирской области и характеризуется благоприятным географическим положением — близостью к Москве и Владимиру, разнообразием природных ландшафтов, а также наличием уникальных памятников истории и культуры.

Киржачский район — один из самобытных и перспективных туристических центров Владимирской области. Обладая богатым духовным и историко-культурным наследием, уникальной архитектурой, природной красотой и ремесленными традициями, он способен стать значимой точкой притяжения в рамках развития внутреннего туризма России.

Всё это создаёт прочную основу для развития разнообразных туристических маршрутов и формирует уникальный облик территории.

Благодаря этим качествам Киржачский район по праву может претендовать на статус **«бриллианта» туристической отрасли региона** — яркого, многогранного и по-настоящему ценного — как редкий камень, раскрывающий свои грани с каждым новым взглядом, с каждым шагом по этой удивительной земле.

Киржач — город, который соединяет

Уникальность Киржача — в его соединительной функции, интеграции культуры, религии, истории и современности:

- он связывает столицу и глубинку, находясь всего в 90 км от Москвы, но сохраняя деревенскую тишину и провинциальное обаяние;
- он объединяет религиозных паломников и туристов, ведь здесь находится древний Благовещенский монастырь, основанный преподобным Сергием Радонежским;
- он соединяет традиции и современность — народные ярмарки здесь соседствуют с арт-проектами, ретро-фестивали — с выставками современного искусства, рис.1 .



Рисунок 1. Новый информационный щит «Киржач гостеприимный» с картой города и интересными локациями

*Источник: фото Хмельченко Е.Г.

Историко-культурное значение города Киржач

Киржач — древний русский город, в котором тесно переплелись древняя история, духовные традиции и культурное богатство.

Благовещенский монастырь — сердце духовной жизни города, уносящее нас в глубины XIV столетия. Это место хранит в себе не только строгую красоту древней архитектуры, но и живую нить преемственности от преподобного Сергия Радонежского до наших дней.

История монастыря начинается в XIV веке, когда преподобный Сергий Радонежский покидает Троицкую обитель и приходит на Киржачскую землю для пустынножительства в сопровождении инока Романа. На высокой круче над рекой Киржач в 1358 году Сергий закладывает монастырь Благовещения и остается игуменом на протяжении четырех лет. Впоследствии, перед возвращением в Троицкий монастырь, благославляет Романа Киржачского на игуменство в Киржачском монастыре. Роман Киржачский, причисленный Церковью к лику святых, считается первым игуменом монастыря.

Место для монастыря было выбрано не случайно: река Киржач и густые леса создавали идеальные условия для уединения и молитвенного подвига. Киржачский мо-

настырь стал не только центром духовной жизни, но и опорным пунктом в деле распространения христианской веры на северо-востоке Руси.

Однако с течением времени монастырь претерпел множество изменений. В конце XX века, после разрушений и утрат, здесь была создана женская монашеская община, а позже — Благовещенский женский монастырь, ставший хранителем традиций старой обители.

Со временем поселение выросло вокруг обители, развивались ремёсла, строились новые дома и храмы. В XVIII–XIX веках город получил статус уездного центра, здесь активно развивалась торговля, а в XIX веке начался расцвет промышленности, особенно текстильной.

Архитектурный облик Благовещенского монастыря вобрал в себя черты нескольких эпох. Его ансамбль включает в себя каменный храм Благовещения Пресвятой Богородицы, возведённый на перекрестье веков конца XV начала XVI, Спасский храм XVII века, Всехсвятский Храм XIX в., а также монастырские корпуса и хозяйственные постройки. Несмотря на скромные размеры, монастырь производит впечатление цельности и гармонии, что свойственно православной архитектуре северо-восточной Руси, рис.2.

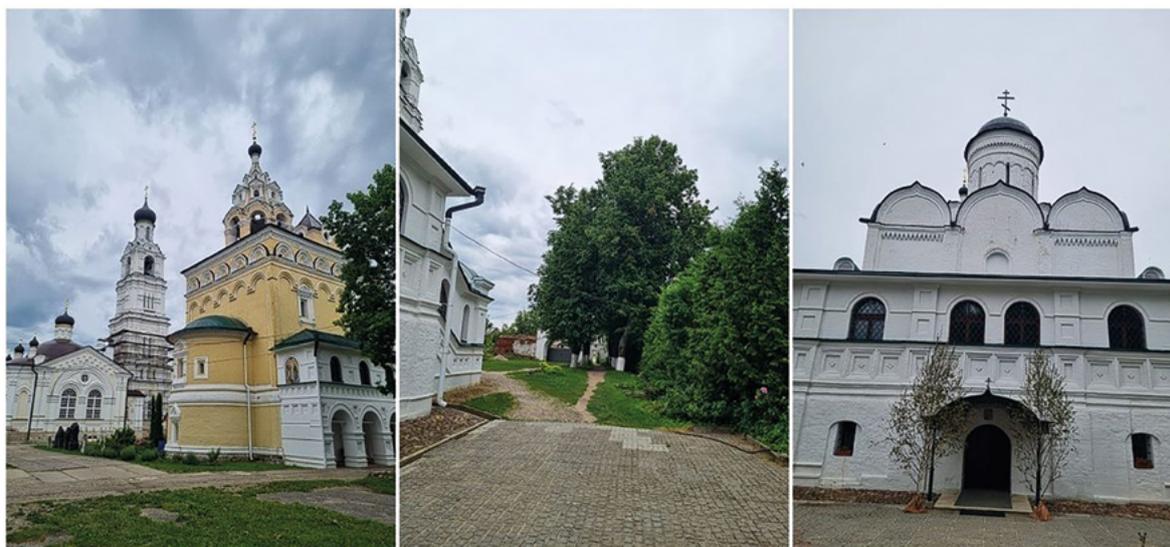


Рисунок 2. Благовещенский Киржачский женский монастырь

*Источник: фото Хмельченко Е.Г.

Отдельного внимания заслуживает внутреннее убранство храмов: иконостасы, росписи, святыни, привезённые из разных уголков страны, создают особую атмосферу благоговения. Это пример архитектуры московского зодчества XV-XVI вв. без элементов народного декоративного искусства, будучи примером архитектуры московской школы зодчества.

В советское время монастырь, как и многие религиозные учреждения, подвергся закрытию и разрушениям. Однако уже в 1990-е годы началось его возрождение. Благодаря усилиям монахинь, местных жителей и благотворителей, обитель была восстановлена, и сегодня она снова является действующим монастырём и важной точкой духовного притяжения.

Современный Благовещенский монастырь — это не только религиозное учреждение, но и культурное достояние, имеющее статус федерального значения. Он принимает паломников со всей страны, участвует в духовно-просветительских мероприятиях, хранит ценные реликвии, в том числе мощи преподобного Романа Киржачского, а также является объектом экскурсионных маршрутов.

Монастырь активно взаимодействует с местными образовательными учреждениями, проводит лекции, встречи и

праздники, связанные с церковным календарём.

Таким образом, он выполняет функцию связующего звена между прошлым и настоящим, между духовной традицией и современным культурным развитием.

Смотровая площадка «Зайчушка» — место, где начинается город

«Зайчушка» расположена у излучины одноимённой речки — небольшой, чистой и удивительно живой. Местные жители знают: если хочется отдышаться от суеты, почувствовать простор и тишину — нужно идти именно сюда. Название площадки «Зайчушка» родилось не случайно: Заячья пустошь, историческое название этого места, связано с тем, что низина часто затопливалась во время паводка. Обилие густой растительности привлекало заячье племя и по преданию зайцы водились здесь в изобилии, рис.3.

Сама площадка возвышается над речной долиной, открывая вид на бескрайние зелёные просторы, лесные массивы и купола старинных храмов Киржача, едва выглядывающие из-за крон деревьев. В ясную погоду отсюда особенно красиво встречать рассвет или провожать закат — в отражении воды небо вспыхивает розовыми, золотыми и лиловыми красками.



Рисунок 3. Смотровая площадка «Зайчушка» [7]

Киржач—город мостов. Образовательный маршрут и прогулка со смыслом

Когда слышишь слово «мост», представляешь соединение: берегов, судеб, поколений, миров. Киржач — именно такой город. Здесь мост — не просто архитектурный объект, а символ, философия и сердце пространства. Город соединяет старину и современность, веру, природу и человека.

Киржач стоит на одноимённой реке, и потому мосты здесь — неотъемлемая часть городской жизни. Они не просто «переходы» через воду — они как главы в книге города, каждая со своей интонацией. Самый знаменитый из них — **Типографский мост** — стал настоящей визитной карточкой Киржача.

Типографский мост — самый длинный деревянный пешеходный мост России. Построенный в 2016 году, имеет протяжен-

ность в 555 метров, как самый отличный «отличник». Этот удивительный пешеходный мост соединяет две части города, но делает нечто большее — он соединяет людей с природой, прошлое с настоящим, случайного туриста с глубоким внутренним откликом.

По нему приятно идти в любое время года: весной он отражает зеленую листву и пение птиц, летом — голубые краски цветущих люпинов, осенью — усыпан листвой, и хранит молчаливые признания, а зимой звенит морозной тишиной и согревает шаги тех, кто идёт рядом.

Сегодня Типографский мост — неотъемлемая часть туристического маршрута города. Прогуливаясь по мосту можно не только полюбоваться местным пейзажем, но и оказаться на поляне утерянных букв, рис. 4.



Рисунок 4. Типографский мост

*Источник: фото Хмельченко Е.Г., Логиновой С.А.

Прогулка по мосту — это не просто путь над водой, но и настоящее путешествие в мир знаний. Вдоль перил расположены аккуратные информационные щиты, которые делают маршрут не только живописным, но и познавательным. Здесь можно узнать, какие деревья растут в окрестностях Киржача, какие из них считаются редкими, а какие — символами местной природы. Мост становится не просто архитектурным объектом, а своего рода «открытым учебником», который читает сам город, шепча о себе каждому внимательному прохожему.

Вслед за Типографским мостом в городе появилось еще одиннадцать мостов со своей историей и предназначением.

Музей ледниковых камней – арт-объект под открытым небом

Музей ледниковых камней в Киржаче — это история о роли и значении камня в жизни человека. Это место, где можно почувствовать связь с Землёй, задуматься о долгом пути, который прошёл каждый камень, и, может быть, переосмыслить собственное место в этом мире.

Это арт-пространство не случайно появилось именно здесь, так как Московское оледенение, проходившее на западе по линии Калуга-Москва-Владимир, сформировало рельеф и оставило поверхностное залегание камней ледникового происхождения в локации между г. Александров и г. Киржач.

Геологразведка, базирующаяся в 1970-1980-х гг. в Киржаче, разрабатывала не-

дра для строительных нужд, и многие киржачские школьники в те годы увлекались геологией. В результате детская мечта юных киржачан воплотилась в большой и «тяжелый» музей.

Музей ледниковых камней в Киржаче — уникальный пример ландшафтного и культурного синтеза. Расположенный под открытым небом, он вобрал в себя десятки крупных валунов, принесённых сюда тысячелетия назад тающим ледником. Эти камни — не просто обломки породы, а настоящие «письма из прошлого», послания, застывшие в граните, диабазе и гнейсе, рис.5.

Многие из них происходят с Карельского перешейка и из Скандинавии. Они прошли путь длиной в сотни километров, оказавшись в Центральной России в результате движения древних ледников. У каждого валуна — свой уникальный «рисунок»: слоистость, прожилки кварца, кристаллы и окаменелости. Музей стал возможностью для жителей и гостей Киржача прикоснуться к доисторическому миру, не покидая городской черты.

Музей выполняет не только эстетическую, но и образовательную функцию. Здесь проводят экскурсии, лекции, мастер-классы. Школьники знакомятся с основами геологии, палеонтологии и экологии, взрослые — с историей региона и философией взаимодействия человека и природы. Особую роль играют интерактивные форматы: квесты, арт-практики, инсталляции, позволяющие включиться в



Рисунок 5. Музей ледниковых камней в Киржаче

процесс познания не через запоминание фактов, а через личный опыт.

Над созданием маршрутов работали и педагоги, и художники. Каждый поворот тропинки — это новая перспектива, новая мысль. Тут нет суеты музея в привычном смысле — тишина, птицы, деревья, и вдруг — взгляд цепляется за причудливый камень, и ты уже в другой реальности.

Особое внимание уделяется сохранению экологического баланса. Музей организован так, чтобы не нарушать природную среду. Дорожки — без асфальта, с минимальным вмешательством, камни не закреплены бетонными основаниями, а лежат так, как если бы остались здесь с ледниковой эпохи.

Для города Киржач музей стал не только туристическим объектом, но и символом новой культурной политики. В небольшом провинциальном городе появилось арт-пространство европейского уровня, объединяющее прошлое и будущее, науку и искусство, взрослых и детей.

Здесь приезжают художники на пленэры, фотографы — за уникальными текстурами и светом, туристы — чтобы отдохнуть и вдохновиться. Местные жители гордятся музеем, приводят сюда гостей, рассказывают о своих любимых камнях как о старых друзьях.

Интересно, что Музей ледниковых камней стал частью более широкой программы развития городской среды. Вокруг него возникли новые маршруты, и это пример того, как точечный культурный проект может стать катализатором изменений целого города.

Озеро-«Сердце» в Киржаче: место для тех, кто чувствует

Среди извилистых тропинок, слева от экспозиции ледниковых камней, в виде закрученной по кругу спирали, спрятано небольшое, но удивительное по форме озеро, которое с высоты птичьего полёта выглядит, как идеальное сердце. Оно не обозначено на туристических картах круп-



Рисунок 6. Озеро-«Сердце»

*Источник: фото Хмельченко Е.Г.

ным шрифтом, но каждый, кто его находит, чувствует, будто открыл что-то своё — личное, сокровенное, почти сказочное.

Справа раскинулась необычная экспозиция — лабиринт из ледниковых камней. С высоты она напоминает человеческий мозг, словно застывшая в камне метафора разума.

И именно здесь, среди тысячелетних валунов, начинаешь особенно остро понимать: каждому из нас рано или поздно приходится делать выбор. **Слушать ли сердце или следовать голосу разума? Эта каменная спираль и дорожка между сердцем и разумом — словно символ вечного внутреннего диалога, в котором нет однозначных ответов, но всегда есть путь...**

«Вшивая горка» в Киржаче – холм с историей и памятью

В полутора километрах от города, над тихой рекой Киржач, возвышается холм с необычным названием — «Вшивая горка». Однако, несмотря на ироничный оттенок, это место пропитано историей — от героического прошлого до дружбы с космонавтами.

Исторический карантин 1813 года. Название холма связано с трагическими событиями начала 1813 года, когда владимирские ополченцы, вернувшиеся с войны 1812 года, многие больные тифом, холерой и педикулёзом, остановились на карантинном посту здесь, вдали от города, чтобы не

принести болезни киржачанам. В народе место прозвали «вшивой горкой» — от болезненных последствий этого лагеря.

Рубеж войны 1941–42 годов. В октябре–ноябре 1941 года, во время попыток взять Москву с тыла, Киржач стал частью Московской зоны обороны. На холме оборудовали укрепленный рубеж: траншеи, доты, пулемётные точки, построенные красноармейцами, десанниками и гражданскими лицами — часть фронта на подступах к столице.

Место отдыха космонавтов. В 1960–70-е годы именно здесь космонавты «Гагаринского отряда» — Юрий Гагарин, Герман Титов, Андриян Николаев, Алексей Леонов и другие — после тренировок на аэродроме приходили отдыхать, купаться, готовить уху на костре и делиться мечтами о звездах. Эти визиты породили особую дружбу между городом и первопроходцами космоса. В честь этого дружеского союза появилась звезда Киржач в созвездии Рыб, в подтверждении этого события был подписан сертификат Героем Советского Союза, летчиком-космонавтом, Г. С. Титовым. Сегодня это благоустроенная музейно-парковая зона с мемориальными символами: «Костёр космонавтов», памятные скамейки, и даже «Пляж космонавтов». Это уникальный пример того, как личные, почти бытовые воспоминания могут стать частью культурного и туристического кода места.



Рисунок 7. Музейно-парковая зона «Вшивая горка» [5]

Рубеж войны 1941–42 годов. В октябре–ноябре 1941 года, во время попыток взять Москву с тыла, Киржач стал частью Московской зоны обороны. На холме оборудовали укрепленный рубеж: траншеи, доты, пулемётные точки, построенные красноармейцами, десанниками и шахтёрами — часть фронта на подступах к столице.

Место отдыха космонавтов. В 1960–70-е годы именно здесь космонавты «Гагаринского отряда» — Юрий Гагарин, Герман Титов, Алексей Николаев, Анатолий Леонов и другие — после тренировок на аэродроме приходили отдыхать, купаться, готовить уху на костре и делиться мечтами о звездах. Эти визиты породили особую дружбу между городом и освоителями космоса. В честь этого дружеского союза Г. С. Титов присвоил имя «Киржач» одной из звёзд созвездия Рыбы.

Сегодня это благоустроенная музейно-парковая зона с мемориальными символами: «Костёр космонавтов», памятные скамейки, и даже «пляж Гагарина». Это уникальный пример того, как личные, почти бытовые воспоминания могут стать частью культурного и туристического кода места.

Превращение в музейно-парковую зону. В 2012 году на холме установили памятный камень и поклонный крест в честь ополченцев 1812 года.

В 2015–2016 гг. по инициативе руководителя и при участии сотрудников Киржачской типографии «Вшивая горка» получила второе дыхание:

- 2 августа 2015 — открыто музейно-парковое пространство с мемориальной доской, ротондой и «обручальными кольцами» для молодожёнов;

- зимой 2016 — проложена освещённая лыжная трасса;

- летом 2016 — установлены «Костёр космонавтов», «Пляж космонавтов» и мемориал «Рубеж 12».

«Вшивая горка» — это символ Киржача: его уникальная история, героизм, космос, любовь, природа и излюбленное место для семейного отдыха киржачан и туристов.

Киржач — город, где помнят Гагарина. Место трагедии, ставшее местом памяти

На карте России множество мест, связанных с именем космонавта Юрия Гагарина — от родного Гжатска до звёздных залов Байконура. Но есть особая точка — Киржач и его окрестности, где имя первого космонавта Земли не просто часть истории, а живая ткань города, вплетённая в каждое поколение, в каждое воспоминание.

Здесь не просто помнят, здесь продолжают говорить — о подвиге, о небе, о цене высоты. Мемориальные места, связанные с Гагариным, стали неотъемлемой частью патриотического туризма, вдохновляя школьников, туристов, исследователей и просто неравнодушных, рис. 8.

27 марта 1968 года неподалёку от Киржача, около деревни Новосёлово, потерпел крушение самолет МиГ-15УТИ первого космонавта планеты Юрия Алексеевича



Рисунок 8. Дом с изображением Ю.А. Гагарина в Киржаче

Гагарина и выдающегося лётчика-испытателя Владимира Сергеевича Серёгина. Они ушли, как жили — в небе, в служении Родине и делу, которому посвятили жизнь.

Официальная версия катастрофы долго оставалась тайной, но для киржачан важнее другое: именно эта земля стала местом последнего полёта человека, подарившего миру космос.

Чтобы увековечить их подвиг, в 1975 году на месте гибели был открыт мемориальный комплекс. Главная его часть — величественная 16-метровая стела в форме крыла самолёта, словно устремлённая в небо. Из красного гранита, с высечен-

ными ликами героев, она словно кричит о мужестве, которое не подвластно времени.

У подножия — кольцо из чёрного лабрадорита, внутри которого покоится плита с лаконичной, но пронзительной надписью: здесь трагически оборвался полёт двух великих сынов Отечества. **Внутри кольца установлена пятигранная плита с надписью: 27 марта 1968 года на этом месте в авиационной катастрофе погибли первый космонавт мира, Герой Советского Союза Юрий Алексеевич Гагарин и лётчик-испытатель, Герой Советского Союза Владимир Сергеевич Серегин.**

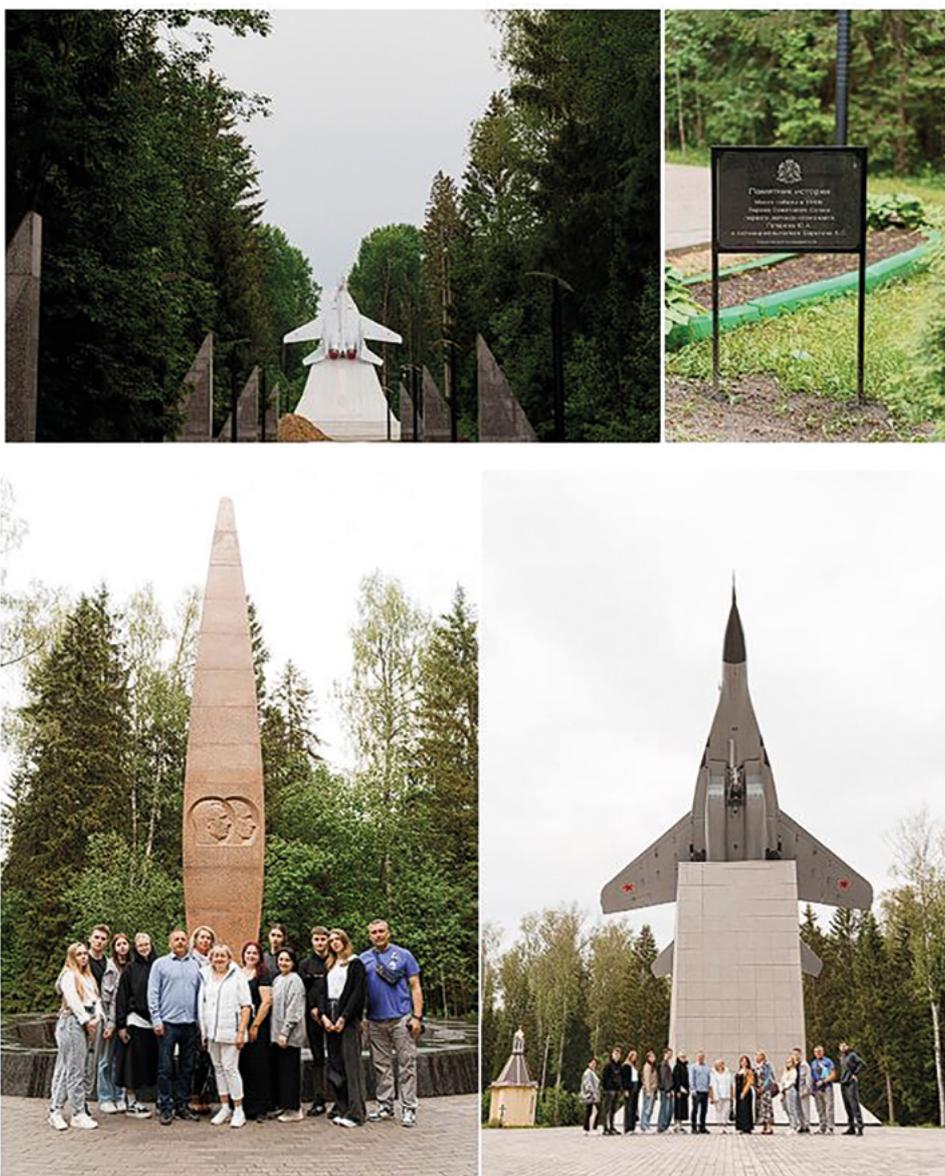


Рисунок 9. Мемориальный комплекс на месте гибели Ю.А. Гагарина и В.С. Серегина

*Источник: фото Грицай Д.С.

Проект мемориала был создан под руководством профессора Н.Н. Улласа. Вместе с ним работали скульптор М.М. Болховитинов и главный архитектор Владимирской области А.П. Акимов. Их труд стал не только данью памяти, но и художественным воплощением скорби и гордости всей страны.

Особое место в композиции занимает самолёт "МиГ-15" — точная копия того са-

мого борта, на котором Гагарин и Серёгин отправились в свой последний полёт. А в 2024 году мемориал был дополнен новым символом неба — самолётом "МИГ-29", установленным по инициативе дважды Героя Советского Союза, космонавта Алексея Архиповича Леонова. Это не просто военная техника — это знак преемственности поколений, знак того, что дело покорителей неба продолжается.

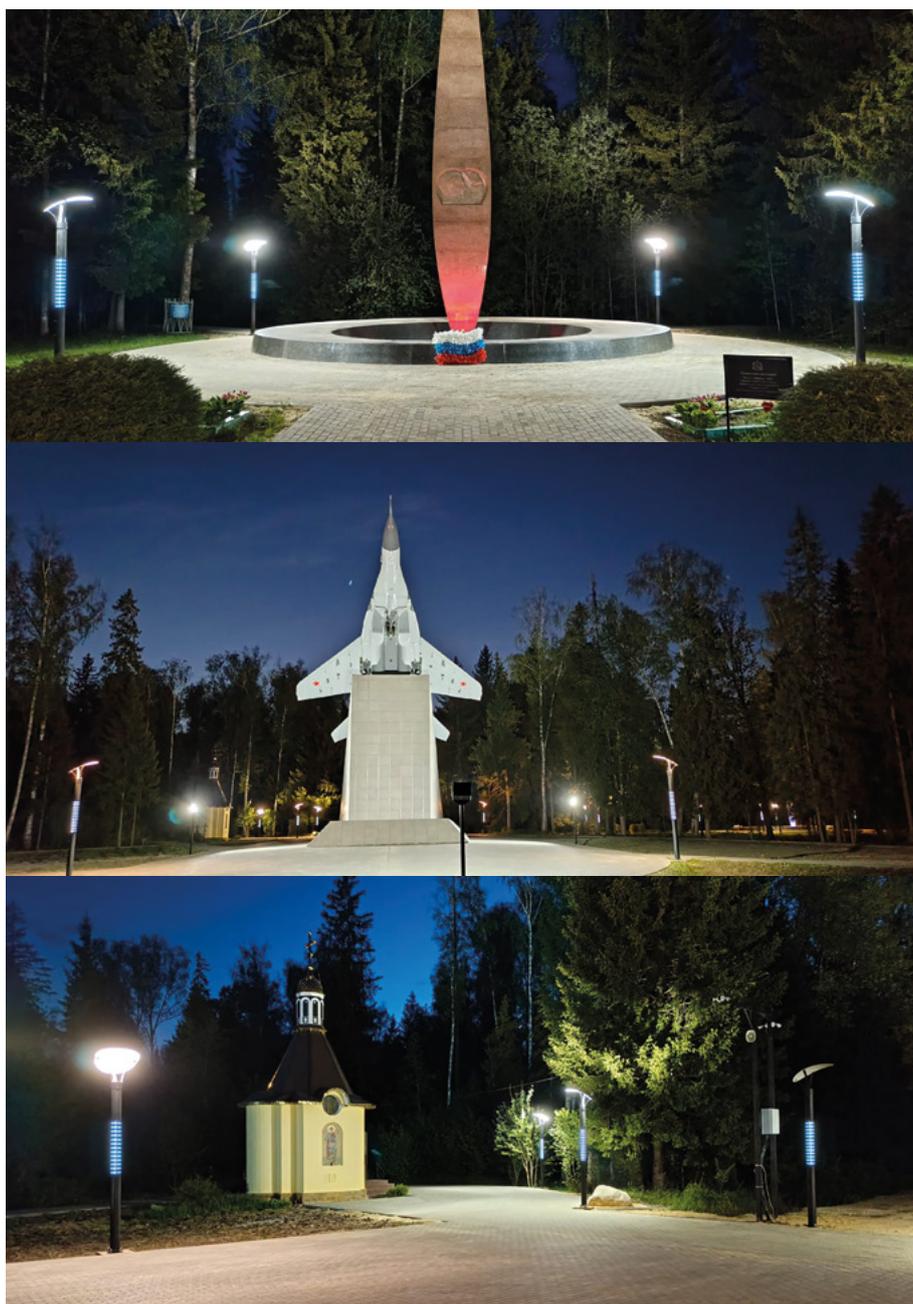


Рисунок 10. Мемориальный комплекс на месте гибели Ю.А. Гагарина и В.С. Серегина в вечернее время суток

*Источник: фото Минаева Д.В.

Каждый год, 27 марта, здесь собираются люди: родные, сослуживцы, школьники, космонавты, жители и гости района. Митинг памяти — не просто традиция. Это акт национального единения. Здесь звучат слова, рвущие сердце: о храбрости, о долге, о любви к Родине. Здесь чувствуется, что подвиг жив. Жив в сердцах, в небе над Россией, в каждом взлёте самолёта и каждом первом шаге школьника, мечтающего стать космонавтом.

Мемориал в Киржачском районе — это не только памятник погибшим. Это живое сердце народной памяти, огонь, который освещает путь новым поколениям. Это место, где небо становится ближе, а подвиг — бессмертным. Недалеко от мемориала возвышается Свято-Андреевский храм, который стал духовной опорой для всех, кто приходит сюда поклониться памяти героев.

Свято-Андреевский храм: когда небо становится молитвой

Свято-Андреевский храм — храм, который невозможно спутать ни с одним другим. Его силуэт строг, а история — редкий сплав неба и земли, духовности и науки, памяти и мечты.

История Свято-Андреевского храма — это не просто летопись религиозной жизни на древней земле Аргуновской волости. Это — отражение духа времени, символ веры и культурного наследия, который бережно пронёс сквозь столетия свою уникальную судьбу.

Уже в начале XVII века, в 1628 году, в патриарших окладных книгах упоминается церковь святого апостола Андрея Первозванного в погосте Андреевском. Скромный приход, в то время подчинённый патриаршей казне, с течением лет стал центром духовной жизни для множества окрестных деревень.

В 1656 году на средства местного вотчинника Романа Семёнова Воейкова был построен новый деревянный храм, а спустя столетие — в 1762 году — добавилась церковь во имя святителя Николая Чудотворца. Около них возвышалась деревянная колокольня, словно охраняя покой деревенской округи.

В 1825 году вместо двух деревянных церквей был построен каменный храм с такой же каменной колокольней.

После Октябрьской революции и в годы гонений храм постигла участь многих русских святынь: он был закрыт, утратив своё значение как духовный центр.

Лишь в 1970-х годах начались первые реставрационные работы, а в начале 2000-х годов Свято-Андреевский храм был возвращён верующим.

Особую страницу в его современной истории вписали космонавты, вдохновлённые идеей восстановления этого уникального памятника.

Свято-Андреевский храм восстанавливается при непосредственном участии космонавтов во главе с Алексеем Архиповичем Леоновым — легендарным космонавтом, первым человеком, вышедшим в открытый космос.

Часть росписей внутри храма сделана по эскизу самого А. А. Леонова, поэтому под куполом рядом с Христом и Андреем Первозванным изображены планеты Солнечной системы и космический корабль, на стенах — святые-покровители первого отряда космонавтов. На отреставрированной колокольне установлена звонница с 9 колоколами, по количеству космонавтов, погибших за историю космических полётов, и каждый колокол носит имя одного из них [6].

Идея восстановить храм пришла к Леонову не случайно. Здесь, в окрестностях города, в 1968 году трагически погиб Юрий Гагарин — друг, боевой товарищ, человек, с которого началась космическая эра человечества. Леонов много лет вынашивал мечту создать место, где можно не просто вспомнить, но и помолиться за всех, кто прокладывал путь к звёздам — и, быть может, навсегда остался в небе.

Это был не просто архитектурный проект, а поступок веры, долга и любви. Храм стал символом нового — небесного и земного одновременно — образа памяти.

Святой Андрей — покровитель первопроходцев. Храм освящён в честь апостола Андрея Первозванного — одного из первых учеников Христа. Символично, что именно он был избран покровителем

этого места: как Андрей был первым, кто отправился неведомыми дорогами с проповедью, так и Гагарин с Леоновым стали первыми, кто ступил на путь за пределы Земли.

Космос внутри: интерьер, наполненный звёздами

Оказавшись внутри храма, словно попадаешь в иное измерение. Звёзды, планеты, космические орбиты и корабли — не декор, а молитва, выраженная образами.

На стенах — росписи, в которых святость сочетается с научной поэзией. В куполе — свод небес, где небесные тела изображены не как астрономические объекты, а как воплощение Божественного порядка.

На витражах — символика космоса: ракеты, звёздные траектории, корабль «Восток» и силуэты первых космонавтов, словно они тоже встали в ряд святых, чтобы нести в мир свет — но иной, технический, научный, рис. 11.

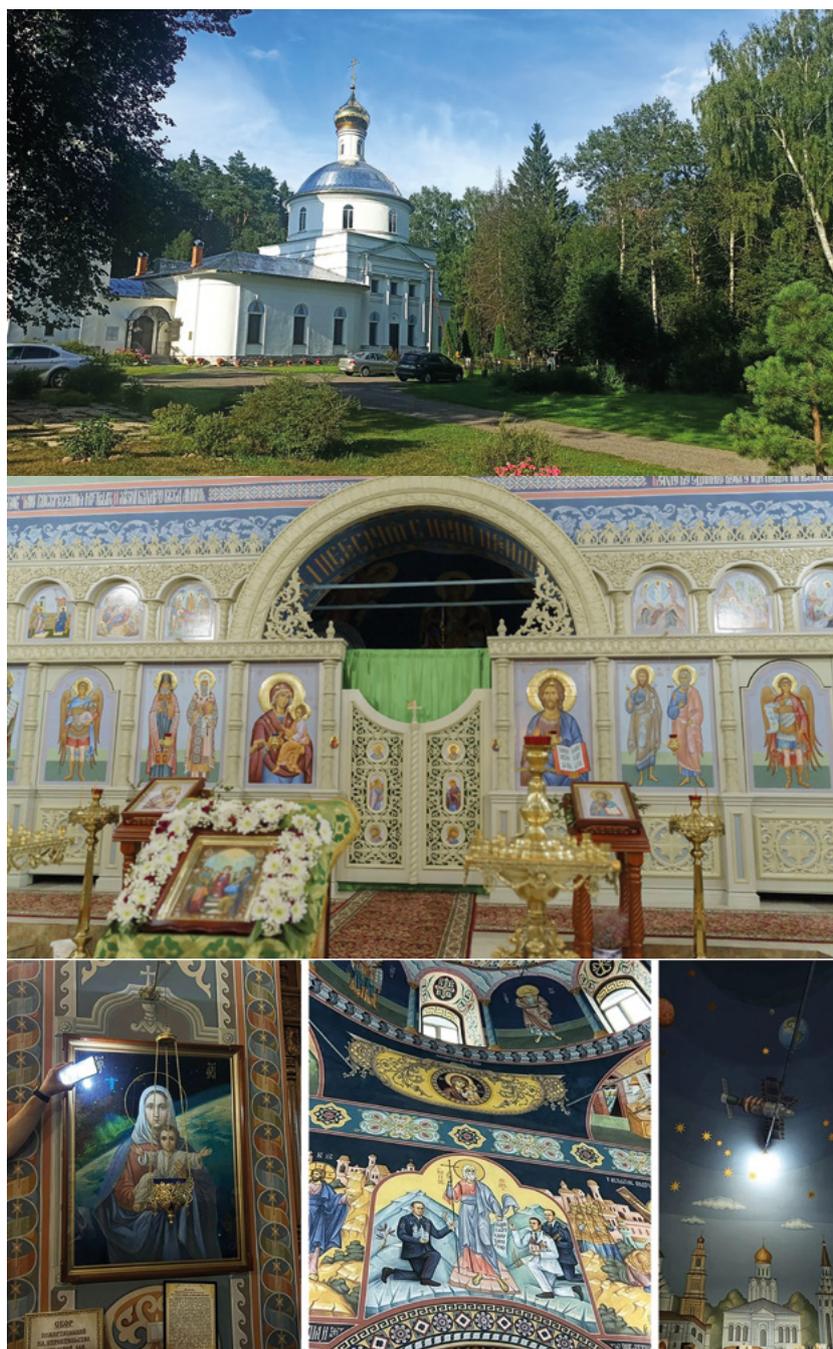


Рисунок 11. Свято-Андреевский храм

Храм не превращает космос в культ. Он делает другое — **показывает, что вера и наука не враждуют, а вместе ищут ответы.**

Сегодня Свято-Андреевский храм — не только духовный центр, но и важная часть научно-патриотического маршрута Киржача. Он стал сердцем духовной жизни города, объединяющим историю, веру и космос.

Каждый год в день трагической гибели Юрия Гагарина и Владимира Серёгина здесь проходят памятные службы.

Алексей Леонов хотел, чтобы здесь, в тишине под сводами, можно было услышать шёпот вечности — и это получилось. Сегодня храм стал не только домом молитвы, но и местом, где небо и земля сливаются в едином дыхании.

Киржачский детский театр «Совёнок»: первое действие большой истории

Когда мы впервые оказываемся в новом городе, важно, с чего начинается наше знакомство. У кого-то — с вокзала, у кого-то — с аромата выпечки из местной булочной.

Но в Киржаче всё иначе. Здесь путешествие начинается с детского театра — с огонька, который зажигает сердца, с занавеса, за которым открывается сам дух города.

Киржачский детский театр «Совёнок» — это не просто сцена, это ключ к пониманию Киржача, как города мастеров, мечтателей и созидателей.

В музее находится уникальный арт-объект — глобус — карта города Киржач и Киржачского района, рис.12.



Рисунок 12. Уникальный арт-объект — глобус — карта города Киржач и Киржачского района

*Источник: фото Грицай Д.С.

Театр, в котором оживает город. Расположенный в самом сердце Киржача, театр «Совёнок» — уютное здание, из окон которого доносится смех, шёпот репетиций

и теплота детских голосов. Это не просто культурное учреждение — это пространство, где воспитывается вкус, звучит вдохновение, рождаются мечты, рис.13,14.

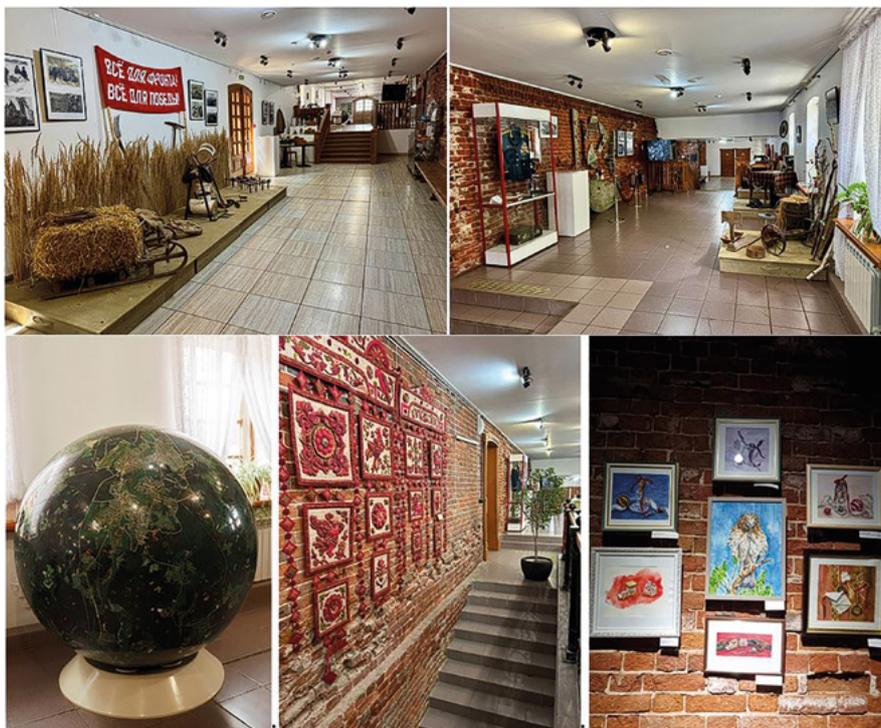


Рисунок 13. Экспозиции детского театра «Совёнок»



Рисунок 14. Детский театра «Совёнок»

*Источник: фото Логиновой С.А.

Сюда приходят, чтобы прикоснуться к первому волшебству — к живому искусству, в котором оживают сказки, мифы, страницы истории и народные легенды. Спектакли здесь ставят не только профессиональные педагоги, но и сами дети — увлечённые, искренние, горящие. А вместе с ними — играет сам Киржач: со своей древней архитектурой, легендами и душевной глубиной.

Точка отсчёта для путешественника. Именно с театра «Совёнок» начинается авторская экскурсия по городу. Здесь встречают гостей, задают эмоциональный тон,

рассказывают о Киржаче — городе мостов, монастырей, арт-объектов и легендарных имён.

Это неформальное начало помогает туристам почувствовать город изнутри, не как набор достопримечательностей, а как живой организм.

Детский театр «Совёнок» открыт в 2019 году на частные средства Киржачской типографии (генеральный директор — Евгений Фёдоров), расположен в культурно-досуговом центре «Дом Маршалева» по ул. Гагарина, 30.



Рисунок 15. Киржачский детский театр «Совёнок»

*Источник: фото Грицай Д.С.

Свет сквозь века: «малая Родина» пионера цветной фотографии Сергея Михайловича Прокудина-Горского

В Киржаче с 2010 года действует особая экспозиция — «Малая Родина пионера цветной фотографии Сергея Михайловича Прокудина-Горского». Эта выставка — не просто красивая экспозиция, а окно в прошлое, открытое благодаря человеку, сумевшему увидеть Россию в цвете, тогда, когда весь мир знал её лишь в чёрно-белых тонах.

Сергей Михайлович Прокудин-Горский — наш выдающийся земляк, учёный, изобретатель, просветитель. Он стал одним из первых в мире, кто освоил и развил технологию цветной фотографии, превратив науку в искусство, а искусство — в национальное достояние.

Экспозиция рассказывает о жизни и деятельности Прокудина-Горского с особым

трепетом. Здесь можно увидеть редкие фотоматериалы, которыми он делился с миром своими открытиями и взглядами. Особый интерес вызывают архивные снимки, на которых подлинными свидетельствами прошлого, зафиксированные через объектив человека, опередившего своё время.

Прокудин-Горский начал свой путь, чтобы впоследствии подарить всему миру уникальную возможность увидеть прошлое в цвете.

«Малая Родина пионера цветной фотографии» — не просто выставка. Это — признание в любви к России, сделанное через объектив, сквозь призму света, науки и таланта.

Экспозиция продолжает жить и развиваться, привлекая внимание исследователей, студентов, фотографов и всех, кто неравнодушен к истории и культурному наследию России, рис. 16.

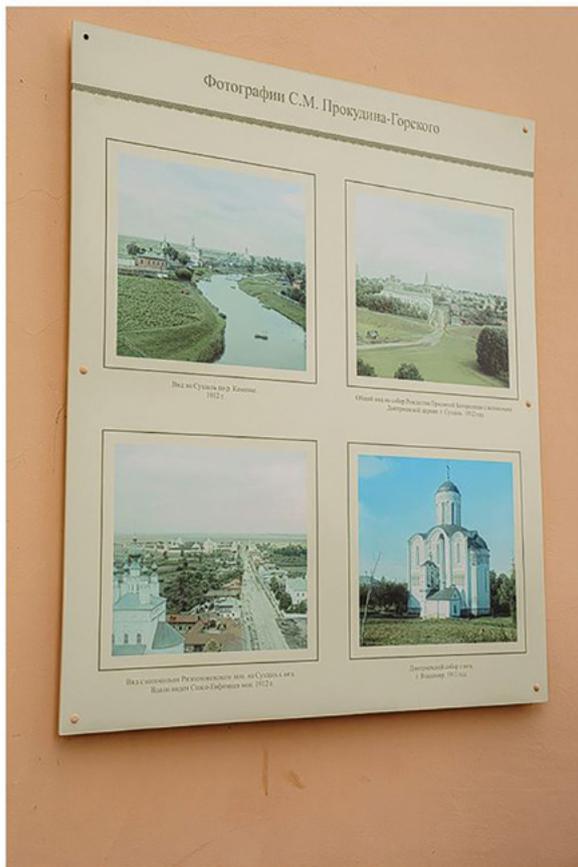


Рисунок 16. Экспозиция о жизни и деятельности Сергея Михайловича Прокудина-Горского

*Источник: фото Грицай Д.С.

Киржач - город купеческий

Киржач — это история купечества в России. Имена купцов **Соловьёвых, Арсентьевых, Пичугиных, Думновых, Смирновых, Зиминых** навсегда вписаны в золотую летопись города. Их фабрики производили шелк, медные и латунные изделия, давая работу сотням семей. Эти производства не были просто бизнесом — они были делом всей жизни, делом на совесть.

Площадь купцов Соловьёвых: возвращение памяти родоначальникам текстильной промышленности в Киржаче

В Киржаче появилось новое место притяжения, наполненное историей, уважением и благодарностью — **площадь купцов Соловьёвых**, торжественно открытая 5 ноября 2023 года в микрорайоне Шёлковый комбинат. Это не просто благоустроенное общественное пространство. Это — знак признания тем, кто, не жалея средств и сил, почти два века назад заложил фундамент промышленного и социального будущего Киржача.

Центральным элементом новой площади стал бронзовый памятник представителям купеческой династии Соловьёвых — потомственным почётным гражданам,

купцам первой гильдии, градоначальникам и меценатам XIX века. Именно они стали родоначальниками текстильной промышленности в Киржаче и теми, кто изменил облик города навсегда.

Соловьёвы создали здесь не только фабрики, но и школы, больницы, храмы, дома для рабочих, дороги. Благодаря их деятельности появился купеческий Киржач, а созданная ими промышленная и социальная инфраструктура привела к тому, что численность населения города увеличилась вдвое.

Проект благоустройства площади был реализован в рамках федеральной программы «Формирование комфортной городской среды». Общая стоимость работ составила 85 миллионов рублей. Памятник, изготовленный из бронзы, появился благодаря меценатской помощи **Евгения Сергеевича Фёдорова** — почётного гражданина Киржача и района, депутата Законодательного Собрания Владимирской области, генерального директора ОАО «Киржачская типография». Его вклад — более 7 миллионов рублей — стал достойным продолжением традиций благотворительности, заложенных Соловьёвыми, рис.17.



Рисунок 17. Торжественная церемония открытия памятника купцам Соловьёвым [2]

Музейный Киржач: живая история, сохранённая в экспозициях

Киржач — не просто город с древней историей и богатым культурным наследием, это настоящая сокровищница смыслов и впечатлений, где прошлое оживает в стенах уютных музеев. Каждый из них — как драгоценная грань единого культурного кристалла, отражающая быт, искусство, ремёсла и духовную жизнь Владимирской земли. Здесь музеи — не формальность, а душа города. Они вплетены в его ткань, словно яркие нити в старинный узор на полотне.

Фото-Музей наличника — это настоящая поэма в дереве. Он посвящён уникальному элементу русской архитектуры — резному деревянному декору окон, который из поколения в поколение передавался мастерами, превращая каждое жилище в произведение искусства. Здесь каждая створка, каждая резьба — как строка народной летописи, рассказанная без слов. Музей бережно сохраняет старинные образцы, создаёт новые и показывает: даже такой, казалось бы, мелкий элемент, как наличник, способен рассказать о душе народа больше, чем целая хроника, рис. 18.

Дом Аргуна — музей, который сам по себе является памятником. Атмосфера старинного купеческого дома перенесёт вас в прошлое: скрип половиц, тонкий аромат дерева, предметы быта и интерьера XIX века рассказывают о повседневной жизни, семейных традициях и укладе киржачских мещан. Это не просто музей — это ожившая повесть, в которой дом и его стены действительно «помнят» всё.

Музей меди и латуни — это дань уважения промышленному наследию края. В Киржаче с XVIII века действовали медно-латунные заводы, продукция которых высоко ценилась по стране. Самовары, тазы, медные бляхи, посуда, котлы и прочая утварь, необходимая в хозяйстве, была востребована, а рабочие руки привлекались со всего уезда.

В музее можно узнать о том, как обычные сплавы превращались в изящные предметы, об этом ремесле, о человеческих судьбах, связанных с медно-латунным делом и о роли этих производств в становлении экономики города, рис.19.



Рисунок 18. Музей наличника в Киржаче [8]



Рисунок 19. Музей меди и латуни [1]

Киржачский районный историко-краеведческий и художественный музей — сердце культурной памяти города. Это место, где под одной крышей собрались и археологические находки, и документы, и старинные фотографии, и живопись, и народные костюмы. Каждая витрина здесь — как окно в другое время. Здесь можно проследить путь от древности до современности, почувствовать, как менялся Киржач, и понять, что делает его уникальным, рис. 20.

Музей иконописи и реставрации — особое пространство, где царит тишина, свет и почтение. Здесь икона — не только произведение искусства, но и духовный символ, живая связь времён. В экспозиции представлены образцы древнерусской иконописи, частная коллекция икон-складней старообрядцев коллекционера В. Костяева, а также реставрационные работы, которые возвращают к жизни полотна, прошедшие через века. Музей также рассказывает о тонкой и кропотливой работе реставраторов, настоящих хранителей святыни, способных вдохнуть новую жизнь в лики, затерянные во времени, рис. 21.

Все эти музеи — не просто хранилища экспонатов. Это — живые пространства, в которых Киржач раскрывается во всей своей глубине: как город мастеров и художников, купцов и тружеников, веры и ремесла. Здесь каждый гость становится не просто зрителем, но участником тихого и проникновенного диалога с историей.

Киржач — город, в котором музеи не стоят на месте, а живут вместе с городом. И каждый из них — это приглашение в путь к корням, в путешествие по страницам настоящей русской культуры.

Киржачский дирижабледром как объект научно-познавательного и промышленного туризма

Киржачский дирижабледром является уникальным объектом, сочетающим в себе, оригинальность локации и высокий потенциал для развития научно-познавательного туризма.

В настоящее время объект и рассматривается как потенциальная точка притяжения в рамках формирования туристского кластера Киржачского района. Его туристическая репрезентация возможна



Рисунок 20. Киржачский районный историко-краеведческий и художественный музей [3]



Рисунок 21. Музей иконописи и реставрации [4]

через развитие индустриального, научно-познавательного и событийного туризма, а также через интеграцию в региональные культурно-исторические маршруты.

Включение дирижабледрома в инфраструктуру культурного туризма Влади-

мирской области не только обогатит региональную туристскую карту, но и будет способствовать сохранению и популяризации важной, но пока недостаточно изученной страницы отечественной истории, рис. 22.



Рисунок 22. Аэростат в ангаре дирижабледрома

*Источник: фото Данилушкиной В.Н.

Заключение

Путь в «Золотое кольцо России». Идея включения Киржача в расширенный маршрут «Золотого кольца России» — логичное продолжение процесса переосмысления туристического пространства Центральной России.

Сегодня развитие туризма в малых городах — это точка роста, способная преобразить территорию не только внешне, но и внутренне. Это путь к обновлению экономики, к возрождению культурной памяти, к формированию новой идентичности. Туризм открывает городам, таким как Киржач, возможность заявить о себе, превратиться из «тихой провинции» в центр притяжения, где прошлое встречается с будущим, а традиции обретают современное звучание.

Инфраструктура города активно развивается: появляются новые гостиницы, крафтовые мастерские, благоустраиваются общественные пространства, модернизируются музеи. Все это делает Киржач готовым к приему туристических потоков в

рамках как «Золотого кольца России», так и самостоятельного маршрута.

«Бриллиант туризма»: метафора, ставшая стратегией. Символ «бриллианта туризма» — не просто красивый образ, а концепция позиционирования Киржача в региональной и федеральной туристической повестке. Город действительно обладает уникальными культурно-историческими и природными объектами, необходимыми для формирования конкурентоспособного и многопрофильного туристского продукта. Киржачский район может быть обоснованно позиционирован как один из ключевых центров туристской активности региона и по праву претендовать на статус «бриллианта» туристической отрасли Владимирской области.

Включение Киржача в расширенное Золотое кольцо России — не просто шаг к туристической узнаваемости. Это — признание исторической и культурной значимости города, инвестиция в его устойчивое развитие и открытие новой главы в судьбе целого района.

Список источников:

1. Владимирская область, столица город Владимир – 99 фотографий // URL https://vk.com/photo-200295085_457256575 (дата обращения: 15.06.2025).
2. Епископ Иннокентий высказался в защиту «Типографского моста» - новости Владимирской области // URL: <https://zebra-tv.ru/novosti/chetvertaya-rubrika/episkop-innokentiy-vyskazalsya-v-zashchitu-tipografskogo-mosta/> (дата обращения: 15.06.2025).
3. Киржачский краеведческий музей // URL https://vk.com/museum_kirzhach (дата обращения: 15.06.2025).
4. Музей иконописи и реставрации // URL https://vk.com/mir_museum (дата обращения: 15.06.2025).
5. Музейно-парковая зона отдыха «Вшивая горка» // URL: <https://appreal.org/vladimirskaaya-161-object/> (дата обращения: 15.06.2025).
6. Свято-Андреевский храм / Церковь Андрея Первозванного на Андреевском Погосте // URL: <https://ap-hram.ru/> (дата обращения: 15.06.2025)
7. Спасённая «Зайчушка» // URL: <https://zebra-tv.ru/novosti/jizn/spasyennaya-zaychushka/?ysclid=m991pj4dbl765896405> (дата обращения: 07.06.2025).
8. Фотовыставка, выставочные стенды, улица Гагарина, 34, Киржач - Яндекс Карты // URL <https://yandex.ru/maps/org/fotovystavka/209210495991/?ll=38.873875%2C56.161985&z=15> (дата обращения: 15.06.2025)
9. Хмельченко Е.Г., Кулакова С.В., Складова Д. К., Вислый Н. М. Разработка брендбука города Киржач Владимирской области // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 112-130.

References:

1. Vladimir region, capital city Vladimir – 99 photographs // URL https://vk.com/photo-200295085_457256575 (date of access: 06/15/2025).
2. Bishop Innocent spoke out in defense of the "Tipografsky Bridge" - news of the Vladimir region // URL: <https://zebra-tv.ru/novosti/chetvertaya-rubrika/episkop-innokentiy-vyskazalsya-v-zashchitu-tipografskogo-mosta/> (date of access: 06/15/2025).
3. Kirzhach Museum of Local History // URL https://vk.com/museum_kirzhach (date of access: 06/15/2025).
4. Museum of Icon Painting and Restoration // URL https://vk.com/mir_museum (date of access: 15.06.2025).
5. Museum and park recreation area "Vshivaya Gorka" // URL: <https://appreal.org/vladimirskaaya-161-object/> (date of access: 15.06.2025).
6. St. Andrew's Church / Church of St. Andrew the First-Called at Andreevsky Pogost // URL: <https://ap-hram.ru/> (date of access: 15.06.2025)
7. Saved "Bunny" // URL: <https://zebra-tv.ru/novosti/jizn/spasyennaya-zaychushka/?ysclid=m991pj4dbl765896405> (date of access: 07.06.2025).
8. Photo exhibition, exhibition stands, Gagarin street, 34, Kirzhach - Yandex Maps // URL <https://yandex.ru/maps/org/fotovystavka/209210495991/?ll=38.873875%2C56.161985&z=15> (date of access: 06/15/2025)
9. Khmelchenko E.G., Kulakova S.V., Skladova D.K., Visly N.M. Development of a brand book for the city of Kirzhach, Vladimir region // Municipal Academy. 2025. No. 2. P. 112-130. 1.



УДК 711/712
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_128
EDN: <https://elibrary.ru/rkkruj>

Роль инструментов рекламы в продвижении концепции территориального бренда Вайоцзорского района Армении

The Role of Advertising Tools in Promoting the Concept of the Territorial Brand of the Vayots Dzor Region of Armenia



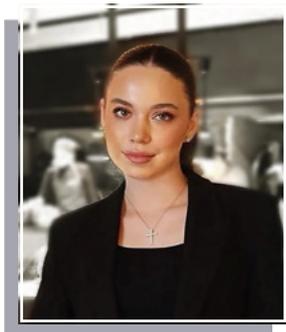
Татьяна Александровна Береговская
ФГБОУ ВО «Государственный Университет Управления»,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры
маркетинга, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2974-6757>, Web of
Science Researcher ID: D-1909–2019, SPIN-код: 7237–3181.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ta_beregovskaya@guu.ru

Tatiana A. Beregovskaya
FSBEI HE "State University of Management", Candidate of
Economics Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
the Department of Marketing, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2974-6757>, Web of Science Researcher ID: D-1909-2019, SPIN-код:
7237-3181.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ta_beregovskaya@guu.ru



Саргис Арамович Смбадян
MedForum, психолог-эксперт, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6431-9545>
0051 Ереван, ул. Комитаса, 49/2.
e-mail: ssako90@mail.ru

Sargis A. Smbatyan
MedForum, Psychologist-expert, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6431-9545>
0051 Yerevan, ul. Komitas, 49/2.
e-mail: ssako90@mail.ru



Алина Рудиковна Есаян

ФГБОУ ВО «Государственный Университет Управления»,
студент
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: alina.esayan@mail.ru

Alina R. Esayan

FSBEI HE "State University of Management", student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: alina.esayan@mail.ru

Аннотация.

В современном мире, где глобализация и технологические изменения оказывают значительное влияние на экономические и социальные процессы, брендинг становится важным инструментом для продвижения не только товаров и услуг, но и территорий. Концепция территориального брендинга включает в себя создание уникального имиджа региона, который способен привлечь внимание как местных жителей, так и туристов, инвесторов и предпринимателей [15]. В статье рассматривается брендинг Армении как туристического направления. Проанализированы цели и стратегии формирования привлекательного имиджа страны на основе её богатого исторического и культурного наследия, а также живописных природных ландшафтов. Особое внимание уделяется влиянию брендинга на экономическое развитие, социальные изменения и охрану окружающей среды. В данной статье Вайоцдзорский район Армении представляет собой интересный объект для исследования и разработки рекламного проекта, направленного на продвижение его авторской концепции территориального бренда.

Ключевые слова.

Маркетинг территорий, имидж региона, территориальный брендинг, туризм, методы и инструменты разработки рекламного проекта.

Введение

Армения, расположенная на перекрестке Европы и Азии, обладает богатой историей, уникальной культурой и живописными природными ландшафтами, что делает ее привлекательным направлением для туристов.

Армения — одна из самых древних стран мира, с историей, насчитывающей более 3000 лет. Она была первой страной, принявшей христианство в качестве государственной религии в 301 году, и это наследие до сих пор глубоко укоренено в культуре и традициях народа. Армянские

Abstract.

In today's world, where globalization and technological changes have a significant impact on economic and social processes, branding is becoming an important tool for promoting not only goods and services, but also territories. The concept of territorial branding includes the creation of a unique image of the region, which can attract the attention of both residents and tourists, investors and entrepreneurs. The article examines the branding of Armenia as a tourist destination. The article analyzes the goals and strategies of forming an attractive image of the country based on its rich historical and cultural heritage, as well as picturesque natural landscapes. Special attention is paid to the impact of branding on economic development, social change and environmental protection. In this article, the Vayots Dzor district of Armenia is an interesting object for research and development of an advertising project aimed at promoting its author's concept of territorial development.

Keywords.

Territorial marketing, regional image, territorial branding, tourism, methods and tools for developing an advertising project.

церкви и монастыри, такие как монастырь Хор Вирап, Эчмядзинский собор и Татев, привлекают туристов своей архитектурной красотой и духовной значимостью. Однако, несмотря на богатую историю, Армения долгое время оставалась в тени более популярных туристических направлений, таких как Грузия и Азербайджан [3].

В период с 2014 по 2016 год Армения предприняла ряд попыток сформировать и укрепить свой национальный бренд, а также выделить уникальные особенности своих регионов. Эти усилия были направлены на привлечение туристов, стимули-

рование инвестиций и повышение узнаваемости страны на международной арене. Особое внимание уделялось разработке визуальных идентификаторов, слоганов и маркетинговых стратегий, которые могли бы отражать богатую историю, культуру и природные ресурсы Армении.

Параллельно с общенациональным брендингом велась работа по созданию брендов отдельных областей. Предполагалось, что каждая из них обладает своим неповторимым колоритом и потенциалом. Например, области, известные своими историческими памятниками, продвигались как центры культурного туризма, а регионы с развитым сельским хозяйством позиционировались как поставщики экологически чистых продуктов. Все эти мероприятия требовали значительных усилий по координации между различными правительственными учреждениями, частным сектором и международными организациями. Однако несмотря на вложенные ресурсы и креативные идеи, результаты оказались неоднозначными и не всегда соответствовали ожиданиям.

Армянский брендинг, представленный как символ национальной идентичности и прогресса, столкнулся с неожиданным отторжением со стороны населения. Причины этого неприятия глубоки и многогранны, укоренены в историческом контексте, культурных нюансах и восприятии современности. Народ, столетиями хранивший свои традиции, усомнился в том, что искусственно созданный бренд сможет передать всю глубину и богатство его истории [4; 6; 9].

С другой стороны, экономическая нестабильность и социальные проблемы, с которыми сталкивается Армения, создали скептическое отношение к инициативам, воспринимаемым как поверхностные и оторванные от реальных потребностей людей. В условиях, когда насущные вопросы, такие как занятость, здравоохранение и образование, остаются нерешенными, попытки брендинга вызвали раздражение и недоверие.

В последние годы брендинг Армении как туристического объекта стал одной из ключевых задач государства и частно-

го сектора, стремящихся привлечь иностранных гостей и развивать внутренний туризм.

Основная часть

Актуальность брендинга Армении для формирования положительного имиджа страны и привлечения туристов к её регионам и городам обусловлена несколькими важными факторами:

1. Повышение узнаваемости.

Брендинг помогает выделить страну среди множества других направлений, делая её более заметной на мировом рынке. Уникальные особенности Армении, такие как богатая история, культура, природа и гастрономия, требуют эффективного продвижения, чтобы заинтересовать потенциальных туристов.

2. Увеличение туристического потока.

Туризм является одной из ключевых отраслей экономики Армении. С помощью брендинга можно привлечь больше туристов, что приведет к росту доходов от сферы услуг, гостиничного бизнеса, транспорта и торговли.

3. Поддержка региональных экономик.

Каждый регион Армении имеет свои уникальные черты и достопримечательности. Брендинг позволяет сосредоточить внимание на отдельных регионах и городах, стимулируя их экономическое развитие и создавая рабочие места.

4. Укрепление национальной идентичности.

Брендинг способствует укреплению чувства гордости у местных жителей за свою страну и её достижения. Это также помогает сохранить культурное наследие и поддерживать национальные традиции.

5. Привлечение инвестиций.

Положительный имидж страны способствует привлечению иностранных инвестиций в различные сектора экономики, включая инфраструктуру, производство и сферу услуг.

6. Международное признание.

Хорошо разработанный национальный бренд повышает престиж страны на международной арене, улучшает её репутацию и укрепляет позиции в глобальном сообществе.

Создание территориального бренда связано с эффективностью маркетинговой стратегии, которая включает в себя ряд последовательных шагов: от формирования концепции бренда до разработки детального плана его распространения идей.

Нередко для изготовления сувениров используются шаблонные символы, не отражающие уникальность конкретного места. При этом и туристы, и местные жители заинтересованы в аутентичных знаках, отражающих культурное своеобразие города.

В качестве фундамента для территориального бренда могут выступать следующие элементы:

- природные достопримечательности;
- архитектурные сооружения;
- памятники исторического сооружения;
- индустриальный сектор;
- знаменитые люди;
- культурные обычаи.

По мнению ведущего армянского эксперта по цифровому маркетингу Гора Карапетяна, ребрендинг Армении не только изменит восприятие населения, но трансформирует реальность. Он считает, что акцент на богатом историческом наследии, безусловно, важен, но его недостаточно для достижения долгосрочного процветания и влияния в современном мире, поэтому страна должна себя позиционировать, как страну инноваций [5].

Попытки брендинга Армении в период 2014–2016 годов были важным шагом в направлении формирования позитивного имиджа страны. Однако, несмотря на предпринятые усилия, достигнутые результаты были ограниченными [11]. Отсутствие достаточного финансирования, политические вызовы и региональные конфликты, а также недостаточная координация усилий, затрудняли достижение поставленных целей.

Тем не менее, эти инициативы заложили основу для дальнейшей работы в области брендинга. Они показали необходимость в более комплексном и долгосрочном подходе, а также в привлечении большего количества ресурсов и усилий

для достижения значимых результатов. В дальнейшем работа над брендом Армении продолжилась, с учетом опыта и уроков/

Успешные примеры брендинга регионов Армении показывают эффективные стратегии продвижения территорий. Например, города Цахкадзор и Джермук – две жемчужины Армении, предлагающие уникальные возможности для отдыха и оздоровления.

Цахкадзор, окруженный живописными горами Котайкской области, является ярким примером успешного брендинга, который основан на разнообразии предложений. Зимой этот населенный пункт превращается в известный горнолыжный курорт, привлекающий любителей активного отдыха со всех уголков мира.

Джермук, расположенный в Вайоцзорской области, отличается успешным брендингом, основанным на уникальных природных ресурсах. Он известен своими минеральными источниками, целебные свойства которых были известны еще в древности.

Небольшие населённые пункты с ограниченными финансовыми ресурсами могут эффективно взаимодействовать с предпринимателями при организации местных мероприятий. Это не только уменьшит финансовые затраты, но и предоставит бизнес-партнёрам возможность продвигать свои бренды и привлекать целевую аудиторию.

Вайцзорский район, расположенный в самом сердце Армении, – это регион, где переплетаются древняя история, захватывающие дух пейзажи и гостеприимство местных жителей. Этот уголок страны, известный также как Вайоц Дзор, предлагает путешественникам уникальное сочетание культурного наследия, природной красоты и аутентичного армянского опыта.

Местные жители района бережно хранят свои корни.

Герб района Вайоцзор – языком символов и аллегорий отражают исторические и культурные ценности марза, рисунок 1.



Рисунок 1. Герб района Вайоцзор [3]

Изображенная на гербе церковь – это знаменитая на всю страну церковь святого Иоанна крестителя, которая является частью комплекса Нораванк. Комплекс является настоящей гордостью района и ежегодно является туристическим магнитом для сотни приезжих со всех городов страны и иностранных туристов. Расположенный в верхнем углу флаг РА отражает национальную принадлежность. Красный цвет символизирует Армянское нагорье, постоянную борьбу армянского народа за существование, христианскую веру, свободу и независимость Армении. Синий цвет символизирует стремление армянского народа жить под мирным небом. Оранжевый цвет символизирует созидательный талант и трудолюбие армянского народа. А изображенный на фоне орнамент – это фрагмент рисунка с распространёнными с самой древности армянских амулетов, которые служили оберегами от негативной энергии. В данном случае он символизирует плодородие и богатство. Флаг и иная символика у района отсутствуют [5].

Среди проблем социально-экономического развития города выделяются следующие [10]:

1. Отток населения: Неблагоприятные экономические условия, отсутствие перспектив и низкий уровень жизни приводят к оттоку населения, особенно молодежи, в более развитые регионы или за

границу. Это негативно сказывается на демографической ситуации, сокращает трудовые ресурсы и снижает потенциал развития.

2. Высокий уровень безработицы и низкие доходы населения: Нехватка рабочих мест, особенно квалифицированных, приводит к безработице и низким доходам населения. Это, в свою очередь, снижает покупательную способность, ограничивает развитие малого и среднего бизнеса и ухудшает уровень жизни.

3. Недостаточный уровень образования и здравоохранения: Нехватка квалифицированных специалистов в сфере образования и здравоохранения, устаревшее оборудование и ограниченный доступ к качественным услугам в этих сферах негативно влияют на здоровье населения и уровень образования.

4. Загрязнение окружающей среды: Деятельность промышленных предприятий, сельскохозяйственная деятельность и другие факторы могут приводить к загрязнению воздуха, воды и почвы, что негативно сказывается на здоровье населения и окружающей среде.

Среди преимуществ территориального расположения Вайоцзорского района выделяются:

1. Расположение района обеспечивает легкий доступ к крупным городам, таким как Ереван, что облегчает доступ к рынкам, услугам и инфраструктуре.

2. Транспортная доступность, включая автомобильные дороги и железную, обеспечивающее удобное сообщение с Ереваном, другими областями Армении и международными направлениями.

3. Привлечение туристов своей живописной природой, историческими памятниками и культурными достопримечательностями, такими, как монастырь Нораванк.

Территориальный брендинг для Вайоцзорского района поможет решить следующие задачи:

1. Привлечение туристов:

– можно заинтересовать уникальными природными достопримечательностями, историческими памятниками, возможностями для активного отдыха (пешие походы, горные лыжи) и развитием винного туризма;

– оправдать их ожидания можно, обеспечив качественную инфраструктуру (дороги, отели, рестораны), информационную поддержку и безопасность.

2. Местные жители:

– обеспечить занятость, улучшить инфраструктуру (школы, больницы, дороги), создать возможности для развития бизнеса и поддержать культурные традиции.

3. Инвесторы:

– можно привлечь возможностями для развития туризма, сельского хозяйства (особенно виноградарства и фруктовых садов), возобновляемой энергетики и перерабатывающей промышленности.

– оправдать их ожидания можно, предоставив прозрачные условия для ведения бизнеса, налоговые льготы и поддержку со стороны местных властей.

Созданный территориальный бренд района Вайоцзор в Армении будет подчеркивать его природное многообразие, культурное наследие и гостеприимство местных жителей, а также способствовать экономическому развитию через туризм и местное производство.

обновленный логотип, разработка фирменного стиля, создание фото и – видеоматериалов;

– разработка стратегии коммуникации: создание веб-сайта и социальных сетей, PR и медиакампании, рекламные материалы, партнерство.

При разработке новой символики был сохранен основной элемент старого герба района – церковь входящая в состав монастырского комплекса Нораванк. Новый герб наполнен символикой, отражающей культурное и историческое наследие региона, рисунок 2.



Рисунок 2. Обновленный герб Вайоцзорского района

*Источник: составлено авторами

СОЛНЕЧНОЕ СЕРДЦЕ АРМЕНИИ

Рисунок 3. Слоган авторской рекламной концепции

*Источник: составлено авторами

Важными символами нового герба, выступают церковь и лев. Норавапк представляет собой символ духовности и исторической значимости места для региона. Этот комплекс славится не только своей архитектурной красотой, но и культурной ценностью, являясь одной из главных достопримечательностей в районе.

Лев символизирует мудрость, гордость и независимость. На протяжении многих столетий он встречается в гербах армянских царских родов, выступая как символ власти и благородства.

Виноградная веточка символизирует винодельческие традиции народа, проживающего на этих землях, и ассоциируется с жизнью, ростом и процветанием, подчеркивая сельскохозяйственное богатство и плодородие этих земель.

При разработке дизайна были выбраны цвета, отдаленно напоминающие оттенки армянского флага и другую национальную символику. Темно-синий цвет олицетворяет силу, стабильность и благородство. Бордовый ассоциируется с мужеством, мощью и величием. Бежевый цвет символизирует тепло, гостеприимство и чистоту. Различные зеленые оттенки связываются с природой, жизнью, ростом и свежестью. В совокупности эти цвета формируют насыщенное и многослойное изображение, которое свидетельствует о богатом наследии и природных ресурсах Вайоцдзора.

В рамках разработки авторской концепции был создан слоган: «Вайоцзор – Солнечное сердце Армении», рисунок 3.

Регион известен своими виноградниками и плодородной землей, которые процветают именно благодаря обилию солнечного света. Это делает его центром высококачественного виноделия и сельскохозяйственного производства, известного далеко за пределами Армении. Слово «сердце» подчеркивает централь-

ное расположение Вайоцдзора не только на карте Армении, но и в культурной и исторической жизни страны. Регион олицетворяет национальный характер, отражая сбалансированное сочетание природной красоты и человеческого тепла.

Для всех графических элементов был подобран единый шрифт. TT Tsars C - обладает характерным стилем, вдохновленным историческими и архитектурными элементами. Шрифт имеет выразительные и уникальные формы букв, черпает вдохновение из культурной и исторической традиции, в том числе из церковной и официальной типографики, что проявляется в элегантных и плавных линиях. Хотя шрифт имеет декоративный характер, он все еще обеспечивает хорошую читаемость, что важно для визуальной коммуникации.

В настоящее время одним из инструментов продвижения территории являются современные информационные технологии [13; 14].

Реализация стратегии продвижения бренда региона невозможна без систематических и качественно спланированных коммуникационных кампаний, опирающихся на принципы воздействия рекламы. В ходе работы были предложены следующие форматы рекламных кампаний:

Наружная реклама:

1. Установка рекламных баннеров вдоль трассы Ереван – Мегри (M2), Реклама на транспорте (транспорт внутри региона, межгородская маршрутка Ереван – Вайоцзор 562), рисунок 4.

Трасса Ереван – Мегри является одной из основных транспортных магистралей, соединяющих столицу с административным центром Вайоцзорского района (Ехегнадзор), и идет до ирано-армянской границы. Установленные вдоль трассы баннеры будут привлекать внимание как местных жителей, так и туристов, перемещающихся по этому направлению.



Рисунок 4. Макет баннера на трассе Ереван – Мегри

*Источник: составлено авторами



Рисунок 5. Макет рекламы на общественном транспорте

*Источник: составлено авторами

Реклама на транспорте (транспорт внутри региона, межгородская маршрутка Ереван – Вайоцзор 562, рисунок 5).

Транспортная реклама – это эффективный инструмент, который обеспечивает высокую частоту показов (будет попадать в поле зрения пассажиров как минимум два раза в сутки) и легкое восприятие информации.

Для туристов маршрутки станут своеобразным маячком, который будет передавать атмосферу, информировать о бренде, формировать визуальный имидж

региона, таким образом увенчивая заинтересованность территорией и подогревая к совершению поездки/тура.

2. Работа со СМИ: публикации в газетах «АрменияТУТ», «АРМпресс» и «Armat», Запуск рекламы на ТВ-канале Shant TV, Запуск рекламы на радио «Hay.fm».

Выбор каналов коммуникации для продвижения Вайоцзорского региона обусловлен стратегическим подходом, направленным на охват двух ключевых сегментов целевой аудитории: туристов и инвесторов. Этот многогранный подход позволяет пред-

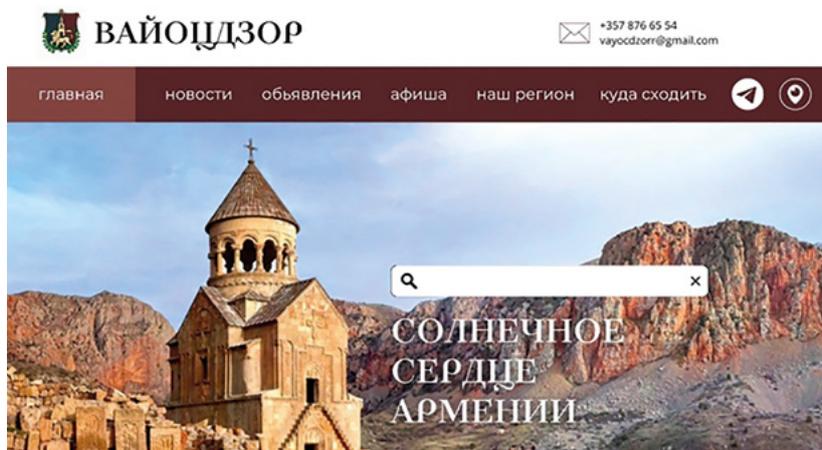


Рисунок 6. Лендинг Вайоцзорской области

*Источник: составлено авторами

ставить регион с разных, но взаимодополняющих сторон, раскрывая его потенциал во всей полноте.

В современном мире, где информация распространяется мгновенно, интернет становится ключевым инструментом для достижения широкой аудитории. Используя возможности онлайн-пространства:

1. Социальные сети, видеохостинги, блоги и новостные порталы – это лишь некоторые из платформ, которые позволят рассказать о Вайоцзоре миллионам людей по всему миру [2; 12].

2. Онлайн-каналы предоставляют возможность таргетировать аудиторию, то есть показывать информацию именно тем, кто заинтересован в отдыхе, приключениях, истории или культуре [1; 2].

В качестве онлайн-каналов продвижения были выбраны:

- разработка лендинга для Вайоцзорской области;
- ведение группы Вайоцзорской области в социальной сети Telegram;
- коллаборация с lifestyle блогером;
- запуск таргетированной рекламы;

В рамках продвижения бренда Вайоцзора лендинг используется как основной информационный источник для всех сегментов аудитории. Посетители сайта смогут найти информацию об актуальных региональных мероприятиях и фестивалях, достопримечательностях, новостях, проектах и возможностях для участия в развитии региона, рис.6.

3. Event-marketing: организация фестиваля «Винные дни Арени», разработка сувениров с символикой бренда [13].

Проведение фестиваля «Винные дни Арени» станет мощным инструментом продвижения бренда территории и повышения репутации Вайоцзорской области как востребованного туристического и винодельческого региона [7; 8]. Этот формат будет актуален для всех целевых аудиторий: местных жителей, туристов и потенциальных инвесторов.

Данный фестиваль был впервые организован в 2009 году.

Для жителей района мероприятие станет ярким событием, объединяющим общину, способствующим сохранению вековых традиций и вовлечению в активную культурную жизнь. Между тем, туристы заинтересуются уникальным опытом, совмещающим в себе дегустацию местного вина высокого качества, яркие выступления артистов и национальных танцевальных групп, а также возможность принять участие в мастер-классах по виноделию или гастрономии. Помимо этого, проведение винного фестиваля откроет возможности для масштабирования домашнего производства вина у местных виноделов до промышленных масштабов. На мероприятие будут приглашены инвесторы. Для них мероприятие послужит презентацией потенциала района, представляя регион как перспективное направление для развития винных туров и событийного туризма, а так-



Рисунок 7. Визуализация сувенирной продукции

*Источник: составлено авторами

же возможность заключения выгодных контрактов по развитию бизнеса с местными производителями, что в дальнейшем положительно повлияет на экономично развитие региона.

4. Выпуск сувенирной продукции с символикой региона.

Создание и продажа сувениров с символикой бренда Вайоцзорской области (блокноты, шопперы, брелоки) способствует долгосрочному запоминанию региона, укрепляет его визуальную айдентичку и работает на повышение узнаваемости. Каждая единица мерча выполняет роль брендированного носителя рекламы, который продолжает продвигать территорию за пределами фестиваля, рисунок 7.

Визуальные элементы и символика на всей сувенирной продукции будут разработаны таким образом, что они будут вызывать ассоциации с уникальностью региона: виноградниками, горными пейзажами, традиционными армянскими орнаментами. Сувенирная линейка также способствует вовлечению местных предпринимателей в производство продукции, что усиливает внутреннюю экономику района.

В целом, брендирование поможет Вайоцзорской области привлечь больше туристов, инвесторов и жителей, раскрыв его уникальный потенциал.

Заключение

Как удалось выяснить, брендинг Армении как туристического объекта представляет собой многоуровневую и многогранную задачу, требующую ком-

плексного подхода и сотрудничества между государственными структурами, частным сектором и местными сообществами. Успешное продвижение Армении на международной арене как уникального туристического направления может привести к значительным экономическим и социальным преобразованиям. Важно продолжать развивать и улучшать туристическую инфраструктуру, привлекать инвестиции и обеспечивать устойчивое развитие, чтобы Армения смогла занять достойное место на мировой туристической карте.

Разработка рекламного проекта по продвижению авторской концепции территориального бренда Вайоцзорского района Армении является важным шагом к улучшению имиджа региона и повышению его туристической привлекательности. Оценка эффективности реализуемых мероприятий позволит внести необходимые коррективы и создать устойчивую систему продвижения, которая в итоге приведет к устойчивому развитию Вайоцзорского района и повышению качества жизни его жителей.

Создание территориального бренда Вайоцзор — это возможность не только повысить узнаваемость района, но и сформировать глубокую связь между местными жителями и их культурой, а также увеличить поток туристов и развитие экономики. Бренд должен отражать истинную суть Вайоцзора и его людей, что станет основой для успешного продвижения на внутреннем и международном рынках.

Список источников:

1. Береговская Т.А., Гришаева С.А. Поколение Z: поведение в цифровой среде // Вестник университета. 2020. № 1. С. 92-99.
2. Береговская Т.А., Смбалян С.А. Использование инструментов цифрового маркетинга в деятельности компаний туристической отрасли // Маркетинг экономического роста. Материалы 2-ой Евразийской конференции по маркетингу. Москва, ГУУ, 2025 г. С. 149-155.
3. Вайоцзор. Обзор и стилистика // URL: https://www.armgeo.am/ru/vayots_dzor/ (дата обращения: 12.03.2025).
4. Затикян М. Завен Варданыан – хранитель Джержмука // URL: <https://golosarmenii.am/article/198871/zaven-vardanyan--xranitel-dzhermuka> (дата обращения: 12.03.2025).
5. История Вайоцзорского района Армении // URL: <https://web.archive.org/web/20140310224318/http://vdzor.gov.am/Teghek1/> (дата обращения: 12.03.2025).
6. Обзор промышленного потенциала Вайоцзорского района // URL: <https://hetq.am/ru/article/90152> (дата обращения: 12.03.2025).
7. Природные ресурсы Армении: Вайоцзорский район столица виноделия // URL: <https://web.archive.org/web/20140310224318/http://vdzor.gov.am/Teghek1/> (дата обращения: 12.03.2025).
8. Разработка программы стимулирования турпотока в Вайоцзор области // URL: <https://am.sputniknews.ru/20230129/v-armenii-razrabotana-programma-po-stimulirovaniyu-turpotokov-v-syunik-i-vayots-dzor-54323907.html> (дата обращения: 12.02.2025).
9. Смбалян С.А. Социально-психологические механизмы формирования представлений об Армении как объекте туризма // Вестник университета (Ереванский государственный университет языков и социальных наук имени В. Брюсова). № 1 (42). – Ереван. Изд. – во ЕГУ им. В. Брюсова, 2017. С. 576-583.
10. Социально-экономические проблемы Вайоцзорской области // URL: https://web.archive.org/web/20131203054944/http://www.golos.am/index.php?option=com_content&task=view&id=34985&Itemid=37 (дата обращения: 22.03.2025).
11. Фестиваль урожая в Арени // URL: <https://allfest.ru/festival-2023/areni> (дата обращения: 12.03.2025).
12. Характерные черты и особенности детей поколения Z // URL: <https://umnazia.ru/blog/all-articles/cifrovoe-pokolenie-kto-takie-deti-pokolenija-z?ysclid=lyfnn2gujd424290348> (дата обращения: 10.03.2025).
13. Хмельченко Е.Г., Кулакова С.В., Складова Д. К., Вислый Н. М. Разработка брендбука города Киржач Владимирской области // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 112-130.
14. Черкасова М.А., Васильева О.А., Береговская Т.А., Кулакова С.В. Креативные технологии в продвижении бренда города Салаира Кемеровской области // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 382-390.

References:

1. Beregovskaya T.A., Grishaeva S.A. Generation Z: behavior in the digital environment // Bulletin of the University. 2020. No. 1. P. 92-99.
2. Beregovskaya T.A., Smbatyan S.A. Use of digital marketing tools in the activities of tourism companies // Marketing of economic growth. Proceedings of the 2nd Eurasian Conference on Marketing. Moscow, GUU, 2025. P. 149-155.
3. Vayots Dzor. Review and stylistics // URL: https://www.armgeo.am/ru/vayots_dzor/ (date of access: 12.03.2025).
4. Zatikyan M. Zaven Vardanyan – the keeper of Jermuk // URL: <https://golosarmenii.am/article/198871/zaven-vardanyan--xranitel-dzhermuka> (date of access: 12.03.2025).
5. History of the Vayots Dzor region of Armenia // URL: <https://web.archive.org/web/20140310224318/http://vdzor.gov.am/Teghek1/> (date of access: 12.03.2025).
6. Review of the industrial potential of the Vayots Dzor region // URL: <https://hetq.am/ru/article/90152> (date of access: 12.03.2025).
7. Natural resources of Armenia: Vayots Dzor region – the capital of winemaking // URL: <https://web.archive.org/web/20140310224318/http://vdzor.gov.am/Teghek1/> (date of access: 12.03.2025).
8. Development of a program to stimulate tourist flow to Vayots Dzor region // URL: <https://am.sputniknews.ru/20230129/v-armenii-razrabotana-programma-po-stimulirovaniyu-turpotokov-v-syunik-i-vayots-dzor-54323907.html> (date of access: 12.02.2025).
9. Smbatyan S.A. Social and psychological mechanisms of formation of ideas about Armenia as a tourism object // Bulletin of the University (Yerevan State University of Languages and Social Sciences named after V. Bryusov). No. 1 (42). – Yerevan. Publishing house of Yerevan State University named after V. Bryusov, 2017. Pp. 576-583.
10. Social and economic problems of Vayots Dzor region // URL: https://web.archive.org/web/20131203054944/http://www.golos.am/index.php?option=com_content&task=view&id=34985&Itemid=37 (date of access: 22.03.2025).
11. Harvest Festival in Areni // URL: <https://allfest.ru/festival-2023/areni> (date of access: 12.03.2025).
12. Characteristic features and characteristics of children of generation Z // URL: <https://umnazia.ru/blog/all-articles/cifrovoe-pokolenie-kto-takie-deti-pokolenija-z?ysclid=lyfnn2gujd424290348> (date of access: 10.03.2025).
13. Khmelchenko E.G., Kulakova S.V., Skladova D.K., Visly N.M. Development of a brand book for the city of Kirzhach, Vladimir region // Municipal Academy. 2025. No. 2. P. 112-130.
14. Cherkasova M.A., Vasilyeva O.A., Beregovskaya T.A., Kulakova S.V. Creative technologies in promoting the brand of the city of Salair, Kemerovo region // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 382-390.



УДК 338.45
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_139
EDN: <https://elibrary.ru/elyaij>

Проблемы развития отечественного нефтегазового комплекса: организационно-управленческие аспекты

Problems of development of the domestic oil and gas complex: organizational and managerial aspects



Михаил Григорьевич Якушевич

Заместитель директора Департамента консалтинга ICS Consulting LLC
127051, Россия, г. Москва, Малая Сухаревская площадь, д. 12
m.yakushevich@ics-consulting.ru

Mikhail G. Yakushevich

Deputy Director of the Consulting Department ICS Consulting LLC
127051, Russia, Moscow, Malaya Sukharevskaya square, 12
m.yakushevich@ics-consulting.ru



Михаил Евгеньевич Стадолин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент, доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат экономических наук,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2964-8903>, Web of Science
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2275-2019>,
SPIN-code: 8548-0709, AuthorID: 442086.
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: stadolin007@mail.ru

Michael E. Stadolin

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher
Education "State University of Management", Associate Professor,
Associate Professor of the Department of State and Municipal
Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID ID:
<https://orcid.org/0000-0003-2964-8903>, Web of Science Researcher
ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2275-2019>,
SPIN-code: 8548-0709, AuthorID: 442086.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: stadolin007@mail.ru

Аннотация.

Статья посвящена анализу ключевых организационно-управленческих проблем, с которыми сталкиваются большинство крупных российских компаний нефтегазового комплекса; предлагается, в том числе, на основе опыта использования современных инновационных технологий и управленческих практик в отдельных организациях отрасли, ряд организационных, методологических и технологических мероприятий направленных на повышение эффективности деятельности российских нефтегазовых компаний в современных социально-экономических условиях и политических реалиях.

Ключевые слова.

Нефтегазовый комплекс, нефтесервисные компании, управленческие системы, нефтегазодобыча, трудноизвлекаемые запасы углеводородов, технологическая оснащенность.

Введение

В настоящее время санкционное давление, высокая волатильность мировых энергетических рынков и необходимость обеспечения технологического суверенитета нашей страны вызывают острую необходимость существенной трансформации действующих организационных моделей и управленческих подходов к решению проблем функционирования и развития отечественного нефтегазового комплекса как важнейшей сферы экономики страны [18].

При этом внешние вызовы не только создают новые трудности, но и обостряют существующие внутренние организационно-управленческие и технологические проблемы компаний указанного комплекса связанные как с технологиями добычи углеводородного сырья, так и с нехваткой квалифицированных кадров по ряду ключевых направлений, способных работать с новыми технологиями и управлять сложными комплексными системами и рядом других, что критически усложняет модернизацию автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) и развитие цифровых платформ и процессов цифровой трансформации, направленными на повышение эффективности всех звеньев производственной цепочки.

Основная часть

Современные тенденции развития отечественной системы нефтегазодобычи

Abstract.

The article is devoted to the analysis of key organizational and managerial problems faced by most large Russian companies in the oil and gas complex, based on the experience of using modern innovative technologies and managerial practices in individual organizations of the industry, the article proposes a number of organizational, methodological, and technological measures aimed at improving the efficiency of Russian oil and gas companies in the current socio-economic conditions and political realities

Keywords.

Oil and gas complex, oilfield service companies, management systems, oil and gas production, hard-to-recover hydrocarbon reserves, technological equipment.

показывают истощение легкодоступных запасов углеводородов и увеличение доли трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ), которая по уже разрабатываемым месторождениям за последние 10 лет увеличилась по оценкам [7] с 8 до 25% объема добычи, а по прогнозам Минэнерго [10] ожидается рост до 70% к 2030 году при сокращении эксплуатационного бурения к концу 2025 года до 20%, что обуславливает острую необходимость ускоренного освоения ТРИЗ и ресурсов арктического шельфа [3].

Несмотря на наличие у большинства отечественных компаний нефтегазового комплекса современных технологий при дефиците импортного оборудования для добычи «трудной» нефти и газа, но в существующих хозяйственных условиях она может оказаться нерентабельной из-за дефицита высокотехнологичного оборудования, отсутствия необходимой инфраструктуры, ряда ценовых и технологических рисков, негативных налоговых условий [4], все это обуславливает относительно низкую инвестиционную привлекательность проектов по активному освоению ТРИЗ и шельфовых углеводородных месторождений.

Для успешного освоения арктических месторождений и ТРИЗ необходимо не только ускоренное создание новой масштабной инфраструктуры, в том числе танкерного и ледокольного флота для ее транспортировки по Северному морскому пути (СМП) [6], технологического оборудо-

вание в новом "арктическом" исполнении и т.д., но и качественно повышать организационную, управленческую, информационную и технологическую гибкость и эффективность управления компаниями отечественного нефтегазового комплекса.

Для этого, по нашему мнению, необходимо решить следующие насущные организационно- управленческие проблемы и задачи развития нефтегазового комплекса страны:

1. Недостаточно эффективную организацию горизонтальных связей между смежными технологическими подразделениями [5].

Данная проблема проявляется в фрагментации информационных потоков, дублировании функций, отсутствии единых стандартов взаимодействия и обмена данными, особенно с многочисленными сервисными компаниями.

Часто отношения с нефтесервисными компаниями строятся по принципу "вытянутой руки" (arms-length relationships), где каждая сторона действует сугубо формализовано в своих интересах, что затрудняет глубокую интеграцию и оперативное взаимодействие. Это приводит к разрозненности информации, возникновению коммуникационных барьеров, особенно с внешними партнерами, что влечет за собой задержки в принятии решений, снижение оперативности реагирования на производственные вызовы и, как следствие, рост издержек. Проблема усугубляется тем, что зачастую отсутствует единый центр ответственности за координацию взаимодействия с подрядчиками по всему спектру услуг.

Решением данной проблемы может быть формирование кросс-функциональных команд для реализации ключевых проектов и управления сквозными производственными процессами. Такие команды должны включать представителей всех задействованных технологических подразделений и, при необходимости, ключевых подрядчиков, что обеспечит прямое взаимодействие и ускорит согласование решений. Должны быть рассмотрены возможности внедрения элементов матричных структур управления для сложных проектов,

требующих тесной координации между функциональными блоками (например, геология, разработка, бурение, добыча) и технологическими службами (АСУТП, энергетика, транспорт) [13].

Проблема слабых горизонтальных связей часто усугубляется феноменом «теневого ИТ». Когда централизованные ИТ-решения для взаимодействия отсутствуют или неэффективны (например, из-за недостаточного финансирования), подразделения начинают самостоятельно разрабатывать или приобретать локальные, не интегрированные программные продукты. Эти инструменты зачастую несовместимы друг с другом и с системами подрядчиков, что ведет к еще большей фрагментации информационного ландшафта и еще сильнее затрудняет горизонтальное взаимодействие и координацию. Кроме того, высокая степень аутсорсинга без должной информационной интеграции и контроля напрямую порождает риски информационной безопасности. Если подрядчикам предоставляется доступ к критически важным данным без адекватных мер защиты и контроля, возникает угроза утечки конфиденциальной информации, коммерческой тайны или данных, критичных для производственной безопасности.

2. Принятие управленческих решений с минимальной существенной долей ответственности за результат исключительно на высшем уровне управления.

Чрезмерная централизация принятия решений, когда даже оперативные вопросы требуют согласования на высшем уровне, является распространенной проблемой во многих крупных иерархических структурах, включая российские нефтяные компании [14].

Последствия такой практики многообразны: замедление реакции на оперативно меняющуюся обстановку, демотивация руководителей среднего звена, которые ощущают себя лишь исполнителями, подавление инициативы и снижение качества принимаемых решений из-за отрыва высшего руководства от операционной специфики и деталей.

Последовательное внедрение принципов децентрализации управления с чет-

ким определением уровней полномочий и персональной ответственности для руководителей управлений, отделов и производственных объектов, а также разработка и реализация комплексных программ развития управленческих кадров, направленных на формирование лидерских качеств, стратегического мышления и готовности принимать на себя ответственность за результаты приведет к повышению качества и скорости принятия решений на местах со снижением операционных рисков.

Разработка и формализация четких регламентов делегирования полномочий, а также процедур принятия решений на различных уровнях управления определит типы решений, которые могут приниматься на каждом уровне, и критерии для эскалации вопросов на более высокий уровень.

Формирование корпоративной культуры, основанной на доверии, открытости и поддержке инициатив со стороны среднего менеджмента создаст атмосферу, в которой конструктивные предложения поощряются, а ошибки (в разумных пределах) рассматриваются как возможность для обучения и совершенствования [9].

Примерами реализации комплексных программ развития управленческих кадров могут служить программы развития лидерства в ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «ЛУКОЙЛ», а также система управления операционной деятельностью, обеспечивающая структурированный подход к распределению ответственности и стандартизации процессов в ПАО «Газпром нефть».

Кроме того, отсутствие реальных полномочий у руководителей среднего звена снижает их мотивацию к развитию цифровых компетенций и активному участию в процессе цифровизации, включая трансляцию бизнес-требований в ИТ-задачи.

3. Значимое влияние на оперативное планирование деятельности нефтегазовых компаний современной волатильности цен на углеводороды.

Рыночные колебания цен на нефть и газ, геополитическая нестабильность и санкционные режимы, изменения в национальном и международном законодательстве, особенно в части налогообложения и экологических требований, а также быстрые

технологические прорывы, меняющие экономику добычи и переработки, приводят к необходимости регулярного, а порой и экстренного, изменения оперативных и инвестиционных планов [19].

Основные последствия этого – срыв сроков реализации проектов, неэффективное использование выделенных ресурсов, замораживание инвестиций и дезорганизация работы смежных подразделений, особенно если информация об изменениях доводится несвоевременно или не в полном объеме [8].

Внедрение строгих и регулярных процедур информирования всех заинтересованных подразделений и ключевых партнеров о любых изменениях в планах с использованием современных корпоративных каналов коммуникации (порталы, мессенджеры, системы оповещения) повысят гибкость компании для обеспечения быстрой настройки на изменяющиеся рынок. Четкие механизмы и триггеры для быстрого перехода от одного сценария к другому при изменении внешних условий, включая временное перераспределение ресурсов, изменение приоритетов проектов и формирование целевых команд для решения неотложных задач адаптируют компанию к новым условиям.

Внедрение гибких методологий планирования, таких как скользящее (rolling forecast) планирование, которое предполагает регулярный пересмотр и обновление планов на определенный период вперед, активное использование сценарного анализа и имитационного моделирования для оценки потенциальных последствий различных вариантов изменения планов на ключевые показатели деятельности компании позволит выбирать наиболее оптимальные корректировки [10].

Примером может служить цифровая система интегрированного планирования ПАО «Газпром нефть» или решения от «ЛУКОЙЛ», а также система «Капитан» в ПАО «Газпром нефть», предназначенная для управления арктической логистикой в условиях постоянно меняющейся ледовой обстановки и рыночной конъюнктуры.

Эффективность оперативной корректировки планов напрямую зависит от ка-

чества, полноты и доступности данных, а также от уровня доверия к этим данным специалистов компании. Если данные неточны или им не доверяют, то решения по перепланированию будут приниматься с большими задержками из-за перепроверки данных. Это неизбежно увеличит общее время синхронизированной корректировки планов многих подразделений и сервисных компаний. При отсутствии единой, формализованной и автоматизированной системы планирования, каждое изменение плана требует длительной ручной «пересборки» и согласования множества участников, что является медленным, трудоемким процессом, чреватым ошибками и неоптимальными решениями.

4. Недостаточно формализованная и автоматизированная система планирования деятельности на всех этапах производственного цикла, не всегда отражающая учитывающая реальные инфраструктурные ограничения (пропускная способность трубопроводов, мощности установок подготовки нефти и газа, резервуарных парков и т.д.).

Во большинстве российских нефтегазовых компаний уже начаты работы по созданию единых, сквозных систем производственного планирования, которые бы охватывали всю производственную цепочку – от геологического моделирования и планирования разработки пласта до транспортировки и сдачи товарной нефти.

Такие системы создаются в подразделениях или центрах компетенций по интегрированному производственному планированию, которые отвечают за разработку методологии, внедрение инструментов и координацию процесса планирования в масштабе всей компании или крупного добывающего актива. Примером может служить Центр интегрированных операций в ПАО «ЛУКОЙЛ».

Реализация таких проектов связана со сложностью и большой ресурсоемкостью разработки единой корпоративной методологии интегрированного производственного планирования. Ключевым моментом является учет всех видов ограничений: геологических, технологических, инфраструктурных, логистических, рыночных и финансовых [17].

Большой сложностью является поддержка актуальности интегрированной модели, в связи с необходимостью непрерывного сбора, актуализации и верификации данных об инфраструктурных ограничениях из систем MES, АСУТП и ТОиР (пропускная способность сети трубопроводов, «узкие места»), доступность оборудования, графики ремонтов и т.д.), а также данных цепочек поставок (закупки, логистика) [1].

Ранее внедренные зарубежные решения класса APS (Advanced Planning and Scheduling) AspenTech, Anaplan или SAP (IBP, PP/DS), в настоящее время недоступны или требуют замены.

5. Недоверие к «чужим данным». Внутри крупных нефтегазовых компаниях часто наблюдается так называемый «синдром силосной башни» (silo mentality) в управлении данными, когда каждое подразделение собирает, обрабатывает и хранит «свои» данные, неохотно делаясь ими с другими и подвергая сомнению достоверность информации, поступающей из смежных систем.

Причины этого кроются в отсутствии единых корпоративных стандартов качества данных, непрозрачности процессов их сбора и обработки, использовании различных методик и программных инструментов, а также в возможных конфликтах интересов между подразделениями [11;12].

Особую остроту проблема приобретает, когда производственные данные (например, данные по эксплуатации скважин, текущим замерам, работе оборудования) не соответствуют специфическим требованиям и форматам, необходимым для геологов и разработчиков месторождений при построении моделей, подсчете запасов и планировании геолого-технических мероприятий и требуют значительного реформатирования.

Несоответствие производственных данных специфическим требованиям геологов и инженеров-разработчиков ведет к снижению качества геолого-гидродинамического моделирования, ошибкам в подсчете извлекаемых запасов и неоптимальному планированию разработки месторождений. Это напрямую влияет на

экономические показатели компании, так как может привести к бурению непродуктивных скважин, выбору неэффективной системы разработки или упущенным возможностям по дополнительной добыче.

Целенаправленное создание "единого источника правды" (Single Source of Truth - SSOT) для всех ключевых производственных, геологических, технологических и экономических данных позволит определить единственный авторизованный источник каждого важного показателя.

6. Острый дефицит молодых квалифицированных специалистов, готовых работать на удаленных промыслах в сложных климатических и бытовых условиях. Молодежь часто предпочитает офисную работу в крупных городах, даже при несколько более низком уровне заработной платы, из-за лучших условий жизни, карьерных перспектив и социальной инфраструктуры.

Кроме того, отмечается проблема чрезмерной узкой специализации инженерно-технического персонала, что затрудняет ротацию кадров между различными объектами или функциональными направлениями, снижает гибкость в управлении персоналом и замедляет передачу опыта [15; 16].

Нежелание же молодых специалистов работать «в полях» может быть частично компенсировано активным внедрением современных систем мониторинга, удаленного управления, мобильных устройств, дронов и других элементов «цифрового месторождения», что сделает полевую работу более технологичной, интеллектуально насыщенной, безопасной и менее рутинной, а также позволит часть функций выполнять удаленно, что может повысить ее привлекательность для молодежи.

Заключение

Приведенные выше организационно-управленческие проблемы российских нефтегазовых компаний – это не просто набор отдельных недостатков, а показатель исчерпания прежней модели экстенсивного роста и реактивной адаптации.

Текущие вызовы требуют не столько локальных «улучшений», сколько форми-

рования нового взгляда на организацию компаний комплекса, ориентированных на интенсивное развитие, инновационную устойчивость и проактивное управление изменениями в условиях постоянной неопределенности.

Таким образом, необходим сдвиг от логики «починить то, что сломалось» к логике «построить принципиально новое, способное процветать в меняющемся мире».

Наибольший эффект дают комплексные решения, такие как развитие интегрированного планирования и управления данными, а также модернизация технологической базы АСУТП.

При этом опыт ведущих НГК, безусловно, важен и должен изучаться. Однако слепое копирование их решений без учета уникального контекста каждой конкретной компании и, что еще важнее, без опережающего видения будущего – это путь к стратегическому отставанию. Внешняя среда меняется настолько стремительно (новые технологии, геополитические вызовы и т.д.), что вчерашние успешные решения могут оказаться не столь эффективными в новых условиях хозяйствования.

Реально все решающий принцип для преодоления описанных в статье проблем – это готовность и, что еще важнее, способность высшего руководства российского нефтегазового комплекса к реальному, а не декларативному, делегированию полномочий и ответственности на более низкие уровни управления. Это подразумевает фундаментальную трансформацию собственной роли высших руководителей: от привычной позиции контролеров и распорядителей к роли организаторов, наставников и стратегов. И, неразрывно с этим, – создание и культивирование корпоративной культуры, где инициатива снизу не только не наказуема, но и всемерно поощряется, а ошибки (в разумных, заранее определенных пределах) рассматриваются не как повод для санкций, а как ценный источник обучения и совершенствования процессов управления эффективным развитием организаций отраслевого нефтегазового комплекса.

Список источников:

1. Федеральный закон от 03.12.2011 № 382-ФЗ «О государственной информационной системе топливно-энергетического комплекса // СЗ РФ. 2011. № 49. Ст. 7060.
2. Закон РФ "О недрах" от 21.02.1992 N 2395-1 (последняя редакция).
3. Распоряжение Правительства РФ от 13.11.2009 № 1715-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2030 года» / СЗ РФ. 2009. № 48. Ст. 5836.
4. Аганбегян А. Останется ли ТЭК драйвером экономики России? // Энергетическая политика. 2022. № 2. С. 44–53.
5. Белошицкий А. В. Проблемы экономической устойчивости нефтесервисных компаний в условиях высоко турбулентной среды // Север и рынок: формирование нового экономического порядка. 2022. № 1. С. 7–17.
6. Винокурова М.В., Вурганов М.Г. Проблемы и перспективы развития нефтяной отрасли Российской Федерации // Baikal Research Journal. 2020. № 2. С. 1–7.
7. Галамага Н.В., Стародубова Н.Н. Современные проблемы предприятий нефтегазовой отрасли РФ // Вестник науки. 2023. №2 (59) том 4. С. 24–29.
8. Ерусалимский В.М., Милов П.О. Коррупция как внутренняя угроза экономической безопасности России // Управление экономическими системами. 2019. № 1 (25). с. 11–14.
9. Кислицын Е.В., Панова М.В., Шишков Е.И. Проблемы предприятий нефтегазового комплекса России: тенденции и пути решения // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №3 (2017) // URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN317.pdf>. (дата обращения: 11.06.2025)
10. Назарова Ю.А., Лышко А.А., Горюнов И.О. Современное состояние и перспективы развития нефтегазовой отрасли в контексте обеспечения экономической безопасности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 75–87.
11. Никулин А.С., Черкасова М.А. Содержание процесса управления муниципальными образованиями в современном информационном пространстве социума // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 150–155.
12. Рахманин Н.Т., Милов П.О. Корпоративные отношения в гражданском праве // Вестник академии права и управления. 2022. № 2 (67). с. 41–47.
13. Симонов К. Нефтегазовый комплекс России в период геополитической турбулентности: как найти верный ответ на санкции // Энергетическая политика. 2022. № 7 (173). С. 38–57.
14. Трофимов С. Е Государственное регулирование нефтегазового комплекса в условиях цифровизации мировой экономической системы // Управленческие науки. 2023. Т. 13, № 1. С. 71–82.
15. Фирсов Д.А. Структура инвестиционного предложения в России: противоречия в оценках привлекательности // Сибирская финансовая школа. 2015. №2. С. 84–89.
16. Фирсов Д.А. Условия и предпосылки развития реальных инвестиций в России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2014. №2 (86). С.42–52.
17. Черкасова М.А. Сетевые сообщества и смена парадигмы муниципального управления на примере г. Москвы. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 82–86.
18. Чувев С.В., Поляков М.Б., Афанасьев В.Я., Белоконов С.Ю., Гришаева С.А., Зотов В.Б., Митрофанова Е.А., Тимохович А.Н. Развитие экономического и промышленного потенциала Российского государства в условиях технологической блокады и санкций запада: советский опыт и современные решения (результаты исследования) // Свидетельство о регистрации базы данных RU 2024620982, 01.03.2024. Заявка № 2024620648 от 22.02.2024.
19. Чугаева Ю. А. Противодействие угрозам и рискам устойчивого развития нефтегазовой отрасли как стратегическое направление обеспечения экономической безопасности РФ // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. 45 (1). С. 303–309.

References:

1. Federal Law of 03.12.2011 No. 382-FZ "On the State Information System of the Fuel and Energy Complex" // SZ RF. 2011. No. 49. Art. 7060.
2. Law of the Russian Federation "On Subsoil" of 21.02.1992 N 2395-1 (latest revision).
3. Order of the Government of the Russian Federation of 13.11.2009 No. 1715-r "On the Energy Strategy of Russia for the Period up to 2030" / SZ RF. 2009. No. 48. Art. 5836.
4. Aganbegyan A. Will the Fuel and Energy Complex Remain the Driver of the Russian Economy? // Energy Policy. 2022. No. 2. P. 44–53.
5. Beloshitsky A. V. Problems of economic sustainability of oilfield service companies in a highly turbulent environment // The North and the Market: Formation of a New Economic Order. 2022. No. 1. Pp. 7–17.
6. Vinokurova M. V., Vurganov M. G. Problems and Prospects for the Development of the Oil Industry of the Russian Federation // Baikal Research Journal. 2020. No. 2. Pp. 1–7.
7. Galamaga N. V., Starodubova N. N. Modern problems of enterprises of the oil and gas industry of the Russian Federation // Bulletin of Science. 2023. No. 2 (59), Volume 4. Pp. 24–29.
8. Erusalimsky V. M., Milov P. O. Corruption as an internal threat to Russia's economic security // Management of Economic Systems. 2019. No. 1 (25). Pp. 11–14.
9. Kislytsyn E.V., Panova M.V., Shishkov E.I. Problems of enterprises of the oil and gas complex of Russia: trends and solutions // Internet journal "NAUKOVEDENIE" Vol. 9, No. 3 (2017) // URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN317.pdf>. (date of access: 11.06.2025)
10. Nazarova Yu.A., Lyshko A.A., Goryunov I.O. Current state and prospects for the development of the oil and gas industry in the context of ensuring economic security // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Economics. Management. Law". 2022. No. 3. P. 75–87.
11. Nikulin A.S., Cherkasova M.A. The content of the process of managing municipalities in the modern information space of society // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 150–155.
12. Rakhmanin N.T., Milov P.O. Corporate Relations in Civil Law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2022. No. 2 (67). P. 41–47.
13. Simonov K. Russia's Oil and Gas Complex in the Period of Geopolitical Turbulence: How to Find the Right Response to Sanctions // Energy Policy. 2022. No. 7 (173). P. 38–57.
14. Trofimov S.E. State Regulation of the Oil and Gas Complex in the Context of Digitalization of the World Economic System // Management Sciences. 2023. Vol. 13, No. 1. P. 71–82.
15. Firsov D.A. The structure of the investment offer in Russia: contradictions in attractiveness assessments // Siberian financial school. 2015. No. 2. P. 84–89.
16. Firsov D.A. Conditions and prerequisites for the development of real investments in Russia // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2014. No. 2 (86). P. 42–52.
17. Cherkasova M.A. Network communities and a change in the paradigm of municipal governance on the example of Moscow // Public and municipal administration. Scientific notes. 2021. No. 1. P. 82–86.
18. Chuev S.V., Polyakov M.B., Afanasyev V.Ya., Belokonev S.Yu., Grishaeva S.A., Zotov V.B., Mitrofanova E.A., Timokhovich A.N. Development of the economic and industrial potential of the Russian state in the context of the technological blockade and sanctions of the West: Soviet experience and modern solutions (research results) // Certificate of registration of the database RU 2024620982, 01.03.2024. Application No. 2024620648 dated 22.02.2024.
19. Chugaeva Yu. A. Counteracting threats and risks to sustainable development of the oil and gas industry as a strategic direction for ensuring the economic security of the Russian Federation // Natural Sciences and Humanities. 2023. 45 (1). P. 303–309.



УДК 332.02
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_146
EDN: <https://elibrary.ru/rltofy>

Тенденции развития государственной политики в области поддержки НКО в Краснодарском крае: перспективы и вызовы

Trends in the development of state policy in the field of NGO support in the Krasnodar territory: prospects and challenges



Михаил Борисович Поляков

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат экономических наук, доцент,
ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-8907-7298>, SPIN-код:9188-8882,
AuthorID: 944394
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: polyakov-mb@mail.ru

Mikhail B. Polyakov

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of
the Department of Public and Municipal Administration, PhD in
Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8907-7298>, SPIN-code: 9188-8882, AuthorID: 944394
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: polyakov-mb@mail.ru

Исследование проведено автором федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» при поддержке Российского научного фонда в рамках реализации научного проекта № 24-18-00722 на выполнение научно-исследовательской работы на тему: «Социально-экономическая и политико-административная трансформация современного Юга России. "Новые" и "старые" регионы: сравнительный исторический анализ и перспективы развития».

Аннотация.

В статье анализируется реализация государственной политики поддержки некоммерческих организаций (НКО) в Краснодарском крае за период 2017–2024 гг. Автор выделяет ключевые тенденции, включая рост регионального финансирования (увеличение объёмов грантов в 6,5 раз), структурные ограничения (недостаток налоговых льгот и имущественной поддержки) и роль НКО в решении локальных вызовов. На основе нормативно-правового, статистического анализа и социологических опросов выявлены дисбалансы в распределении ресурсов: лишь 20% НКО вовлечены в систему господдержки, доминируют краткосрочные гранты. Предложены рекомендации по диверсификации инструментов поддержки, интеграции НКО в управленческие процессы и адаптации мер к региональной специфике.

Ключевые слова.

Государственная политика, некоммерческие организации, Краснодарский край, региональное развитие, грантовая поддержка, социально ориентированные НКО, инфраструктура поддержки, гражданское общество, финансирование НКО, налоговые льготы.

Введение

В условиях усиления роли регионов в решении социально-экономических задач некоммерческие организации становятся важным инструментом локализации общественных инициатив, отвечающих специфике территорий. Для Краснодарского края, отличающегося динамичным развитием, высокой плотностью населения, сложной этнокультурной мозаикой и растущими экологическими рисками, поддержка НКО приобретает особое значение. Регион сталкивается с уникальными вызовами: необходимостью интеграции мигрантов, адаптацией к климатическим изменениям, сохранением межнационального согласия и развитием сельских территорий. НКО здесь выступают не только поставщиками социальных услуг, но и акторами, формирующими локальные решения, которые не всегда могут быть

Abstract.

The article analyzes the effectiveness of the state policy of support for non-profit organizations (NPOs) in the Krasnodar Territory for the period 2017-2024. The author highlights key trends, including the growth of regional financing (a 6.5-fold increase in grants), structural constraints (lack of tax benefits and property support), and the role of NGOs in addressing local challenges. Based on regulatory and statistical analysis and sociological surveys, imbalances in the allocation of resources have been identified: only 20% of NGOs are involved in the state support system, and short-term grants dominate. Recommendations are proposed for diversifying support tools, integrating NGOs into management processes, and adapting measures to regional specifics.

Keywords.

Public policy, non-profit organizations, Krasnodar Region, regional development, grant support, socially oriented NGOs, support infrastructure, civil society, NGO financing, tax benefits.

обеспечены усилиями государства или бизнеса.

Актуальность исследования определяется потребностью в анализе региональной политики поддержки третьего сектора в контексте усиления его роли в устойчивом развитии Краснодарского края. Несмотря на рост числа НКО, их потенциал остается недоиспользованным из-за фрагментарности финансирования, слабой интеграции в процессы принятия управленческих решений и недостаточной адаптации мер поддержки к местным условиям. При этом в крае уже формируются новые механизмы взаимодействия власти и НКО – от расширения грантовых программ до создания региональных ресурсных центров. Однако эти инициативы требуют системной оценки: насколько они соответствуют запросам гражданского общества и способны ли преодолеть структурные ограничения, та-

кие как бюрократизация процедур или дефицит кадрового потенциала.

Проведение исследования позволит выявить ключевые тенденции и противоречия в развитии государственной политики поддержки НКО на юге России, предложив модель, ориентированную на баланс между централизацией ресурсов и учётом локальной специфики. Укрепление роли НКО в Краснодарском крае может стать драйвером для снижения социальной напряженности, повышения инвестиционной привлекательности региона и реализации принципов «умной» региональной политики, где гражданские инициативы дополняют государственные усилия. Это особенно важно в условиях, когда запрос на общественное участие и прозрачность управления становится неотъемлемым элементом устойчивого развития территорий.

Исследованию вопросов государственной поддержки НКО в России посвящен ряд исследований отечественных авторов. Среди работ последних лет стоит выделить исследование Тюхова Д.С. [15], в рамках которого автор определил понятие и сущность инфраструктурной поддержки социально ориентированных НКО в РФ, выявил отсутствие единых подходов к её определению, подчеркнул недостаточную теоретико-методологическую разработанность темы и дисбаланс в развитии некоммерческого сектора по сравнению с МСП, а также предложил авторское определение инфраструктуры поддержки и три ключевых понятия инфраструктурной поддержки СО НКО. Кроме того, автор изучил региональные модели государственного управления инфраструктурной поддержкой социально ориентированных некоммерческих организаций [2].

Профессор В.Ю. Кулькова в своих исследованиях подробно изучает вопросы государственной поддержки НКО, а также ее трансформации в период пандемии COVID-19 [5]. В трудах исследователя Э.А. Грибенниковой отмечается необходимость государственной поддержки общественных инициатив как одного из приоритетных направлений развития государства [3].

Большое исследование, посвященное реализации государственной политики в

области развития и поддержки НКО на федеральном уровне провел научный коллектив под руководством автора данной статьи М.Б.Полякова [8].

Региональный аспект, связанный с НКО на территории Краснодарского края нашел свое отражение в трудах таких авторов как А.В. Бедрик, А.А. Зайцева, Ю.С. Панфилова, Е.Л. Щукина [7], А.Д. Пилипенко [7], Е.В. Мезенцева, Е.В. Королюк [6].

Основная цель исследования - анализ государственной политики поддержки некоммерческих организаций в Краснодарском крае и разработка рекомендаций для её оптимизации с учётом региональной специфики и современных вызовов. Для достижения поставленной цели потребовалось последовательное решение ряда взаимосвязанных задач. Первой задачей явилась оценка динамики развития государственной политики в области развития некоммерческого сектора Краснодарского края, включающая анализ количественных и качественных изменений мер государственной поддержки за период 2017–2024 гг. Это позволило выявить основные тенденции, структурные сдвиги и факторы, влияющие на эволюцию третьего сектора в регионе. Следующим этапом стало исследование ключевых направлений, форм и объёмов государственной поддержки НКО в Краснодарском крае. В рамках данной задачи были проанализированы механизмы финансирования, нормативно-правовая база и практические инструменты содействия некоммерческим организациям со стороны региональных властей. На завершающем этапе на основе полученных данных были разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование региональной политики поддержки третьего сектора. Предложенные меры учитывают выявленные проблемы и потенциал взаимодействия между НКО и органами государственной власти, что способствует повышению эффективности их совместной деятельности.

Полученные данные могут быть использованы как органами власти для корректировки программ поддержки, так и самими НКО для стратегического планирования своей деятельности.

Методы исследования

В рамках проведенного исследования был применен комплекс научных методов, включающий:

1. Нормативно-правовой анализ – изучение федерального и регионального законодательства, регулирующего деятельность некоммерческого сектора.

2. Статистический анализ – обработка данных грантовой поддержки и реестров НКО с применением количественных методов.

3. Социологический опрос – анкетирование 187 респондентов из числа представителей некоммерческих организаций для выявления их позиций и оценок.

4. Структурно-функциональный подход – анализ институциональной организации НКО и их роли в социально-политической системе.

5. Сравнительно-исторический метод – исследование динамики развития некоммерческого сектора в ретроспективе.

Комплексное применение указанных методов позволило обеспечить достоверность и обоснованность полученных результатов.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследование динамики развития системы государственной поддержки некоммерческих организаций в Краснодарском крае позволяет выявить ключевые тенденции, эффективность реализуемых мер и их влияние на развитие гражданского общества в регионе.

Нормативно-правовое регулирование государственной политики в области развития НКО в Краснодарском крае полностью копирует нормы федерального законодательства, предоставляя аналогичный спектр форм поддержки некоммерческого сектора [1].

Анализ изменений в объемах финансирования, механизмах предоставления субсидий, а также в приоритетных направлениях поддержки помогает оценить, насколько существующие инструменты соответствуют потребностям НКО и способствуют их устойчивому развитию. Кроме того, изучение динамики позволяет

выявить возможные дисбалансы в распределении ресурсов, определить факторы, способствующие или препятствующие росту активности третьего сектора, и разработать рекомендации для совершенствования региональной политики в этой сфере.

По данным Минюста России по состоянию на 12.05.2025 в реестре НКО содержатся сведения о 7 324 НКО, табл. 1.

Структура некоммерческого сектора Краснодарского края выглядит достаточно стандартно с точки зрения доминирующих организационно-правовых форм (большинство зарегистрированных НКО в Краснодарском крае относятся к общественным организациям, автономным некоммерческим организациям, религиозным организациям и профсоюзам). Особенностью региона выступает популярность такой организационно-правовой формы юридического лица как казачье общество. Из общего числа зарегистрированных НКО-резидентов Краснодарского края только 1 502 относятся к социально ориентированным НКО. Исследование выявило неоднозначную динамику: лишь 20% от общего количества НКО-резидентов Краснодарского края вовлечены в систему государственной поддержки, реализуемую на федеральном и региональном уровнях.

Согласно результатам опроса руководителей и сотрудников НКО, наиболее востребованной формой содействия некоммерческому сектору является финансовая поддержка, в первую очередь реализуемая через грантовые механизмы. Высокий уровень запроса присутствует также по вопросам получения имущественной и консультативной поддержки. Проведенный анализ свидетельствует о необходимости детального изучения ключевых направлений государственной поддержки в разрезе региона для оценки её эффективности рис. 1.

Согласно данным рейтинга «Регион-НКО 2024», Краснодарский край занимает 28-е место среди субъектов РФ по уровню развития инфраструктуры поддержки некоммерческого сектора, (рисунки 2), что свидетельствует о показателях выше сред-

Таблица 1

Структура некоммерческого сектора Краснодарского края

Наименование показателя	Количество, ед.
Всего некоммерческих организаций	7 324
из них:	
Общественная организация	2 362
Автономная некоммерческая организация	1 350
Религиозная организация	855
Профессиональный союз	588
Казачье общество	495
Фонд	446
Ассоциация (союз)	435
Учреждение	386
Адвокатское образование	114
Некоммерческое партнерство	98
Национально-культурная автономия (общественная организация)	52
Общественно-государственные организации	38
Общественный фонд	28
Политическая партия	22
Общественные движения	21
Территориальное общественное самоуправление	13
Адвокатское бюро	10
Общественное учреждение	4
Союз (ассоциация) общественных объединений	3
Адвокатская палата	1
Нотариальная палата	1
Объединение работодателей	1
Орган общественной самодеятельности	1

*Составлена автором на основе данных реестра НКО Минюста России [11] и реестра СОНКО Минэкономразвития России [12]

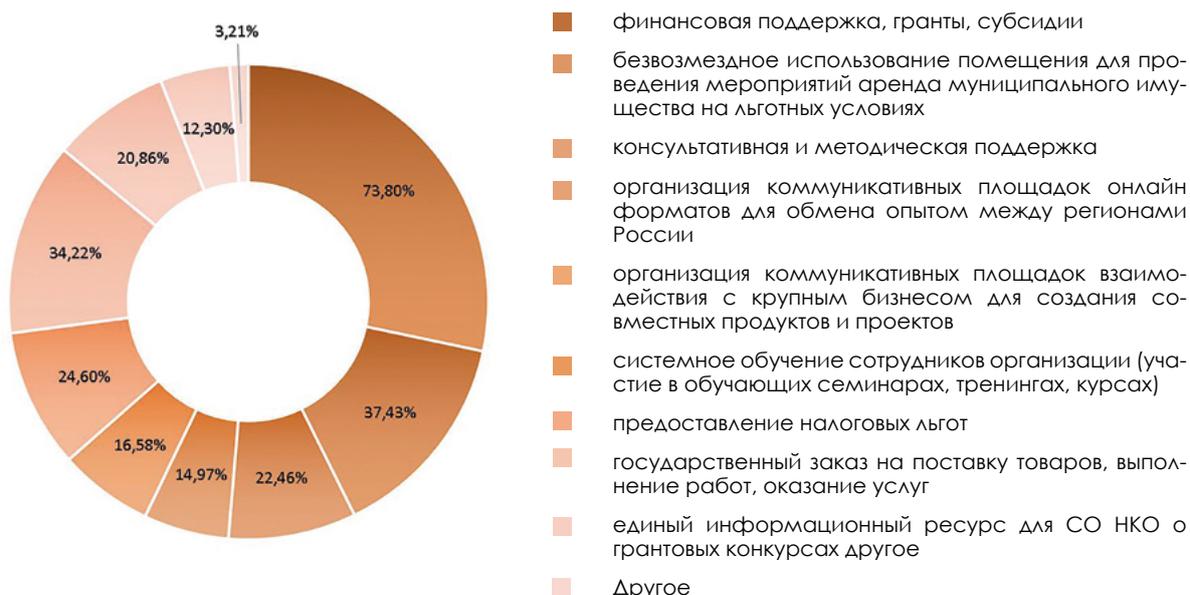


Рисунок 1. Приоритетные меры государственной поддержки НКО (множественный выбор, до 5 вариантов ответа, в % от всех опрошенных).

* Составлен автором по результатам социологического опроса 187 респондентов-руководителей и сотрудников НКО [14]

нероссийского уровня. Это позволяет отнести регион к группе с развитой, но не максимально сильной инфраструктурой НКО

Примечательна динамика позиций региона: если в 2020 году Краснодарский край находился лишь на 80-й строчке рейтинга, то за четыре года он поднялся на 52 позиции, демонстрируя одну из самых значительных положительных тенденций среди российских регионов. Это отражает целенаправленное развитие институтов поддержки НКО и рост вовлеченности гражданского общества. Такой резкий

рост может быть связан с усилением мер государственной и региональной поддержки, а также с активизацией самих некоммерческих организаций.

В Краснодарском крае финансовая поддержка некоммерческого сектора в настоящее время обеспечивается преимущественно за счет грантовых механизмов, ключевыми из которых являются:

- конкурсы Фонда президентских грантов (федеральный уровень),
- региональный грантовый конкурс для социально ориентированных НКО.

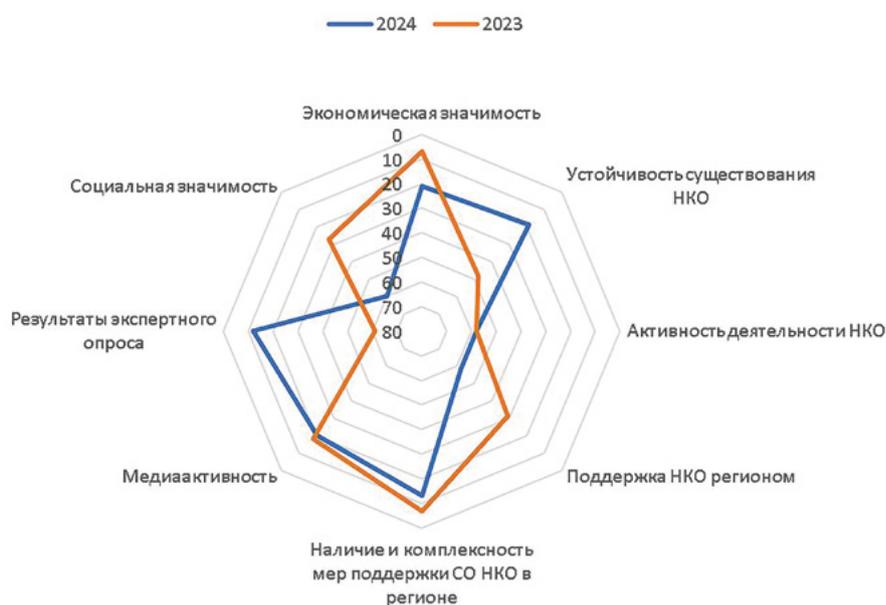


Рисунок 2. Рейтинговые факторы развития НКО в Краснодарском крае. Составлено автором на основе данных портала НКО [10]



Рисунок 3. Финансовая поддержка НКО-резидентов Краснодарского края в рамках конкурсов грантов Фонда президентских грантов. Составлено автором на основе анализа заявок-победителей [13]

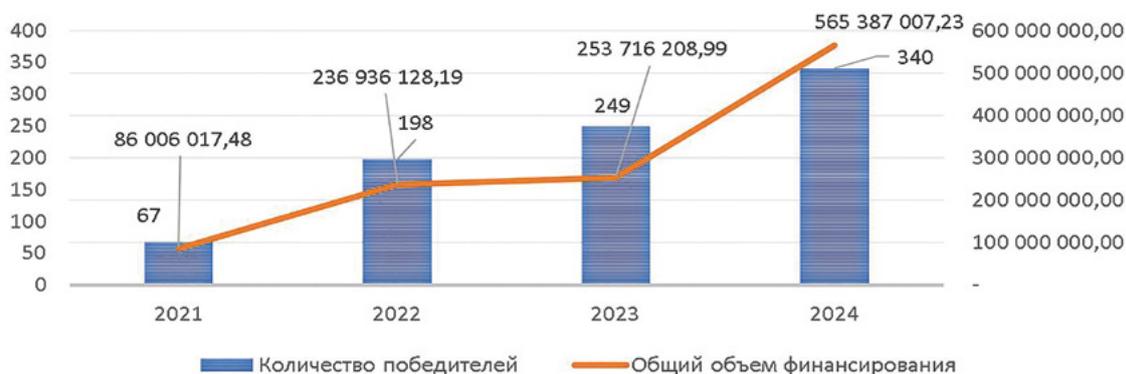


Рисунок 4. Финансовая поддержка НКО-резидентов Краснодарского края в рамках конкурсов грантов на региональном уровне. Составлено автором на основе анализа заявок-победителей [9]

Данная модель отражает типичную для большинства субъектов России структуру финансирования, где сочетаются федеральные и региональные инструменты поддержки третьего сектора. Преобладание грантовой системы над другими формами финансирования (например, субсидиями или государственным социальным заказом) может указывать на этап формирования многоуровневой системы поддержки НКО в регионе.

Следует отметить, что всего за период с момента учреждения Фонда президентских грантов в 2017 году и по 2024 год 686 НКО-резидентов Краснодарского края получили почти 1 млрд. руб. (996 826 959,9 руб.) грантовой поддержки на реализацию своих социально значимых инициатив (рисунок 3). Средний размер гранта за указанный период вырос всего на 3,5% (с 1 686 049,57 руб. в 2017 году до 1 746 277,68 руб. в 2024 году). Если наложить на данные расчеты прогрессирующий уровень инфляции за указанный период времени (64,93 %) [4], то можно сделать вывод о сильном сокращении объемов финансирования НКО Краснодарского края на федеральном уровне.

Напротив, на региональном уровне ситуация представляется иной. За весь период грантовой поддержки на региональном уровне с 2021 по 2024 гг. 854 некоммерческие организации получили более 1,14 млрд. руб. грантов (1 142 045 361,89 руб.), что на 14% больше, чем на федеральном уровне (рисунок 4). Стоит отметить, что за указанный период средний размер полученного гранта вырос на 29,5% (с 1 283 671,90 руб. в 2021 г. до 1 662 902,96 руб. в 2024 г.), а общий фонд поддержки на региональном уровне увеличился в 6,5 раз (с 86 006 017,48 руб. в 2021 г. до 565 387 007,23 руб. в 2024 г.), что свидетельствует о значительном усилении поддержки НКО на региональном уровне, а также об изменении подходов к финансированию НКО (переход от федеральной поддержки к региональным мерам).

В таблице 2 систематизированы данные о дополнительных мерах государственной поддержки некоммерческих организаций в Краснодарском крае, классифицированные по основным направлениям их деятельности.

**Таблица 2
Статистика по мерам государственной поддержки НКО в Краснодарском крае в 2024 г. [10]**

Направления деятельности	Общее кол-во	Типы поддержки				
		Финансовая	Имущественная	Информационная	Консультативная, правовая и образовательная	Налоговые льготы для НКО
Без ограничений по направлениям деятельности	248	9	1	21	212	5
Защита социально-уязвимых групп граждан	69	45	0	19	5	0

Направления деятельности	Общее кол-во	Типы поддержки				
		Финансовая	Имущественная	Информационная	Консультативная, правовая и образовательная	Налоговые льготы для НКО
Правозащита	5	5	0	0	0	0
Благотворительная медицинская и паллиативная помощь, развитие системы здравоохранения	25	13	0	9	3	0
Экология и зоозащита	28	16	0	10	2	0
Образование, воспитание и просвещение	51	39	0	12	0	0
Культура, искусство, создание комфортной среды и охрана наследия	73	63	0	10	0	0
Наука	21	17	0	4	0	0
Спорт, физкультура и здоровый образ жизни	35	25	0	10	0	0
Развитие гражданского общества, некоммерческого сектора, благотворительности	34	20	0	12	2	0
Иное	7	3	0	1	3	0
Итого:	409	124	1	53	226	5

Представленная аналитика свидетельствует о развитом направлении финансовой, консультативной и информационной форм поддержки НКО. При этом достаточно слабо развиты направления льготного налогообложения для НКО и имущественная формы поддержки, несмотря на существование сети ресурсных центров НКО на территории Краснодарского края.

Выводы

В рамках проведенного научного исследования стоит подчеркнуть следующие основные выводы.

1. Позитивная динамика региональной поддержки НКО. Краснодарский край демонстрирует значительный прогресс в развитии инфраструктуры поддержки НКО, поднявшись с 80-го на 28-е место в общероссийском рейтинге за 2020–2024 гг. Это стало результатом усиления региональных мер, включая рост объемов грантового финансирования (в 6,5 раз) и увеличение среднего размера гранта на 29,5%. Однако федеральная поддержка, напротив, сократилась в реальном выражении из-за инфляции (64,93%), что подчеркивает важность региональных инициатив.

2. Структурные ограничения и дисбалансы. Несмотря на рост числа НКО (7 324 организации), только 20% из них вовлечены в систему государственной поддержки. Доминирование грантовых механизмов (124 из 409 мер поддержки) сопровождается слабым развитием налоговых льгот (5 мер) и имущественной помощи (1 мера), что ограничивает устойчивость сектора. Преобладание финансовой поддержки над другими формами (консультативной, образовательной) указывает на необходимость диверсификации инструментов.

3. Роль НКО в решении региональных вызовов. НКО Краснодарского края активно участвуют в локализации решений для ключевых проблем региона: интеграции мигрантов, экологических рисков, развития сельских территорий. Однако их потенциал недоиспользован - социально ориентированные НКО составляют лишь 20,5% от общего числа, что требует стимулирования их специализации.

Кроме того, можно отдельно выделить следующие практические рекомендации для совершенствования государственной политики в области развития и поддержки некоммерческого сектора в Краснодарском крае:

1. Усиление налоговых льгот и имущественной поддержки для повышения финансовой устойчивости НКО.
2. Развитие многоуровневой системы финансирования, сочетающей федеральные и региональные ресурсы.
3. Развитие средне- и долгосрочных программ финансовой поддержки НКО (взамен существующих однолетних грантов).
4. Интеграция НКО в процессы принятия управленческих решений через создание платформ для диалога с властью.
5. Адаптация мер поддержки к локальной специфике, включая этнокультурные и экологические особенности края.

Заключение

Развитие НКО в Краснодарском крае служит моделью для других регионов России, демонстрируя, как целенаправленная региональная политика может преодолевать структурные ограничения. Однако для полной реализации потенциала третьего сектора необходима системная корректировка мер поддержки, направленная на диверсификацию инструментов и усиление взаимодействия между государством, бизнесом и гражданским обществом.

Список источников:

1. Закон Краснодарского края от 7 июня 2011 года N 2264-КЗ «О поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в Краснодарском крае» // URL: <https://base.garant.ru/36902410/> (дата обращения: 25.05.2025).
2. Бедрик А. В., Зайцева А. А., Панфилова Ю. С., Щукина Е. Л. Молодежные общественные объединения как субъекты государственной национальной политики на Юге России // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № 12-1. С. 19-25.
3. Грибеникова Э. А. Государственная поддержка общественных инициатив НКО в Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 1, № 8(116). С. 133-139.
4. Инфляционные калькуляторы / Портал «Инфляция в России» // URL: <https://уровень-инфляции.рф/инфляционные-калькуляторы> (дата обращения: 29.04.2025).
5. Кулькова В. Ю., Королюк Е. В. Некоммерческий сектор и государственная поддержка некоммерческих организаций сферы услуг в РФ в условиях кризиса 2020 года // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 80. С. 5-21.
6. Мезенцева Е. В. Тенденции и характеристики государственной поддержки социально-ориентированных некоммерческих организаций в Краснодарском крае // ЦИТИСЭ. 2022. № 1(31). С. 290-298.
7. Пилипенко А. Д. Молодежные общественные объединения в социально-политических процессах современной России: на примере Краснодарского края // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2021. Т. 23, № 1. С. 172-185. Проекты / портал Гранты Губернатора Краснодарского края // URL: <https://grants.krasnodar.ru> (дата обращения: 26.04.2025).
8. Поляков М. Б., Алексеева И. И., Бикманова А. К. Государственная политика в области поддержки и развития социально ориентированных некоммерческих организаций – Москва: Издательство "Знание-М", 2023. – 178 с.
9. Профиль региона: Краснодарский край / Интерактивная информационно-коммуникационная платформа «НКО.РФ» // URL: <https://нко.рф/regions/KDA> (дата обращения: 19.04.2025).
10. Реестр НКО / Портал Министерства юстиции Российской Федерации // URL: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/reestr-nekommercheskih-organizacij/> (дата обращения: 12.05.2025).
11. Реестр социально ориентированных некоммерческих организаций, сформированный в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 июля 2021 г. N 1290 / Портал Министерства экономического развития Российской Федерации // URL: <https://data.economy.gov.ru/analytics/sonko> (дата обращения: 12.05.2025).
12. Результаты конкурсов грантов / портал Фонда президентских грантов // URL: <https://президентскиегранты.рф/> (дата обращения: 19.04.2025).
13. Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2024621053 Российская Федерация. Приоритетные направления государственной политики в области развития некоммерческого сектора (материалы исследования): № 2024620630: заявл. 22.02.2024: опубл. 11.03.2024 / М. Б. Поляков, С. В. Чуев, И. И. Алексеева [и др.]; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления».
14. Тюхов Д. С. Инфраструктурная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в России: теоретический аспект // Петербургский экономический журнал. 2023. № 3. С. 5-18.
15. Тюхов Д. С., Маслова Т. Д. Региональные практики государственного управления инфраструктурной поддержкой СО НКО (на материалах регионов СЗФО) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2025. № 1(151). С. 31-38.

References:

1. Law of Krasnodar Krai of June 7, 2011 N 2264-KZ "On Support of Socially Oriented Non-Commercial Organizations Operating in Krasnodar Krai" // URL: <https://base.garant.ru/36902410/> (date of access: 05/25/2025).
2. Bedrik A. V., Zaitseva A. A., Panfilova Yu. S., Shchukina E. L. Youth Public Associations as Subjects of State National Policy in the South of Russia // Humanities, Socio-Economic and Social Sciences. 2021. No. 12-1. P. 19-25.
3. Gribennikova E. A. State Support for Public Initiatives of NPOs in the Russian Federation // Economy and Management: Problems, Solutions. 2021. Vol. 1, No. 8 (116). P. 133-139.
4. Inflation calculators / Portal "Inflation in Russia" // URL: <https://уровень-инфляции.рф/фляциение-какуляторы> (date of access: 04/29/2025).
5. Kulkova V. Yu., Korolyuk E. V. Non-profit sector and state support for non-profit organizations in the service sector in the Russian Federation in the context of the 2020 crisis // Public administration. Electronic Bulletin. 2020. No. 80. P. 5-21.
6. Mezentseva E. V. Trends and characteristics of state support for socially oriented non-profit organizations in the Krasnodar Territory // CITISE. 2022. No. 1 (31). P. 290-298.
7. Piliipenko A. D. Youth public associations in socio-political processes of modern Russia: on the example of Krasnodar Territory // Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Political Science. 2021. Vol. 23, No. 1. Pp. 172-185. Projects / portal Grants of the Governor of Krasnodar Territory // URL: <https://grants.krasnodar.ru> (date of access: 04/26/2025).
8. Polyakov M. B., Alekseeva I. I., Bikmanova A. K. State policy in the field of support and development of socially oriented non-profit organizations - Moscow: Publishing house "Znanie-M", 2023. - 178 p.
9. Regional profile: Krasnodar Krai / Interactive information and communication platform "NKO.RF" // URL: <https://нко.рф/regions/KDA> (date of access: 19.04.2025).
10. Register of NPOs / Portal of the Ministry of Justice of the Russian Federation // URL: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/reestr-nekommercheskih-organizacij/> (date of access: 12.05.2025).
11. Register of socially oriented non-profit organizations, formed in accordance with the Decree of the Government of the Russian Federation of July 30, 2021 N 1290 / Portal of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation // URL: <https://data.economy.gov.ru/analytics/sonko> (date of access: 12.05.2025).
12. Results of grant competitions / portal of the Presidential Grants Fund // URL: <https://преследованиепроблемы.рф/> (date of access: 19.04.2025).
13. Certificate of state registration of the database No. 2024621053 Russian Federation. Priority areas of state policy in the field of development of the non-profit sector (research materials): No. 2024620630: declared. 22.02.2024: published. 11.03.2024 / M. B. Polyakov, S. V. Chuev, I. I. Alekseeva [et al.]; applicant Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management".
14. Tyukhov D. S. Infrastructure support for socially oriented non-profit organizations in Russia: theoretical aspect // Petersburg Economic Journal. 2023. No. 3. P. 5-18.
15. Tyukhov D. S., Maslova T. D. Regional practices of public administration of infrastructure support for NPOs (based on materials from the regions of the Northwestern Federal District) // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2025. No. 1 (151). P. 31-38.



УДК 331
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_156
EDN: <https://elibrary.ru/jvvychq>

Оценка эффективности системы государственного управления занятости населения с ограниченными возможностями и социальной защиты участников СВО при сохранении демографического потенциала России

Assessment of the effectiveness of the public administration system of employment of the population with disabilities and social protection of ITS participants while preserving the demographic potential of Russia



Роман Евгеньевич Торгашев

ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат педагогических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN-код: 9664-5709; AuthorID: 522502.

125047, Москва, Миусская площадь, д. 6
e-mail: torgre@mail.ru

Roman E. Torgashev

FSBEI HE «Russian State University for the Humanities», Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN code: 9664-5709; AuthorID: 522502.

125047, Moscow, Miusskaya Square, 6
e-mail: torgre@mail.ru

Аннотация.

В статье представлены исследования автора, направленные на систематизацию организационно-управленческого механизма по выработке оценки эффективных мер поддержки населения страны имеющих ограниченные возможности (инвалидизацию), а также социальной защиты участников СВО при сохранении демографического потенциала России.

В настоящее время возможности общества по формированию системы мер социальной поддержки инвалидов определяются множеством факторов, как степенью понимания самой проблемы инвалидности на уровне руководителей всех уровней, так и наличием в государстве необходимых экономических, организационных, финансовых, правовых ресурсов для реализации соответствующих мер. От того, насколько качественно и глубоко разрабатываются в стране меры социальной поддержки инвалидов, в конечном итоге зависит и масштаб инвалидизации общества, и состояние общественного здоровья нации и ее демографического потенциала.

Автор ставит акцент в своем исследовании на тот факт, что выработка мер социальной поддержки инвалидов напрямую связана с тем, насколько развита в стране система здравоохранения и социального обслуживания населения, какой достигнут уровень социально-экономического развития страны, каков объем финансовых ресурсов имеется в распоряжении, какие исторические и политические предпосылки способствуют или, наоборот, мешают этому и пр. В России с ее широкой федерализацией и значительным числом регионов, входящих в состав, развитие мер социальной поддержки инвалидов должно осуществляться всегда с учетом реальных возможностей регионов эти меры выработать, организовывать их реализацию и производить соответствующее финансирование.

Ключевые слова.

Меры поддержки населения, демографический потенциал, занятость населения, граждане с ограниченными возможностями, участники специальной военной операции (СВО), оценка мер социальной поддержки населения.

Введение

Социальная защита отдельных категорий населения является одной из острых демографических проблем в РФ в виду того, что данная тема затрагивает тему социального равноправия, которая гарантируется каждому гражданину равные права в соответствии с Конституцией РФ. Все граждане России имеют одинаковые права и возможности, в том числе это относится и к группе населения с ограниченными возможностями, т.е. инвалидам.

Abstract.

The article presents the author's research aimed at systematizing the organizational and managerial mechanism for developing an assessment of effective measures to support the country's population with disabilities, as well as social protection of ITS participants while preserving Russia's demographic potential.

At the present time, society's ability to form a system of social support measures for people with disabilities is determined by many factors, both the degree of understanding of the disability problem itself at the level of managers at all levels, and the availability of the necessary economic, organizational, financial, and legal resources in the state to implement appropriate measures. Ultimately, the scale of disability in society, the state of public health of the nation and its demographic potential depend on how well and deeply social support measures for the disabled are being developed in the country.

The author focuses in his research on the fact that the development of social support measures for people with disabilities is directly related to how developed the country's health and social services system is, what level of socio-economic development of the country has been achieved, what amount of financial resources are available, what historical and political prerequisites contribute or, conversely, hinder this, etc. In Russia, with its broad federalization and a significant number of regions, the development of social support measures for people with disabilities should always be carried out taking into account the real capabilities of the regions to develop these measures, organize their implementation and provide appropriate funding.

Keywords.

Measures to support the population, demographic potential, employment of the population, citizens with disabilities, participants in a special military operation (SVO), assessment of social support measures for the population.

Равенство прав гарантирует гражданам с ограниченными возможностями, помимо прочего, возможность быть полноценной единицей общества и во всей полноте участвовать в его жизнедеятельности, не ограничивая это участие ни в политической жизни, ни в экономических отношениях, ни в социальных взаимодействиях. Независимая жизнь подразумевает также и полную свободу индивида во всех жизненных ситуациях, позволяя ему ориентироваться только на свои предпо-

чтения и склонности, не связывая его жизнь с физическими ограничениями, присутствующими инвалидности.

В РФ в рамках социально-демографической политике создаются условия для поддержания таких категорий граждан, оказывая им всестороннюю поддержку, создавая рабочие места в организациях и в службах, способствовать гармонизации в социуме и поддержке их семей. Основными направлениями государственной социальной политики закономерно являются предпринимаемые ведомствами меры, применяемые для организации достойного уровня жизни тех слоев населения, которые не в состоянии позаботиться о себе самостоятельно, а также контроль над соблюдением этих мер и всемерное содействие совершенствованию социального законодательства.

Инвалидность не должна становиться проблемой только того человека, которого она коснулась. Сегодня важно решить и заняться регулированием проблемы рабочих кадров [6] и института гражданского общества [5; 7].

Определим в нашем исследовании также субъекты и методы оценки эффективности социальной защиты участников СВО в целях сохранения демографического потенциала России, ввиду того, что методология в общем не имеет смысла как такового, а также отсутствует полезная информация об оценке.

Основная часть

Осуществление в государстве мер социальной поддержки нуждающихся граждан требует принятия соответствующих нормативно-правовых актов, которые бы позволяли правильно и четко распределить полномочия между всеми субъектами оказания такой помощи и поддержки, закрепить допустимые формы социальной поддержки нуждающихся. Не является исключением и сфера оказания социальной поддержки инвалидам, а также участникам специальной военной операции (далее – СВО), начавшейся 24 февраля 2022 году, ставшими инвалидами. В Российской Федерации вопросам выработки мер социальной поддержки инвалидов государ-

ство уделяет внимание на протяжении всех последних десятилетий. Как следствие, развивается законодательство, касающееся этого круга вопросов. В новейшей истории России одним из первых нормативных правовых актов, поставивших вопрос о необходимости оказания социальной поддержки инвалидам, стал Указ Президента РФ №1157, принятый в 1992 году. Принятие этого указа было вызвано сложным переходом страны к новым рыночным отношениям, который Россия переживала в 1990-е годы и которые потребовали от нее существенного изменения роли органов исполнительной власти в решении проблем инвалидов в Российской Федерации.

Параллельно с развитием общества развивается и законодательство, направленное на поддержание социальной защиты, затрагивающее в том числе и людей с ограниченными возможностями. Можно отметить существенное изменение подхода к определению понятия «инвалидность» в последнее десятилетие. Так, ранее основное внимание уделялось исключительно самому понятию «инвалидность», которое включало в себя некие изменения организма или же патологию, требующие медицинской помощи. В настоящее время основным вектором государственной политики является создание доступной среды, а также изменение общественного мнения, что в совокупности поможет инвалидам полностью реализовать весь свой потенциал.

Проблема инклюзии инвалидов или лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее – лица с ОВЗ) заключается чаще всего в том, что недостаточность мер для создания доступной среды создает определенные ограничения для полноценного использования человеческого капитала данной группы населения, что в целом снижает спрос на труд инвалидов, предопределяя низкий уровень оплаты труда, который уже не может являться стимулирующим фактором в деятельности инвалидов в трудовых рыночных отношениях и в выработке демографических стратегий России.

Как было нами отмечено, одной из наиболее уязвимых в социальном пла-

не групп населения являются граждане с ограниченными возможностями. Формированию подобного положения вещей послужило множество причин, в числе которых можно выделить следующие: недостаток информированности о доступных мерах социальной поддержки, социальная изолированность данной группы населения, низкий уровень обеспеченности. Подобное положение дел требует от государственных ведомств повышенного внимания к проблемам социально-обеспечения людей с ограниченными возможностями, что возводит все вопросы, связанные с текущим качеством жизни инвалидов и соблюдением их прав, на национальный уровень. Если не исследовать данные проблемы и не искать их причины по увеличению роста инвалидизации общества, то Российская Федерация будет и дальше терять здоровый демографический генофонд.

Между тем, европейские развитые государства уже приступили к переосмыслению понятия «инвалидность» и начали предпринимать более активные меры по улучшению демографии и повышению качества их жизни. Согласно «Европейской декларации о правах инвалидов [1], инвалид «означает любое лицо, которое

не может самостоятельно обеспечить полностью или частично потребности нормальной личной и/или социальной жизни в силу недостатка, будь то врожденного или нет, его или ее физических или умственных способностей», тогда как в Европейской стратегии в отношении людей с инвалидностью указывается, что «инвалидом следует считать лицо, имеющее физические, психические, интеллектуальные или сенсорные нарушения, которые при взаимодействии с различными барьерами могут мешать полному и эффективному участию лица в жизни общества наравне с другими». При рассмотрении инвалидности с такого ракурса фокус внимания смещается с физического состояния индивидуума на фактически существующие ограничения, определяемые окружающей средой.

Однако для российских реалий более актуальным все еще остается определение инвалидов как «лиц, которые имеют нарушение здоровья со стойким расстройством функций организма, обусловленное заболеваниями, последствиями травм или дефектами, приводящими к ограничению жизнедеятельности и вызывающее необходимость его социальной защиты» [2].

Таблица 1

Статистика инвалидов в РФ [12]

Годы	Число обратившиеся инвалиды за год	Трудоустроенно инвалидов за год	В том числе на квотируемые рабочие места, включая процент от общих трудоустроенных за год	Процент трудоустроенных инвалидов от числа обратившихся за год
2010	256 290	87 299	8 806 (20,08%)	3,43%
2011	306 478	84 652	5 285 (6,2%)	2,69%
2012	268 202	87 228	4 869 (5,85%)	2,80%
2013	243 407	84 980	4 080 (4,8%)	2,67%
2014	222 828	76 865	3 708 (4,82%)	2,75%
2015	290 632	75 642	4 272 (5,64%)	2,24%
2016	270 864	73 422	3 887 (5,29%)	2,27%
2017	265 208	70 202	3 839 (5,47%)	2,32%
2018	242 929	55 758	3 743 (6,72%)	2,62%
2019	266 993	88 574	7 700 (8,69%)	4,62%
2020	254 432	84 228	8 284 (9,7%)	54,50%
2021	259 274	90 936	7 579 (8,3%)	57,20%
2022	262 499	62 057	3 849 (6,2%)	38,20%
2023	244 606	68 586	– *	47,40%

По данным на первое полугодие 2024 года, в России насчитывалось 13 миллионов инвалидов (это соизмеримо с постоянно проживающим населением на территории города федерального значения Москвы). После начала СВО вследствие военных травм их количество стало увеличиваться. Но вопрос не только в характере инвалидности — это еще достаточно молодые люди, которым нужна комплексная поддержка и помощь для восстановления, социализации и налаживания полноценной жизни.

Участники СВО, которые получили инвалидность, нуждаются в особом подходе. Это должно быть и медицинское, и психологическое, и юридическое сопровождение. А также содействие в переподготовке и трудоустройстве. Для оценки потребностей инвалидов боевых действий предлагается ввести социальный паспорт, в котором могут быть указаны все индивидуальные нужды военнослужащего.

Для того чтобы не дать этой проблеме приобрести остроту и помочь молодым людям, пострадавшим в результате СВО, адаптироваться к жизни в новом качестве, этой проблемой необходимо заняться незамедлительно, поскольку любое промедление в данном вопросе приведет к наращиванию социальной напряженности в обществе. Однако на данный момент это все еще «проблема завтрашнего дня», и мы имеем возможность сосредоточиться на вопросах, актуальных для уже сформировавшейся категории лиц с ограниченными возможностями.

Несмотря на то, что проблема инвалидности уже долгое время рассматривается на высочайших уровнях, до сих пор не удалось решить противоречия, проистекающие из методики определения инвалидности. В настоящее время превалирует так называемый социально-экономический подход, подразумевающий, что инвалид, как лицо с ограниченными функциональными возможностями, зависит от степени приспособленности окружающей среды к его потребностям. Зачастую именно неприспособленная среда становится причиной невозможности инвалида полноценно самореализовываться в обществе.

Однако медицинский подход, сформировавшийся на заре работы с вопросами социального обеспечения инвалидов, до сих пор превалирует при оценке степени ограниченности индивида, особенно в государственных учреждениях, создавая трудности для инвалидов уже на этапе освидетельствования функциональных ограничений.

Также не стоит забывать и о неравномерности группы инвалидов по гендерному признаку. Статистически сложилась ситуация, в которой «женщины-инвалиды и дети-инвалиды как дома, так и вне его нередко подвергаются большему риску насилия, травмирования или надругательства, небрежного или пренебрежительного отношения, плохого обращения или эксплуатации» (Преамбула Конвенции, пункт q). Безусловно, мужчины, имеющие инвалидность, также сталкиваются с дискриминацией, однако именно для женщин правовая поддержка в этом вопросе имеет исключительное значение.

Отдельного внимания заслуживают и вопросы доступности среды, поскольку «важна доступность физического, социального, экономического и культурного окружения, здравоохранения и образования, а также информации и связи, поскольку она позволяет инвалидам в полной мере пользоваться всеми правами человека и основными свободами» (Преамбула Конвенции, пункт v).

Не менее важным представляется фактор доступности и достаточности предоставляемых инвалидам услуг в рамках помощи по обеспечению достаточного уровня самостоятельности при организации жизнедеятельности инвалида, которая непосредственно влияет на уровень его интеграции в жизнь общества, рис. 1.

Е.П. Тавокин предлагает оценивать государственное участие в инициативах, направленных на защиту населения, имеющего ограниченные возможности, по ряду критериев ниже [16]:

- внедрение экономически эффективных форм социальных услуг;
- количество лиц, пользующихся услугами учреждения социального обслуживания и полностью реабилитированных и

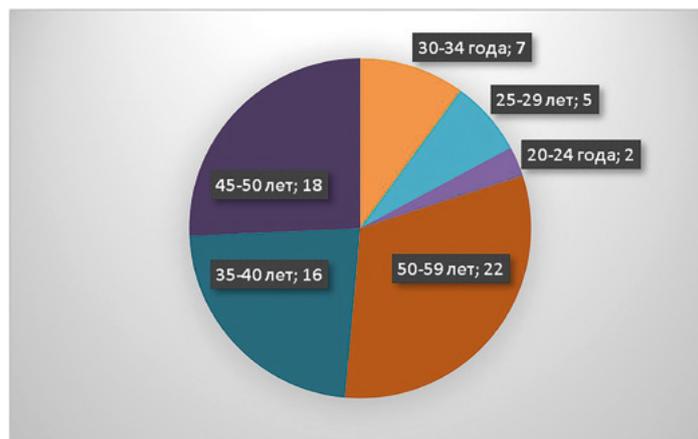


Рисунок 1. Уровень занятости в разных возрастных категориях инвалидов

*Источник: составлен автором на основе проводимого независимого исследования в 2023-2025 гг.

адаптированных к условиям жизни общества;

- сокращение числа разводов и неполных семей;
- сокращение числа внебрачных детей, а также брошенных и безнадзорных детей;
- увеличение количества родителей детей-инвалидов, приступивших к работе в связи с размещением детей в реабилитационных центрах;
- увеличение объема гуманитарной и благотворительной помощи;
- привлечение внебюджетных инвестиций;
- прирост объема средств, получаемых от платных услуг и иной деятельности учреждений социального обслуживания и др.

Все вышеперечисленные показатели имеют точное количественное измерение, по которому в дальнейшем необходимо вести четкий учет, что впоследствии должно стать основой для демографического мониторинга эффективности системы государственного управления в области социальной защиты.

Д.И. Симоненко предлагает обращать внимание на следующие критерии при оценке эффективности государственного управления [14]:

- интегральные индикаторы уровня жизни;
- показатели материальной обеспеченности;
- уровень потребления;

- обеспеченность жильем;
- показатели социальной напряженности.

Органы государственной власти и органы социальной защиты должны проводить оценку результатов своей деятельности по ряду разных причин.

По данным оценки можно будет выявить так называемые «уязвимые места» в работе организации, понять работает ли она впустую и, в конечном счете, принять меры по исключению минусов и недостатков посредством проведенной оценки в соответствии с сформированными методами.

При этом оценку эффективности управления необходимо проводить не только на уровне государства, но и на уровне ответственности для получения косвенной оценки уровня благосостояния граждан страны и качественного отражения динамики различных факторов, которые формируют потребительское поведение населения.

Признаками государственного управления социальной защитой населения служат [8]:

- специфический вид деятельности;
- непрерывность и систематичность оказания услуг;
- выполнение функции обеспечения и исполнения;
- распространение на государственные, негосударственные коммерческие, а также некоммерческие организации в виде управленческих, регулятивных и контрольно-надзорных процедур;

- наличие вертикальных связей и отношений;

- присутствие организационно-функционального принципа в основе [9].

Важную роль в системе государственного участия в социальной сфере играют объекты, воспроизводящие объективные условия жизнедеятельности общества.

В системе государственного участия в социальной сфере, направленной на защиту населения, участвуют практически все органы государственной власти всех уровней управленческой иерархии: законодательного, исполнительного, надзорного, экономического, отраслевого, республиканского и местного самоуправления.

Также активное участие в управлении принимают общественные формирования, такие как профсоюзы, потребительские общества, ассоциации предпринимателей и др. Оценка их деятельности способствует углублению понимания фактического положения дел в данной сфере деятельности. Также она свободна от государственного влияния, что позволяет получить заведомо более точные результаты о фактическом положении дел в обществе.

Стоит отметить, что разработка объективных критериев и точных методов системы оценки эффективности государственного управления социальной защитой населения позволяет более полно отразить текущую ситуацию в данной сфере, особенно для участников СВО, получивших инвалидность.

Выделим также субъекты и методы оценки эффективности ввиду того, что методология в общем не имеет смысла как такового, а также отсутствует полезная информация об оценке.

При этом важно брать во внимание, что несмотря на смещение фокуса политики государства в сторону роста социального обеспечения нуждающимся слоям общества, в России превалирует институциональный подход к решению подобных проблем. Принимаются новые законы, направленные на повышение качества жизни инвалидов, разрабатываются новые меры поддержки и стимулирования. Но при отсутствии централизованного контроля и единой системы эти меры зачастую не достигают запланированного уровня эффективности.

Необходимо отметить, что точечные решения при отсутствии единого интегрированного подхода к устранению имеющихся трудностей при пользовании социальными благами среды для инвалидов привели к накоплению целого ряда нерешенных проблем.

В последние годы государство стало брать на себя больше ответственности за своих граждан, берет на себя обязательства по обеспечению необходимого объема средств и ресурсов для реализации всех запланированных мер в рамках социальной поддержки инвалидов.

Современные инициативы правительства Российской Федерации вносят изменения в сформулированные ранее полномочия субъектов РФ в части обеспечения поддержки инвалидов. В частности, пересматриваются полномочия исполнительных органов субъектов РФ. Эта мера в перспективе должна способствовать более эффективной реализации планов и инициатив, направленных на реабилитацию инвалидов и их интеграцию в жизнь общества.

В качестве иллюстрации проводимых изменений можно привести законодательную инициативу, сформулированную в начале 2024 года, которая переопределяет содержание основных направлений комплексной реабилитации инвалидов. Впервые будут внесены в законодательство несколько понятий: ранняя помощь, целевая реабилитационная группа инвалидов, и самое главное — вводится разработка стандартов применения по основным направлениям реабилитации.

В комплекс входит медицинская реабилитация, санаторно-курортное лечение, протезно-ортопедическая помощь, профессиональная, социокультурная и физическая реабилитация и абилитация., в первую очередь граждан участников СВО и населения, пострадавших в ходе ударов ВСУ.

Методики оценки эффективности системы управления социальной защитой участников СВО представлены в таблице 2, которые были разработаны еще до СВО, в 2019 году, но они имеют свою целевую значимость.

Таблица 2

Методики оценки эффективности системы управления социальной защиты участников СВО. Предметы и методики оценки эффективности государственного управления социальной защиты населения [10]

Основные предметы оценки эффективности	Более детальные предметы оценки эффективности	Виды методик оценки эффективности
Деятельность различных структур системы социальной защиты населения	Используемые формы и методы управления социальной защитой. Результаты деятельности за определённый период времени. Результаты выполнения целевых программ	Методики оценки эффективности форм и методов управления. Методики результативности. Методики оценки выполнения целевых программ
Качество или уровень организации труда работников (персонала), обеспечивающих социальное обслуживание	Условия труда - физические, социальные, организационные, социально-психологические. Ресурсное обеспечение социального обслуживания. Мотивация персонала, обеспечивающего социальное обслуживание	Методики оценки условий труда. Методики оценки ресурсного обеспечения. Методики оценки мотивации эффективности средств мотивации
Уровень (качество) квалификации персонала, обеспечивающего социальное обслуживание	Численность и квалификация персонала. Программы подготовки, переквалификации и повышения квалификации персонала	Методики оценки квалификации персонала. Методики оценки переподготовки и повышения квалификации персонала
Качество или уровень socioобслуживания различных категорий населения	Виды обслуживания. Формы, методики и технологии socioобслуживания. Результаты socioобслуживания	Методики оценки эффективности видов социального обслуживания. Методики оценки эффективности форм, методов технологий socioобслуживания. Методики оценки результатов socioобслуживания

Из всего вышеперечисленного можем сделать вывод, что система государственного управления социальной защитой инвалидов СВО представляет собой систему с самостоятельными субъектами, контролируемые только законодательными актами. Государственное управление социальной защитой населения является практически автономной системой, состоящей из огромного числа тесно связанных между собой звеньев, взаимодействующих по принципу вертикальной иерархии и оперирующих единым перечнем объектов, которые выполняют строго определенные функции, имеют собственные цели и задачи и в конечном итоге способствуют повышению уровня жизни социально уязви-

мых индивидов до нормального уровня. На сегодняшний день отечественная система оценки государственного управления социальной защиты населения претерпела существенные позитивные изменения благодаря внедрению механизмов повышения эффективности, однако все еще имеет некоторые недостатки.

Важным направлением социальной защиты инвалидов является экономическая социализация, а в частности, трудоустройство и вовлечение в занятость.

Ю.В. Прилепко в статье «Инклюзия для всех» приводит данные о том, что число работодателей, считающих, что инвалиды-выпускники вузов имеют более низкую конкурентоспособность, приближено к нулю.

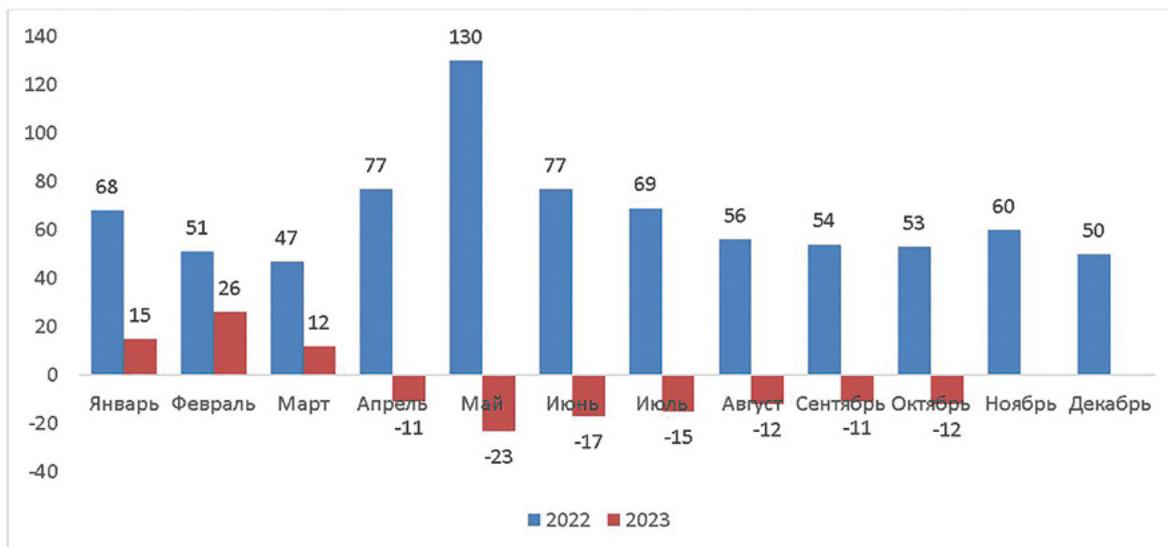


Рисунок 2. Динамика числа вакансий для инвалидов относительно того же периода предыдущего года, % [4]

Для оценки этого фактора автором был использован такой показатель как «недостаточная конкурентоспособность на работе». Однако необходимо добавить, что в этом исследовании также присутствует и показатель «другое», принимая во внимание который можно заключить, что лишь 12% работодателей не видят препятствий к трудоустройству выпускников вузов с инвалидностью [11].

Несмотря на положительную динамику, правительство не остается в стороне от обеспечения инвалидов рабочими местами. Так, в июле 2022 года был принят ряд поправок в Закон Российской Федерации №1032-1 от 19.04.1992. Наиболее интересующим нюансом для целей нашего исследования является изменение установленных квот для приема на работу инвалидов (статья 13.2). Благодаря государственному вмешательству количество рабочих мест, предназначенных для приема инвалидов, было увеличено до 4% от среднесписочной численности сотрудников для предприятий, на которых трудится более 100 человек. А с 1 сентября 2022 года новые правила подтверждены также и в рамках постановления Правительства РФ №366, в котором прописаны правила, обязательные для исполнения работодателями при приеме на работу инвалидов.

Рассматривая вопрос о трудоустройстве инвалидов, необходимо подробнее

остановиться на распределении групп инвалидности и причинах, побуждающих людей с ограниченными возможностями в принципе искать работу, т.е. на пенсионном обеспечении и государственном вспоможении. Если подробнее остановиться на вопросе начисления пенсионных выплат инвалидам, становится очевидно, что размер этих выплат напрямую зависит от группы инвалидности, присвоенной индивиду: самый низкий размер пенсий начисляют инвалидам третьей группы, а самый высокий – первой.

В таблице 3 проведен сравнительный анализ пенсионных начислений с величиной прожиточного минимума. Из данных таблицы очевидно, что в наиболее уязвимом положении находятся инвалиды третьей группы, особенно если они являются инвалидами с детства.

Важным условием трудоустройства и адаптации для молодых инвалидов является получение образования и востребованной профессии [19; 18]. В настоящий момент конкурс на наиболее востребованные профессии в обществе довольно высок, и зачастую инвалидам трудно пробиться в эти сферы. Однако лица с физическими ограничениями могут выполнять подавляющее число задач из цифровой сферы не хуже, а зачастую и лучше физически здоровых людей. В таком случае, со стороны государства необходимо обеспечить им

Таблица 3

Величина пенсий по инвалидности и прожиточного минимума [3; 15]

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Величина прожиточного минимума, руб.	6354	7161	8803	8540	8726	8846	9311	10022	10882
Величина пенсионных выплат, руб.:									
Инвалиды I группы	12787,4	13907,4	15315,4	20893,8	17310,6	17977,5	18909	19940,3	21054
Отношение к величине ПМ	2,01	1,94	1,74	2,45	1,98	2,03	2,03	1,99	1,93
Инвалиды II группы	10379,4	11266,6	12479,3	17861,6	13717	14619,5	15411,3	16223,5	17132,4
Отношение к величине ПМ	1,63	1,57	1,42	2,09	1,57	1,65	1,66	1,62	1,57
Инвалиды III группы	8447,3	9203,3	10308,1	15643,3	11519,7	12336,2	13056,1	13801,5	14722,6
Отношение к величине ПМ	1,33	1,29	1,17	1,83	1,32	1,39	1,40	1,38	1,35
Дети-инвалиды	9579,3	11205,8	12339	17837,4	13030,8	13402,1	13675,9	14500,3	14998,4
Отношение к величине ПМ	1,51	1,56	1,40	2,09	1,49	1,52	1,47	1,45	1,38
Инвалиды с детства:									
I группы	9776,4	11405,7	12546,6	18107,3	13341,3	13739,3	14079,8	14953,1	15505,1
Отношение к величине ПМ	1,54	1,59	1,43	2,12	1,53	1,55	1,51	1,49	1,42
II группы	8145,8	9542,6	10479,3	15853,7	11028	11356,6	11618,7	12334,6	12787,2
Отношение к величине ПМ	1,28	1,33	1,19	1,86	1,26	1,28	1,25	1,23	1,18
III группы	4505,4	5089,6	5871,8	11126,4	6423,7	6618,4	6860,3	7203,7	7458
Отношение к величине ПМ	0,71	0,71	0,67	1,30	0,74	0,75	0,74	0,72	0,69

доступ к имеющимся образовательным программам за счет формирования некоторого количества квот на обучение со стипендиальной поддержкой абитуриентов.

Системы социальной защиты являются неотъемлемым компонентом стратегий большинства правительств по сокращению бедности, а также более широкого социального и экономического развития [17]. Хотя концепции различаются, социальную защиту можно определить как «общественные действия, предпринимаемые в ответ на уровни уязвимости, риска и депривации, которые считаются социально неприемлемыми в рамках данного государства или общества».

Социальная помощь относится к не предусматривающим взносов переводам наличных денег или иного рода группам, которые считаются уязвимыми или в настоящее время находятся в бедности (например, продовольственная помощь). Программы социального страхования, в свою очередь, обычно основаны на взносах и предназначены для снижения рисков, с которыми можно столкнуться на протяжении всей жизни (например, болезни и травмы, безработица, потеря дохода в пожилом возрасте, стихийные бедствия).

Развитие и укрепление систем социальной защиты является основной целью Рекомендации Международной организации

труда о минимальных уровнях социальной защиты (2012 г.) и Целей устойчивого развития (ЦУР) на 2015-2030 годы [13]. Люди с ограниченными возможностями, на долю которых приходится более 15% населения мира, часто рассматриваются в качестве ключевых бенефициаров в национальных и международных стратегиях социальной защиты.

Согласно данным на начало 2023 года, в нашей стране официально зарегистрировано более 10 млн/ инвалидов, из которых 4,4 млн. – мужчин и 5,7 млн. – женщин. На протяжении всей своей жизни многие из этих людей сталкиваются с проблемами при трудоустройстве, поскольку многие вопросы до сих пор остались нерешенными, несмотря на активное участие государства и прямое указание статьи 37 Конституции Российской Федерации: «Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду». Таким образом, мы приходим к тому, что социальная защита инвалидов является частью государственной системы социальной защиты в системе демографического стратегического развития страны, при этом политика в отношении каждого сегмента населения, нуждающегося в социальной защите, постоянно пересматривается. Финансирование социальной защиты производится из средств бюджета, достаточно часто в данной сфере можно отметить деятельность благотворительных организаций и различных фондов. Считаем обоснованным применение критериев оценки качества социальной защиты и их дополнение, на основе проводимых опросов и оценки удовлетворенности групп населения, нуждающихся в социальной защите. Особенно актуальной сегодня является оказание поддержки психологической помощи участникам специальной военной операции и их семьям [20] и оказания социальной помощи (к примеру, бесплатного получения допобразования) [21].

Заключение

Подводя итог, проведенного исследования, сделаем вывод, что инвалидность – это социальный феномен, который существует во всех обществах, и каждое государ-

ство в зависимости от своих социально-экономических приоритетов формирует меры социальной поддержки в отношении инвалидов. Это обусловлено тем, что инвалиды в силу имеющихся у них патологий и заболеваний являются одной из наиболее уязвимых категорий населения.

Возможности общества по формированию системы мер социальной поддержки инвалидов определяются множеством факторов, как степенью понимания самой проблемы инвалидности на уровне руководителей всех уровней, так и наличием в государстве необходимых экономических, организационных, финансовых, правовых ресурсов для реализации соответствующих мер. От того, насколько качественно и глубоко разрабатываются в стране меры социальной поддержки инвалидов, в конечном итоге зависит и масштаб инвалидизации общества, и состояние общественного здоровья нации.

Выработка мер социальной поддержки инвалидов напрямую связана с тем, насколько развита в стране система здравоохранения и социального обслуживания населения, какой достигнут уровень социально-экономического развития страны, каков объем финансовых ресурсов имеется в распоряжении, какие исторические и политические предпосылки способствуют или, наоборот, мешают этому и пр. В России с ее широкой федерализацией и значительным числом регионов, входящих в состав, развитие мер социальной поддержки инвалидов должно осуществляться всегда с учетом реальных возможностей регионов эти меры вырабатывать, организовывать их реализацию и производить соответствующее финансирование.

На опыте других стран мира очевидно, что интеграция инвалидов в общество дает положительный экономический эффект, позволяя максимизировать использование доступного человеческого капитала. Таким образом, это направление социально-экономической политики должно получить необходимую поддержку при пересмотре базовых нормативно-правовых актов в сфере поддержки людей с ограниченными возможностями.

Список источников:

1. Конвенция о правах инвалидов принята резолюцией 61/106 Генеральной Ассамблеи от 13 декабря 2006 года // URL: - https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml (дата обращения: 22.04.2025).
2. Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.1995 N 181-ФЗ Редакция от 02.12.2019 (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.07.2023).
3. Величина прожиточного минимума в целях установления социальной доплаты к пенсии в Российской Федерации // URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2.8.docx> (дата обращения 16.03.2025).
4. Динамика hh.индекса // URL: <https://stats.hh.ru/#vacancies%5Bactive%5D=true&vacancies%5Bperiod%5D=year&hhindex%5Bactive%5D=true> (дата обращения: 22.04.2025).
5. Зотов В.Б. Василевич Ф.И. Проблема рабочих кадров, место и роль трудовой миграции в ее решении // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 72-79.
6. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решении вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13-19.
7. Зотов В.Б., Терехова К.О. Институты государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 2-5.
8. Каргинова Е.В. Социальная защита населения // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 9-1. С. 259.
9. Лебедев И.А. Проблемы социальной защиты населения на современном этапе / И.А. Лебедев // Жизнь общества. 2016. №13. С. 111.
10. Орцханова М.А., Китиева М. И., Полонкоева Ф. Я. Социальная политика России: проблемы, особенности // Colloquium-journal. 2019. № 3. С. 1-2.
11. Прилепко Ю.В. Трудоустройство лиц с инвалидностью в условиях цифровизации // Инклюзия для всех 2020: Социальная инклюзия в современном социокультурном пространстве: сборник материалов Международной модульной научно-практической конференции (23 марта – 13 мая 2020) / Под редакцией М.Н. Акимовой, О.В. Вороновой. – Самара: Издательство Самарского университета, 2020. С. 72.
12. Размер прожиточного минимума для целей установления социальной доплаты к пенсии в Российской Федерации // URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2.8.docx> (дата обращения: 16.03.2025).
13. Садыков Р.М., Большакова Н.Л., Хамадеева Р.Х. Социальная деятельность негосударственных организаций в отношении семей с детьми // Вестник университета. 2021. №. 4. С. 189-194.
14. Симоненко Д.И. Проблемы политики социальной защиты семьи и детства в современной России // Экономика и социум. 2017. № 1. С. 607.
15. Средний размер назначенных пенсий инвалидов, состоящих на учете в системе Пенсионного фонда Российской Федерации // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pi_3.1.doc (дата обращения: 26.03.2025).
16. Тавокин Е. Социология управления. Методы получения социальной информации 4-е изд., испр. И доп. Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. Москва. Litres, 2022. С. 34.
17. Торгашев З.Н., Торгашев Р.Е. Концептуальная модель эффективного социально-экономического развития региона // в сборнике докладов «Проблемы регионального и муниципального управления» XIV международной научно-практической конференции. - М.: РГГУ. 2012. С. 71-76.
18. Торгашев Р.Е. Система управления маркетингом в образовательном учреждении: структурные элементы и тенденции развития // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2015. № 3(146). С. 137-145.
19. Торгашев Р.Е. Тенденции управления воспитательной системой вуза // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. № 2(4). С. 54-60.
20. Сморчкова В.П., Мартынова А.В. Организация муниципальных центров для оказания психологической помощи участникам специальной военной операции и их семьям // Муниципальная академия. 2024. № 2. С.516-527.
21. Харитоновна О.С., Шумакова Н.В. Трансформация дополнительного профессионального образования в новых регионах Российской Федерации // Муниципальная академия. 2024. № 2. С.563-568.

References:

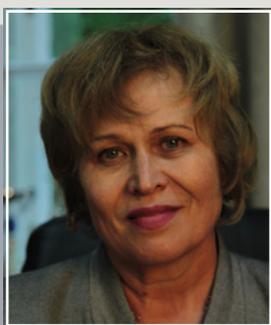
1. The Convention on the Rights of Persons with Disabilities adopted by General Assembly resolution 61/106 of 13 December 2006 // URL: - https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml (date of access: 22.04.2025).
2. Federal Law "On Social Protection of Disabled Persons in the Russian Federation" dated 24.11.1995 N 181-FZ Edition of 02.12.2019 (as amended and supplemented, entered into force on 10.07.2023).
3. The amount of the subsistence minimum for the purpose of establishing a social supplement to a pension in the Russian Federation // URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2.8.docx> (date of access 16.03.2025).
4. Dynamics of the hh.index // URL: <https://stats.hh.ru/#vacancies%5Bactive%5D=true&vacancies%5Bperiod%5D=year&hhindex%5Bactive%5D=true> (date of access: 22.04.2025).
5. Zotov VB Vasilevich FI The problem of workers, the place and role of labor migration in its solution // Municipal Academy. 2025. No. 1. Pp. 72-79.
6. Zotov VB Involvement of civil society institutions in resolving local government issues // Municipal Academy. 2023. No. 2. Pp. 13-19.
7. Zotov VB, Terekhova KO Institutions of public and municipal administration // Municipal Academy. 2020. No. 3. P. 2-5.
8. Karginova E.V. Social protection of the population // Actual problems of humanitarian and natural sciences. 2016. No. 9-1. P. 259.
9. Lebedev I.A. Problems of social protection of the population at the present stage / I.A. Lebedev // Life of society. 2016. No. 13. P. 111.
10. Ortkhanova M.A., Kitieva M.I., Polonkoeva F.Ya. Social policy of Russia: problems, features // Colloquium-journal. 2019. No. 3. P. 1-2.
11. Prilepko Yu.V. Employment of persons with disabilities in the context of digitalization // Inclusion for all 2020: Social inclusion in the modern socio-cultural space: collection of materials of the International modular scientific and practical conference (March 23 – May 13, 2020) / Edited by M.N. Akimova, O.V. Voronova. - Samara: Samara University Publishing House, 2020. P. 72.
12. The size of the subsistence minimum for the purposes of establishing a social supplement to a pension in the Russian Federation // URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2.8.docx> (date of access: 03/16/2025).
13. Sadykov R.M., Bolshakova N.L., Khamadeeva R.Kh. Social activities of non-governmental organizations in relation to families with children // University Bulletin. 2021. No. 4. P. 189-194.
14. Simonenko D.I. Problems of the policy of social protection of family and childhood in modern Russia // Economy and society. 2017. No. 1. P. 607.
15. Average size of assigned pensions of disabled persons registered in the system of the Pension Fund of the Russian Federation // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pi_3.1.doc (date of access: 03/26/2025).
16. Tavokin E. Sociology of management. Methods of obtaining social information 4th ed., corrected. And add. Textbook for bachelor's and master's degrees. Moscow. Litres, 2022. P. 34.
17. Torgashev Z.N., Torgashev R.E. Conceptual model of effective socio-economic development of the region // in the collection of reports "Problems of regional and municipal management" of the XIV international scientific-practical conference. - M.: RSUH. 2012. Pp. 71-76.
18. Torgashev R.E. Marketing management system in an educational institution: structural elements and development trends // Bulletin of the RSUH. Series: Economics. Management. Law. 2015. No. 3 (146). Pp. 137-145.
19. Torgashev R.E. Trends in managing the educational system of the university // Bulletin of the RSUH. Series: Economics. Management. Law. 2016. No. 2 (4). Pp. 54-60.
20. Smorchkova V.P., Martynova A.V. Organization of municipal centers for providing psychological assistance to participants in a special military operation and their families // Municipal Academy. 2024. No. 2. P.516-527.
21. Kharitonova O.S., Shumakova N.V. Transformation of additional professional education in new regions of the Russian Federation // Municipal Academy. 2024. No. 2. P.563-568.



УДК 005.213
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_168
EDN: <https://elibrary.ru/ryujrl>

Целеполагание от потенциала: методология формирования стратегических целей на основе внутренней эффективности предприятия

Goal setting from potential: a methodology for forming strategic goals based on internal enterprise efficiency



Наталья Николаевна Миронова

АНО ВО «Национальный институт бизнеса», заведующий кафедрой экономики и управления на предприятии, доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 8978-8713, AuthorID: 384768.
111395, Россия, Москва, ул. Юности, д. 5
e-mail: nnmir@mail.ru

Natalia N. Mironova

ANO VO "National Institute of Business", Head of the Department of Economics and Management at the Enterprise, Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 8978-8713, AuthorID: 384768.
111395, Russia, Moscow, Yunosti st., 5
e-mail: nnmir@mail.ru



Александр Андреевич Лебедев

АНО ВО «Московский Гуманитарный Университет», аспирант, начальник управления по развитию СУОД ООО «Газпромнефть – СМ».
111395 Россия, Москва, ул. Юности, д. 5
e-mail: Lebedev.AAn@gazprom-neft.ru

Alexander A. Lebedev

ANO VO "Moscow Humanitarian University", postgraduate student, head of the department for the development of the UOD LLC "Gazpromneft - SM".
111395 Russia, Moscow, Yunosti st., 5
e-mail: Lebedev.AAn@gazprom-neft.ru

Аннотация.

В статье рассматривается подход к целеполаганию в бизнесе, основанный на внутреннем потенциале предприятия, в противовес традиционной модели планирования от достигнутых результатов. Авторы обосновывают эффективность метода «целеполагания от потенциала» через анализ комплексной оценки потенциала (КОП), включающей формирование фокуса операционной деятельности, оценку потенциала эффективности и расчет достижимого уровня. Представлены примеры практического применения методологии в одной из крупнейших нефтегазовых компаний России.

Ключевые слова.

Целеполагание, потенциал, стратегическое планирование, КОП, эффективность, бизнес-стратегия, EBITDA.

Abstract.

The articles examine an approach to goal setting in business based on the internal potential of the enterprise, as opposed to the traditional planning model derived from achieved results. The author substantiates the effectiveness of the "potential-based goal setting" method through an analysis of a comprehensive potential assessment (CPA), which includes the formation of an operational focus, evaluation of efficiency potential, and calculation of the achievable level. Practical examples of applying the methodology are presented based on one of the largest oil and gas companies in Russia.

Keywords.

Goal setting, potential, strategic planning, CPA, efficiency, business strategy, EBITDA.

Введение

Целеполагание — один из ключевых элементов стратегического управления, от эффективности которого зависит устойчивое развитие и конкурентоспособность предприятия. Традиционные подходы к постановке целей, как правило, опираются на ранее достигнутые результаты, что может ограничивать амбиции компании и не учитывать скрытые резервы и возможности [2].

В условиях высокой конкуренции и неопределенности внешней среды становится все более актуальным поиск новых методов управления, способных раскрыть внутренний потенциал организации [3; 4]. В статье рассматривается метод целеполагания от потенциала, предполагающий построение бизнес-целей не от прошлого, а от целевого состояния предприятия, основанного на сравнении с эталонными показателями.

Целью работы является представление методологического подхода к целеполаганию от потенциала, его этапов и инструментов, а также анализ практического кейса из российской промышленности [1; 2].

Основная часть

Согласно общедоступной информации из доступных интернет источников, целеполагание представляет собой системный и стратегический процесс формирования целей, основанный на глубоком анализе внутренних ресурсов, компетенций и потенциала организации. Этот подход направлен на максимизацию ценности для

клиента при минимизации потерь, обеспечивая устойчивое развитие и конкурентоспособность предприятия [6; 10].

Существует множество способов проведения сессий по целеполаганию. Начиная с формирования целей по SMART, заканчивая, так называемым «хаотичным целеполаганием». В то же время, если посмотреть на процесс целеполагания шире, то возможно выделить два принципа по формированию целей на будущий период:

1. Планирование от достигнутого результата
2. Планирование от потенциала.

Предлагаем детально ознакомиться с каждым из подходов.

Целеполагание от достигнутого результата – классическая схема по определению целей на следующий год (в рамках процесса бизнес-планирования), которая заключается в постановке целей на год, исходя из ранее достигнутых результатов. Например, если ранее Компании удалось продавать 2000 шт. продукции за год, то в следующем году, целью по продажам будет 2100 шт., тем самым Компания перевыполнит прошлогодний план продаж и даже заработает дополнительные денежные средства, но возникает вопрос – хватит ли разницы в 100 ед., чтобы перекрыть уровень инфляции и рост цен на себестоимость продукции? Достаточно ли данного прироста чтобы обогнать конкурентов? Возможно, Компания имеет намного больше ресурсов, компетенций и возможностей,

чтобы выполнить план в 5000 ед. продукции год? На эти вопросы как раз и помогает ответить второй способ целеполагания – целеполагание от потенциала.

Целеполагание от потенциала заключается в формировании целей, исходя из текущего состояния Компании, сравнения ее ключевых показателей с максимально достижимыми показателями или с лучшими мировыми показателями в отрасли. Иными словами, планирование от потенциала — это планирование от эталонного (целевого) состояния предприятия. Наглядная разница двух подходов представлена на рис. 1 [5].

Основным инструментом для определения целевого состояния предприятия является инструмент – комплексная оценка потенциала.

Комплексная оценка потенциала включает в себя три этапа:

- формирование фокуса операционной деятельности;
- определение потенциала эффективности бизнеса;
- формирование и мониторинг достижимого уровня.

Разберем каждый из этапов по отдельности.

Фокус операционной деятельности

Фокус операционной деятельности - документ, описывающий текущее состояние и целевое видение развития операционной деятельности актива на горизонте 3-5 лет. Фокус операционной деятельности (ФОД) представляет собой документ, описывающий текущее состояние и целевое видение развития операционной деятельности

актива на горизонте 3-5 лет. ФОД состоит из трех основных блоков:

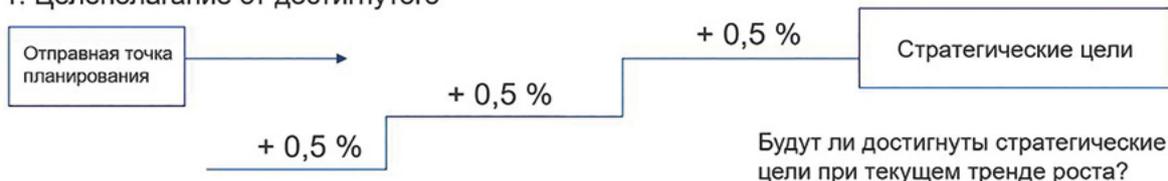
- место и описание деятельности предприятия;
- базовые направления;
- направления, отражающие бизнес-стратегию актива.
- Последний из вышеперечисленных блоков отражает бизнес-стратегию актива и детализируются с учетом специфики конкретного предприятия. В ФОД отражаются ключевые КПЭ по направлениям деятельности бизнеса. При наличии, указываются целевые значения в горизонте 5 лет, как объемные, так и финансовые, например, такие как EBITDA и ROACE, объем производимой в год продукции и т.д.

Актуализацию ФОД необходимо проводить не реже 1 раза в 3 года, допускается актуализация чаще или реже указанного срока при условии существенных изменений в бизнес-стратегии, операционной деятельности актива или конъюнктуры рынка.

Потенциал – выраженная в денежном эквиваленте годовая суммарная разница между фактическими и максимально возможными/эталонными показателями процессов действующего производства (в том числе экономия капитальных затрат за счет оптимизации типовых технологических решений) за счет реализации организационно-технических мероприятий, низкобюджетных и среднебюджетных инвестиционных проектов.

Комплексная оценка потенциала (КОП) происходит на основании следующих подходов:

1. Целеполагание от достигнутого



2. Целеполагание от потенциала



Рисунок 1. Два типа целеполагания

*Источник: составлено авторами

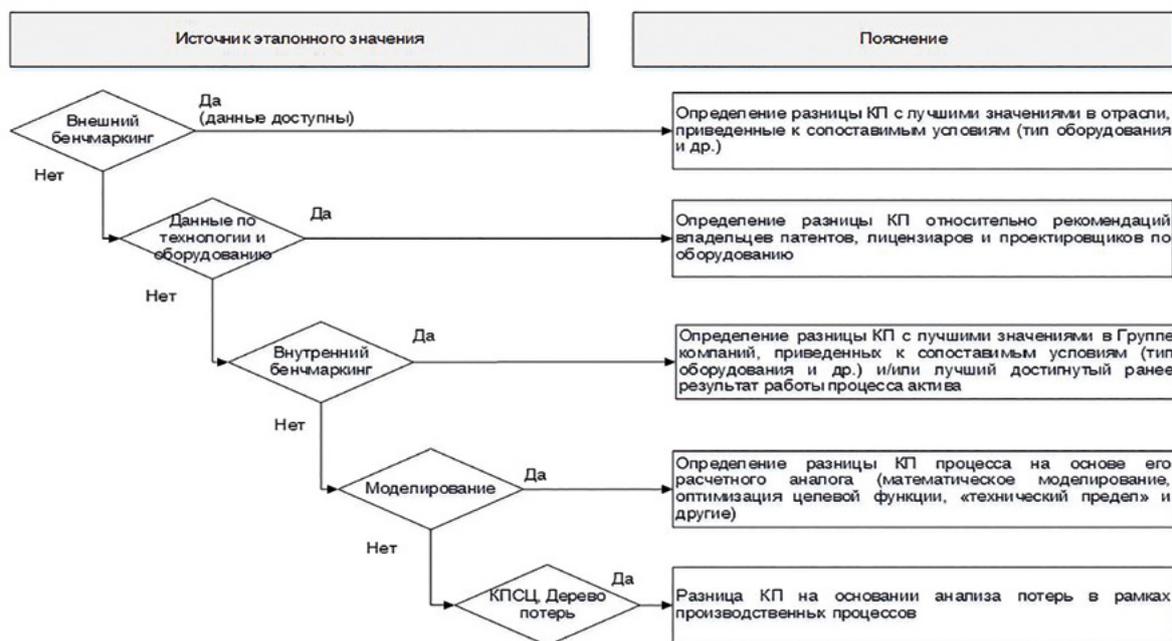


Рисунок 2. Лестница Эталонов

1. Расчет разницы между текущим ключевым показателем предприятия и эталонным значением.

2. Формирование набора отдельных гипотез по повышению эффективности (инвестиционных и организационно-технических), направленных на достижение стратегических показателей предприятия.

Подход к расчету разницы между эталонным значением и текущим является приоритетным, так как благодаря нему возможно сразу увидеть зоны для развития и сформировать гипотезы по их улучшению. Ключевые показатели для сравнения используются по тем направлениям, которые были определены в Фокусе операционной деятельности. В то же время, для определения эталонных значений используют «Лестницу Эталонов», рис. 2.

В качестве базиса принимаются фактические результаты деятельности, достигнутые предприятием за последние годы.

В случае, если нет возможности определить эталонные ключевые показатели в отрасли, применяется второй способ. По своей сути он представляет из себя расширенный мозговой штурм. Участниками сессии являются руководители приоритетных направлений, определенных в ФОД. Путем проведения мозговых штурмов формируется длинный список гипотез повышения эффективности и суммы потенциала, в от-

сутствии каких-либо ограничений (внешних, внутренних и технологических факторов). Далее итерационно ограничения добавляются, выступая отсекающим критерием и сокращая перечень гипотез, убирая из него мероприятия с низкой верой в успех реализации. Важно отметить, что в расчете потенциала не должно быть взаимоисключающих гипотез (например, распределение одного и того же ресурса нефтепродуктов в различные направления), если гипотезы затрагивают единую область влияния, в расчет потенциала попадает та гипотеза, эффект по которой имеет большую стоимостную оценку. Актуализация комплексной оценки потенциала осуществляется не реже 1 раза в 3 года. В условиях высокой волатильности внешних условий может быть принято решение о смещении срока актуализации КОП за горизонт 3 лет.

Достижимый уровень - цель по приросту EBITDA и оптимизации капитальных затрат на горизонт бизнес планирования за счет прогнозного эффекта от реализации утвержденных и потенциальных мероприятий, направленных на покрытие Потенциала эффективности бизнеса. Таким образом, достижимый уровень — это разница между итоговым потенциалом, полученным ранее, и, так называемым, нераспределенным потенциалом, то есть тот потенциальный эффект, который в настоящий

момент времени компания не знает, как достичь [11;12; 13].

Для примера рассмотрим процесс формирования потенциала в одной из крупнейших нефтегазовых компаний России по производству смазочных материалов.

При формировании фокуса операционной деятельности компании, были определены следующие направления:

1. Управление продуктовым портфелем.
2. Управление технологиями и качеством.
3. Продвижение и продажи.
4. Управление эффективностью.
5. Производственная безопасность.
6. Операционная культура.

В формировании ФОД принимали участие ТОП-менеджеры Компании, а именно все прямые подчиненные Генерального директора и Генеральный директор непосредственно. Из вышеперечисленных направлений, определять потенциал посчитали целесообразным по пунктам 1,2,3, и 4, так как направление «Производственная безопасность», по большей части, является расходным элементом, а не доходным и включает в себя предписания и требования со стороны законодательства РФ, а результаты деятельности в разрезе направления «Операционная культура» довольно тяжело оцифровать с экономической точки зрения.

До 2022 года эталонными значениями, с точки зрения надежности оборудования, являлись индексы Solomon. С помощью этих индексов можно оценить, насколько хорошо функционирует НПЗ по отношению к стандартным показателям для завода с такой же производительностью, конфигурацией и условиями эксплуатации. Однако, после начала специальной военной операции, использование данных индексов для определения бенчмарка стало невозможным. Поэтому потенциал Компании определялся рядом мозговых штурмов. [7; 8; 9].

С целью проведения эффективных сессий по генерации идей, сотрудники Компании были распределены по следующим группам:

- оптимизация затрат
- развитие продаж
- рецептуры смешения
- увеличения производительности производственных Активов

- повышение эксплуатационной готовности

Согласно методологии КОП и правилам мозговых штурмов, на первом этапе принимались абсолютно все идеи без каких-либо ограничений. На каждой сессии присутствовал независимый модератор, который («управлял») дискуссией и фиксировал предложенные гипотезы. После первого круга обсуждения было предложено порядка 85 инициатив. В то же время, после оцифровки экономической целесообразности разработки и внедрения данных инициатив, в итоговую оценку потенциала вошло 29 гипотез общей суммой в 11,1 млрд. рублей [16].

При формировании бизнес-плана на 2025 год достижимый уровень составил 2,5 млрд. руб. Таким образом, нераспределенный потенциал составил – 8,6 млрд. руб. Часть из нераспределенного потенциала войдет в достижимый уровень 2026 и 2027 года. Успехом будет являться покрытие потенциала в 65%. Получается, что реализация мероприятий из потенциала в 6,6 млрд. руб., будет отличным результатом, который принесет дополнительные рубли в EBITDA Компании.

Заключение

Метод целеполагания от потенциала позволяет компаниям выйти за рамки инерционного планирования и задействовать внутренние резервы для достижения более амбициозных результатов. Практика показывает, что комплексная оценка потенциала, основанная на структурированной методологии, позволяет не только формировать реалистичные, но и значимые бизнес-цели, направленные на устойчивый рост и повышение операционной эффективности [14; 15].

В условиях турбулентной внешней среды отказ от ориентации исключительно на прошлые показатели и переход к модели, ориентированной на возможности и ресурсы, становится важным шагом к стратегической трансформации бизнеса. Реализация инициатив, вытекающих из оценки потенциала, способна существенно увеличить экономическую отдачу и обеспечить компании прочные конкурентные позиции на рынке.

Список источников:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Афанасьев М.П., Сергеева Е.В. Целеполагание в системе управления организацией // Управленческое консультирование. 2020. № 3 (141). С. 45–53.
3. Волков А.М., Милов П.О. Институциональные основы деятельности органов исполнительной власти как субъектов публичного администрирования // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 1. С. 113–118.
4. Востокова О.В., Милов П.О., Шовунова Н.Ю. Антикризисное управление корпоративными структурами // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4 (65). С. 97–100.
5. ГОСТ Р 51897-2011. Менеджмент инноваций. Термины и определения. – Введ. 2012-07-01. – М.: Стандартинформ, 2012. – 11 с.
6. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 240 с.
7. Князев А.Ю., Князева Е.В. Оценка эффективности деятельности предприятия на основе внутренних резервов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 5, № 3. С. 62–68.
8. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Анализ, планирование, внедрение и контроль: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 800 с.
9. Минцберг Г. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж.; Пер. с англ. – СПб.: Стокгольм школа экономики в СПб, 2001. – 412 с.
10. Олейников Е.А. Стратегическое планирование и управление развитием предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 416 с.
11. Степанов В.П. Оценка потенциала предприятия: методологические подходы и инструменты // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2021. № 6 (208). С. 89–95.
12. Фирсов Д.А. Бюджетные инвестиции: анализ действующей практики и оценка результативности законодательных новаций // Финансовые исследования. 2015. № 2 (47). С. 64–73.
13. Чернявский С.В., Фирсов Д.А. Трансформация и перераспределение природной ренты с помощью производных инвестиционных проектов как угроза экономической безопасности страны // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2018. № 44. С. 184–195.
14. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Пышкина А.В. Формирование финансовой грамотности в условиях реализации федерального государственного образовательного стандарта // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 37–41.
15. Черкасова М.А. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной самореализации учащейся молодежи // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2014. № 3 (11). С. 121–125.
16. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.

References:

1. Ansoff I. Strategic Management / Translated from English. - M.: Economica, 1989. - 519 p.
2. Afanasyev M.P., Sergeeva E.V. Goal Setting in the Organization Management System // Management Consulting. 2020. No. 3 (141). P. 45-53.
3. Volkov A.M., Milov P.O. Institutional Foundations of the Activities of Executive Bodies as Subjects of Public Administration // Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law. 2020. No. 1. P. 113-118.
4. Vostokova O.V., Milov P.O., Shovunova N.Yu. Anti-crisis Management of Corporate Structures // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2021. No. 4 (65). P. 97-100.
5. GOST R 51897-2011. Innovation management. Terms and definitions. - Introduction. 2012-07-01. - M.: Standartinform, 2012. -- 11 p.
6. Drucker P.F. Effective manager: Transl. from English. - M.: Williams, 2004. -- 240 p.
7. Knyazev A.Yu., Knyazeva E.V. Evaluation of the effectiveness of the enterprise based on internal reserves // Economy and Management: Problems, Solutions. 2019. Vol. 5, No. 3. P. 62-68.
8. Kotler F. Marketing management. Analysis, planning, implementation and control: trans. from English. – M.: Williams, 2003. – 800 p.
9. Mintzberg G. Strategic Safari: A Journey Through the Wilds of Strategic Management / Mintzberg G., Ahlstrand B., Lampel J.; Translated from English. – SPb.: Stockholm School of Economics in St. Petersburg, 2001. – 412 p.
10. Oleynikov E.A. Strategic Planning and Management of Enterprise Development. – M.: INFRA-M, 2016. – 416 p.
11. Stepanov V.P. Enterprise Potential Assessment: Methodological Approaches and Tools // Bulletin of the Samara State University of Economics. 2021. No. 6 (208). P. 89–95.
12. Firsov D.A. Budgetary investments: analysis of current practice and assessment of the effectiveness of legislative innovations // Financial studies. 2015. No. 2 (47). P. 64-73.
13. Chernyavsky S.V., Firsov D.A. Transformation and redistribution of natural rent with the help of derivative investment projects as a threat to the country's economic security // Bulletin of Tomsk State University. Economics. 2018. No. 44. P. 184-195.
14. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Pyshkina A.V. Formation of financial literacy in the context of the implementation of the federal state educational standard // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 37-41.
15. Cherkasova M.A. Modern life strategies and their role in successful self-realization of student youth // Bulletin of the North Caucasian Humanitarian Institute. 2014. No. 3 (11). P. 121-125.
16. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.



УДК 005.336.5-028.63:378.018.48
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_174
EDN: <https://elibrary.ru/sluxsi>

Цифровые навыки для предпринимателей: социальный и экономический эффект дополнительного образования

Digital Skills for Entrepreneurs: The Social and Economic Impact of Further Education



Анастасия Сергеевна Зайцева

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кандидат экономических наук, директор Института бизнеса и управленческого образования, SPIN-код: 1019-4299, AuthorID: 661062. 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36. e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru

Anastasia S. Zaytseva

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", PhD in Economics, Director of the Institute of Business and Management Education, SPIN code: 1019-4299, AuthorID: 661062. 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997. e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru



Марина Александровна Черкасова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296. 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36. e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN code: 7110-7792, Author ID: 472296. 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997. e-mail: cherkasova.ma@rea.ru



Кирилл Вадимович Черкасов

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V. Cherkasov

Don State Technical University (DSTU), postgraduate student
1 sq. Gagarina, Rostov-on-Don, Russia, 344000.
e-mail: kirill16061@gmail.com

Аннотация.

Цифровая трансформация меняет не только бизнес-процессы, но и социальные аспекты предпринимательства. В статье исследуется вопрос, как дополнительное профессиональное образование в сфере цифровых навыков влияет на социальную мобильность, сокращение неравенства и устойчивое развитие малого и среднего бизнеса (МСБ) и одновременно становится инструментом социальной инклюзии, помогая предпринимателям из разных слоев населения адаптироваться к изменениям. Также рассматривается проблема "цифрового разрыва" между регионами и социальными группами, влияние цифровой экономики на формирование набора ключевых компетенций и подготовку востребованных специалистов в сфере предпринимательства.

Современное общество сталкивается с острым дефицитом квалифицированных специалистов, способных продуктивно функционировать в условиях цифровизации. Для решения этой проблемы необходимо трансформировать систему профессионального образования, создав в ней условия для активного развития цифровых навыков у обучающихся. Цифровая грамотность перестала быть просто полезным дополнением – сегодня она определяет конкурентоспособность малого бизнеса. Вместо того чтобы оставаться преимуществом отдельных предпринимателей, владение цифровыми инструментами превратилось в обязательное требование для выживания на рынке. Это обуславливает необходимость переосмысления подходов к обучению предпринимателей, а также корректировки мер государственной поддержки малого бизнеса в эпоху стремительной цифровой трансформации.

Ключевые слова.

Цифровые навыки, предпринимательство, социальная мобильность, инклюзивное образование, цифровое неравенство, устойчивое развитие.

Abstract.

Digital transformation is changing not only business processes, but also the social aspects of entrepreneurship. The article explores how additional vocational education in the field of digital skills affects social mobility, reducing inequality and sustainable development of small and medium-sized businesses (SMEs) and at the same time becomes a tool for social inclusion, helping entrepreneurs from different segments of the population adapt to change. The problem of the "digital gap" between regions and social groups, the impact of the digital economy on the formation of a set of key competencies and the training of in-demand specialists in the field of entrepreneurship are also being considered. Modern society is faced with an acute shortage of qualified specialists capable of functioning productively in the context of digitalization. To solve this problem, it is necessary to transform the vocational education system, creating conditions in it for the active development of digital skills among students. Digital literacy is no longer just a useful addition - today it determines the competitiveness of small businesses. Instead of remaining an advantage for individual entrepreneurs, digital tool ownership has become a must for market survival. This necessitates a rethinking of approaches to training entrepreneurs, as well as adjusting government support measures for small businesses in the era of rapid digital transformation.

Keywords.

Digital skills, entrepreneurship, social mobility, inclusive education, digital inequality, sustainable development.

Введение

Современная экономическая парадигма претерпевает масштабные изменения под влиянием цифровой трансформации, что особенно актуально для сектора малого и среднего предпринимательства (МСП). В условиях глобализации и стремительного развития технологий цифровая грамотность перестает быть конкурентным преимуществом, становясь необходимым условием выживания бизнеса. Однако, как отмечают многие эксперты большая часть предпринимателей сталкивается с существенными барьерами при внедрении цифровых технологий, что создает новые формы социально-экономического неравенства.

Актуальность данной статьи обусловлена необходимостью системного анализа роли дополнительного профессионального образования в преодолении цифрового разрыва. Как показывают исследования, инвестиции в цифровые навыки предпринимателей обеспечивают мультипликативный эффект: каждый рубль, вложенный в обучение, приносит экономический рост на микроуровне и способствует снижению социального неравенства на макроуровне.

Целью настоящей статьи является попытка исследовать социально-экономические эффекты дополнительного образования в сфере цифровых компетенций для предпринимателей МСП, рассмотреть эффективность различных моделей образовательных программ, показать взаимосвязь между цифровой грамотностью, доступностью образования и социально-экономическим прогрессом, используя междисциплинарный подход.

Основная часть

Концептуальные основы взаимосвязи цифровых компетенций и социальной мобильности, определяются навыками работы с технологиями способностью индивидов или групп изменять свой социально-экономический статус, особенно в цифровую эпоху это все больше зависит от доступа к цифровым технологиям

и способности их эффективно использовать. Эмпирические исследования демонстрируют, что цифровые навыки способствуют вертикальной социальной мобильности через три основных механизма:

- повышение производительности труда;
- расширение возможностей занятости;
- снижение транзакционных издержек социального лифта [14].

Эмпирические свидетельства воздействия цифровых навыков на социальную мобильность, также показывают, что индивиды с продвинутыми цифровыми навыками быстрее получают повышение по службе и демонстрируют в 2,3 раза более высокую вероятность предпринимательского успеха. Особенно значимо это влияние для уязвимых групп, таких как:

- молодежь без высшего образования;
- женщины без профессионального образования;
- мигранты.

Однако, несмотря на потенциал цифровых навыков, существуют значимые барьеры, которые можно рассматривать как структурные ограничения:

- дифференцированный доступ к технологиям;
- формальные требования к сертификации [3].

Цифровые навыки в современном обществе трансформируются из технических компетенций в базовый фактор социальной мобильности. 90% российских предпринимателей хотели бы обучиться чему-то новому и улучшить свои профессиональные, деловые и личностные качества, хотели бы получить новые знания и компетенции, которые они могли бы использовать для развития бизнеса. При этом выше всего запрос на освоение цифровых программ и сервисов, маркетинговых инструментов и умение разбираться в действующем законодательстве. Таковы результаты исследования Аналитического центра НАФИ.

Социально-экономическая конъюнктура в России стремительно меняется. Для того, чтобы отслеживать эти изменения и реакции населения на них, запущен Оперативный социально-экономический мониторинг НАФИ. Мониторинг осуществляется с помощью всероссийских опросов населения. В ТОП-5 ключевых направлений развития, которые интересны представителям малого и среднего бизнеса, входят: цифровые компетенции (создание сайтов, автоматизация бизнеса, продвижение в интернете) – 38%, знание законодательства – 31%, маркетинг и реклама (изучение рынка, выстраивание продаж) – 31%, развитие личностных качеств (предприимчивость, смелость, дисциплина) – 26%, знания в области экономики и финансов (бухгалтерия, финансовое планирование и т.д.) – 25%. Кроме того, предприниматели хотят повышать уровень владения деловым иностранным языком (25%), развивать навыки управления сотрудниками и проектами (22%), совершенствовать ораторское мастерство и навыки проведения презентаций (14%), улучшать тайм-менеджмент (11%). Важно в текущей непростой экономической ситуации обеспечить для предпринимателей возможность получения дополнительного образования, знаний в удобном для них формате. И здесь огромную роль может сыграть государство, институты развития предпринимательства, а также коммерческие структуры, специализирующиеся на бизнес-обучении [4].

Ключевую роль в этом процессе играют программы дополнительного профессионального образования (ДПО), направленные на формирование цифровых компетенций. Они помогают бизнесменам адаптироваться к изменениям, повышать конкурентоспособность и эффективно использовать цифровые решения. Современный бизнес невозможен без применения цифровых технологий:

- автоматизация процессов;
- аналитика больших данных;
- цифровой маркетинг и e-commerce;

- использование облачных сервисов и CRM-систем;
- кибербезопасность и защита данных [2].

Предприниматели, не владеющие этими навыками, рискуют отстать от конкурентов и потерять долю рынка. Предприниматели, прошедшие обучение в рамках ДПО, получают профессиональные компетенции по внедрению цифровых технологий – от чат-ботов до систем аналитики, что повышает операционную эффективность; за счет автоматизации рутинных процессов идет снижение затрат с одной стороны и рост продаж, с другой, за счет

расширения онлайн-присутствия, формируется способность быстро адаптироваться к новым технологическим вызовам.

Программы ДПО становятся важным инструментом цифровой трансформации бизнеса, помогая предпринимателям осваивать ключевые технологии и оставаться конкурентоспособными. Спрос на такие программы будет расти. Внедрение инновационных технологий (искусственный интеллект, блокчейн, IoT, big data) позволяет предпринимателям не только оптимизировать текущие процессы, но и экспериментировать с принципиально новыми подходами к ведению бизнеса. Программы ДПО, обучающие работе с инновациями, дают предпринимателям инструменты для быстрого тестирования и масштабирования перспективных бизнес-моделей. Обучение инновациям в рамках ДПО дает предпринимателям ключевое преимущество – способность быстро тестировать и внедрять бизнес-модели, которые раньше были доступны только крупным корпорациям. Это снижает риски, открывает новые источники дохода и будущее бизнеса. Инвестиции в цифровые компетенции – это инвестиции в будущее компании, ее устойчивость и рост в эпоху цифровой экономики.

На сегодняшний день, формируются эффективные стратегии преодоле-

ния барьеров, связанных с получением цифровых знаний. Прежде всего посредством адаптивных образовательных программ через государственно-частные партнерства в обучении, системы цифрового наставничества; геймификации образовательных процессов.

Однако реализация мобилизационного потенциала цифровых навыков требует комплексных институциональных решений, сочетающих образовательные инновации с социальной политикой. Какие мы можем ожидать социальные эффекты цифрового обучения для МСБ? Конечно, это поддержка уязвимых групп, людей с инвалидностью (прошедшие курсы по удаленной работе, в 2 раза чаще находят клиентов), мигрантов (используют цифровые платформы для старта бизнеса без бюрократических барьеров). Но все-таки гораздо значительнее это снижение безработицы через предпринимательство. По статистике каждый 3-й выпускник курсов по цифровым навыкам открывает свой бизнес. Дополнительное образование становится инструментом социальной инклюзии, помогая предпринимателям из разных слоев населения адаптироваться к изменениям [13].

В 2025 году Россия продолжает реализацию стратегических инициатив, направленных на преодоление цифрового неравенства. Основные усилия сосредоточены на обеспечении доступности цифровых технологий, развитии инфраструктуры и образовательных программ для всех слоев населения. Прежде всего речь идет о развитии цифровой инфраструктуры. Расширяется интернет-покрытие на всей территории 89 субъектов Российской Федерации, продолжается подключение удаленных населенных пунктов к высокоскоростному интернету (цель — 97% покрытия к 2030 году). Развитие спутникового интернета для труднодоступных регионов. цифровизация государственных услуг. Полный переход на "суперсервисы" (например, цифровой профиль гражданина, автоматическое назначение пособий и многое другое);

внедрение AI-помощников в государственных органах для упрощения взаимодействия с населением.

Образовательные инициативы, включающие программы цифровой грамотности. К 2030 году наша страна планирует войти в топ-25 по уровню цифровизации (сейчас 35-е место). Сформированы кадровые требования цифровой трансформации. Современные тенденции диктуют необходимость формирования универсальной платформы для развития предпринимательского потенциала, которая объединяет образовательные, технологические и бизнес-ресурсы. Эта система дает возможность использовать инфраструктурные и финансовые ресурсы для запуска и масштабирования стартапов, интегрируя в профессиональные сообщества, налаживать связи с менторами, инвесторами и отраслевыми экспертами [12].

В эпоху цифровой трансформации традиционное образование уже не отвечает запросам рынка. Молодые люди должны не только получать теоретические знания, но и учиться применять их на практике — запускать проекты, тестировать гипотезы, привлекать финансирование.

Создаваемая среда стирает границы между обучением и реальным бизнесом, позволяя талантливым специалистам быстро адаптироваться к изменениям и создавать инновационные решения. Эффективное функционирование цифровых бизнес-процессов требует системной подготовки как предпринимателей, так и потребителей в сфере цифровых технологий.

В рамках реализации государственной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" осуществляется федеральный проект "Кадры для цифровой экономики", который предусматривает: развитие цифровой грамотности среди предпринимательского сообществ, внедрение программ дополнительного профессионального образования, формирование актуальных цифровых компетенций, соответствующих

современным требованиям [5]. Данная инициатива с одной стороны позволяет государству стимулировать подготовку квалифицированных специалистов, а с другой обеспечивать кадровые потребности цифровой экономики, повышая конкурентоспособность бизнес-структур через ускоренную цифровую трансформацию [6]. Если более подробно рассмотреть сущность цифровой трансформации предпринимательства, то можно выделить: разработку инновационных бизнес-моделей, формирование цифровой культуры организации, реинжиниринг организационных структур, трансформацию корпоративных стандартов, модернизацию форм трудового взаимодействия, персональное профессиональное развитие сотрудников [7]. В контексте проекта "Кадры для цифровой трансформации" особое внимание уделяется созданию унифицированной системы верификации профессиональных квалификаций IT-специалистов с такими механизмами подтверждения компетенций разработчиков программного обеспечения, которые возможно сертифицировать. В рамках проекта «Кадры для цифровой трансформации» определены ключевые аспекты трансформации. Формирование экосистемы непрерывного профессионального развития с инфраструктурой для валидации цифровых компетенций позволит обеспечить переход от частичной автоматизации к комплексной цифровизации бизнес-процессов и развитию кадрового потенциала цифровой экономики. Реализация указанных направлений способствует формированию конкурентоспособных предпринимательских структур, соответствующих требованиям глобальной цифровой экономики. Это должно способствовать развитию цифровой экономики и укреплению позиций России в сфере информационных технологий.

Предполагается, что в проекте «Топ-ИТ» до 2030 года примут участие 53 вуза, на базе которых будут готовить высокоуровневых специалистов в соответствующих

отраслях. Ключевой особенностью проектов станет привлечение специалистов из компаний отрасли, которые выступали бы в качестве наставников для передачи обучающимся своей экспертизы. Проект предполагает повышение квалификации руководителей образовательных программ (270 человек) и преподавателей (не менее 1,7 тыс. человек). Обучение по программам «Топ-ИТ» до 2030 года должны пройти до 3,5 тыс. студентов по специальностям топ-специалистов в сфере ИТ. Для успешной цифровизации организаций требуется привлечение квалифицированных специалистов, обладающих актуальными профессиональными компетенциями. При этом техническая составляющая цифровой сферы требует от сотрудников не только узкоспециальных знаний, но и развития "гибких" навыков (soft skills), включающих:

- эмоциональный интеллект;
- предпринимательское мышление;
- эффективные коммуникативные способности;
- способность к непрерывному обучению [9].

Ключевые цифровые компетенции для субъектов МСП, которые определяют современные требования к цифровой грамотности предпринимателей.

1. Продвинутое владение ИКТ-технологиями.
2. Навыки создания и администрирования веб-ресурсов.
3. Опыт работы в цифровой среде.
4. Компетенции в области электронных закупок.
5. Владение офисными и мультимедийными пакетами
6. Навыки цифрового продвижения бизнеса.

Повышение цифровой квалификации руководителей и сотрудников МСП оказывает существенное влияние на многие факторы: и на рост доли предпринимательского сектора в ВВП страны, и увеличение прибыли бизнеса и конечно совершенствование управленческих

процессов, а в современных экономических условиях поддержание конкурентоспособности [8].

Цифровая трансформация МСП представляет собой стратегически важное направление развития, обеспечивающее качественное изменение бизнес-процессов, повышающее производительность и конкурентную способность, способствующее интеграции в мировую экономику.

Ключевым условием успешной цифровизации является разработка специализированных образовательных программ, направленных на формирование цифровых компетенций предпринимателей. При этом стремительное развитие цифровых технологий требует постоянной актуализации методов и подходов к обучению в данной сфере.

В условиях современных реалий идет формирование комплексной образовательно-акселерационной среды, позволяющей школьнику, студенту, молодому ученому и специалисту независимо от места проживания получить знания, навыки и опыт предпринимательской деятельности, доступ к передовым "сквозным технологиям" цифровой экономики, доступ к ресурсам, необходимым для создания и развития бизнеса, вход в сообщества и экспертные сети в области технологий и предпринимательства. В создание и развитие данной среды, вовлечены ассоциации и объединения школ, вузов и колледжей, отдельные активные образовательные учреждения, бизнес-объединения и компании, регионы. Роль дополнительного профессионального образования (ДПО) в цифровой трансформации малого и среднего предпринимательства (МСП) критически важна [1]. ДПО обеспечивает МСП необходимыми знаниями и навыками для успешного внедрения и использования цифровых технологий, что позволяет повысить конкурентоспособность и эффективность бизнеса.

ДПО предоставляет возможность МСП освоить востребованные цифро-

вые компетенции, такие как работа с облачными сервисами, аналитика данных, кибербезопасность, SMM, CRM-системы и другие.

ДПО может включать консультации и поддержку в разработке и реализации стратегии цифровой трансформации, что особенно важно для небольших компаний, не имеющих собственных IT-делов.

Обучение цифровым инструментам и процессам позволяет МСП оптимизировать бизнес-процессы, сократить издержки, улучшить качество обслуживания клиентов и увеличить продажи. В условиях быстро меняющейся цифровой среды ДПО помогает МСП адаптироваться к новым технологиям и трендам, обеспечивая их непрерывное развитие. ДПО способствует формированию у сотрудников МСП понимания значимости цифровых технологий и вовлечению их в процесс цифровой трансформации.

Примеры программ ДПО для МСП в контексте цифровой трансформации программы ДПО для МСП могут иметь различные формы. Приведу примеры актуальных моделей.

1. Онлайн-курсы по цифровому маркетингу, электронной коммерции, работе с социальными сетями.
2. Семинары и тренинги по внедрению CRM-систем, ERP-систем, облачных технологий.
3. Программы по развитию лидерских навыков в условиях цифровой среды.
4. Курсы по анализу данных, машинному обучению и искусственному интеллекту [10].

Мы видим, ДПО играет ключевую роль в подготовке кадров для цифровой экономики, обеспечивая МСП необходимыми компетенциями для успешной цифровой трансформации и повышения конкурентоспособности.

В ФГБОУ ВО «РЭУ имени Г.В. Плеханова» реализуется уникальная программа «Цифровая трансформация бизнеса». Программа обучения по данному на-

правлению - уникальное объединение знаний в области информатики, информационных систем и цифровых технологий, экономики и менеджмента, цифрового бизнеса, программирования и информационной бизнес-аналитики. Выпускники способны решать задачи проектирования, разработки и внедрения информационных систем, применения информационно-коммуникационных технологий, управления проектами и службами ИТ при цифровой трансформации бизнеса [11].

В информационном обществе потребитель имеет широкие возможности получения информации рекламного характера из многих источников, на рынке присутствует множество образовательных организаций - конкурентов, предлагающих аналогичные программы и имеющих возможность легко копировать маркетинговые приемы успешного продвижения. Наибольшие преимущества в этих условиях имеют такие образовательные организации как вузы, обладающие инновационным кадровым и технологическим капиталом, имеющие возможность использовать современные информационные и маркетинговые технологии, а значит и более качественный содержательный контент программ дополнительного образования.

Дополнительное профессиональное образование оказывает комплексное влияние на предпринимательскую деятельность: от повышения управленческой эффективности до расширения рыночных возможностей. Наиболее значимые эффекты включают рост доходов, снижение рисков, усиление инновационной активности и улучшение доступа к финансированию.

Для максимальной результативности программы ДПО должны быть практико-ориентированными, учитывать отраслевую специфику и сочетать теоретическую подготовку с реальными бизнес-кейсами. Дальнейшие исследования могут быть направлены на оценку долгосрочного влияния различных фор-

матов обучения (онлайн, офлайн) на предпринимательский успех.

Заключение

Внедрение цифровых технологий в малый и средний бизнес – не просто тренд, а стратегическая необходимость. От того, насколько успешно компании освоят цифровизацию, зависит их устойчивость, производительность и способность конкурировать не только на локальном, но и на международном уровне. Главный вызов: недостаток цифровых компетенций. Для успешной трансформации предпринимателям необходимо понимать, какие технологии применимы в их отрасли, уметь внедрять и использовать цифровые решения и главное ориентироваться в международных цифровых практиках.

Очень важна государственная и корпоративная поддержка в виде грантов на внедрение цифровых решений, государственно - частное партнерство с ИТ-компаниями для доступа к технологиям и конечно развитая цифровая инфраструктура: облачные платформы для МСБ, тестовые среды для экспериментов с новыми технологиями. Цифровизация МСБ – не будущее, а настоящее. Компании, которые уже сегодня инвестируют в цифровые навыки и технологии, формируют основу для долгосрочного роста. Однако без системной поддержки (обучения, финансирования, инфраструктуры) многие бизнесы рискуют остаться за бортом цифровой экономики.

Ускоренное совершенствование цифровых технологий и их внедрение в современную жизнь порождает новые цели, делая запрос на более совершенные методы и платформы обучения по образованию цифровой среды.

Список источников:

1. Зотов В.Б. Образ будущего преподавателя дисциплин государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 249-253.
2. Кузовкова Т.А., Салютин Т.Ю., Кухаренко Е.Г., Шаравова О.И. Механизм управления эффективностью применения цифровых технологий // Инновации в менеджменте, 2020. № 2 (24). С.36-45.
3. Маньков В.А., Кухаренко Е.Г. Технологии цифровизации бизнес-процессов инфокоммуникационной компании // В сборнике: технологии информационного общества. Сборник трудов XV Международной отраслевой научно-технической конференции «Технологии информационного общества», 2021. С. 266-268.
4. Милов П.О., Воронцов М.К. Проблемы регулирования гражданским законодательством корпоративных отношений // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2024. № 1. С. 163-168.
5. Осипова Р.Г. Цифровизация как конкурентное преимущество российских организаций // Вестник Академии знаний. 2020. № 2 (37). С. 258-262.
6. Полянин А.В., Соболева Ю.П., Тарновский В.В. Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства // Управленческое консультирование. 2020. №4 (136). С. 80-96.
7. Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики». 2018.
8. Рахманин Н.Т., Милов П.О. Корпоративные отношения в гражданском праве // Вестник академии права и управления. 2022. № 2 (67). С. 41-47.
9. Фирсов Д.А. Обозримые перспективы инвестиционного развития России в схемах // Научное обозрение. 2012. № 5. С. 662-668.
10. Фирсов Д.А. Перспективы структурной модернизации экономики в свете сформировавшихся инвестиционно-финансовых диспропорций // Инновации и инвестиции. 2016. № 6. С. 37-45.
11. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Пышкина А.В. Формирование финансовой грамотности в условиях реализации федерального государственного образовательного стандарта // Муниципальная академия. 2022. 3. С. 37-41.
12. Хоменко Е.Б. Государственная поддержка малого предпринимательства в условиях цифровой экономики: монография / Е.Б. Хоменко, И.В. Матвеева, Л.А. Ватутина. Москва: РУСАЙНС, 2020. - 170 с.
13. Хоменко Е.Б. Цифровая экономика: актуальные вопросы теории и практики // Вестник Удмуртского университета. Сер. Экономика и право. 2021. Т. 31, вып. 1. С. 45-52.
14. Черкасова М.А. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной самореализации учащейся молодежи // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2014. № 3 (11). С. 121-125.

References:

1. Zotov VB The image of the future teacher of public and municipal administration disciplines // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 249-253.
2. Kuzovkova TA, Salyutina TY, Kukhareno EG, Sharavova OI The mechanism for managing the efficiency of digital technologies // Innovations in Management, 2020. No. 2 (24). P. 36-45.
3. Mankov VA, Kukhareno EG Technologies for digitalization of business processes of an infocommunication company // In the collection: information society technologies. Collection of works of the XV International industry scientific and technical conference "Information Society Technologies", 2021. P. 266-268.
4. Milov PO, Vorontsov MK Problems of regulation of corporate relations by civil legislation // Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. 2024. No. 1. P. 163-168.
5. Osipova R.G. Digitalization as a competitive advantage of Russian organizations // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2020. No. 2 (37). P. 258-262.
6. Polyanin A.V., Soboleva Yu.P., Tarnovsky V.V. Digitalization of small and medium-sized entrepreneurship processes // Management consulting. 2020. No. 4 (136). P. 80-96.
7. Passport of the federal project "Personnel for the Digital Economy". 2018.
8. Rakhmanin N.T., Milov P.O. Corporate relations in civil law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2022. No. 2 (67). P. 41-47.
9. Firsov D.A. Foreseeable prospects for investment development of Russia in schemes // Scientific review. 2012. No. 5. P. 662-668.
10. Firsov D.A. Prospects for structural modernization of the economy in light of the formed investment and financial imbalances // Innovations and investments. 2016. No. 6. P. 37-45.
11. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Pyshkina A.V. Formation of financial literacy in the context of the implementation of the federal state educational standard // Municipal Academy. 2022. 3. P. 37-41.
12. Khomenko E.B. State support for small entrepreneurship in the digital economy: monograph / E.B. Khomenko, I.V. Matveeva, L.A. Vatutina. Moscow: RUSAINS, 2020. - 170 p.
13. Khomenko E.B. Digital Economy: Current Issues of Theory and Practice // Bulletin of Udmurt University. Series: Economics and Law. 2021. Vol. 31, issue 1. Pp. 45-52.
14. Cherkasova M.A. Modern Life Strategies and Their Role in the Successful Self-Realization of Student Youth // Bulletin of the North Caucasian Humanitarian Institute. 2014. No. 3 (11). Pp. 121-125.



УДК 17.021.4:004
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_183
EDN: <https://elibrary.ru/tslzzb>

Моральные аспекты цифровизации: вызовы для человечества

Moral Aspects of Digitalization: Challenges for Humanity



Марина Ивановна Ивлева

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», заведующая кафедрой истории и философии, кандидат философских наук, доцент, ORCID 0000-0002-5134-7595, SPIN-код 2166-2449, AuthorID 568405. 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: Ivleva.MI@rea.ru

Marina I. Ivleva

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", the Head of History and Philosophy department, Candidate of Philosophical Sciences, Associated Professor, ORCID 0000-0002-5134-7595, SPIN code 2166-2449, AuthorID: 568405. 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: Ivleva.MI@rea.ru



Марина Александровна Черкасова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296. 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN code: 7110-7792, Author ID: 472296. 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru



Кирилл Вадимович Черкасов

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V. Cherkasov

Don State Technical University (DSTU), postgraduate student
1 sq. Gagarina, Rostov-on-Don, Russia, 344000.
e-mail: kirill16061@gmail.com

Аннотация.

Цифровая революция и развитие искусственного интеллекта кардинально меняют основы общества, экономики и политики. Эти технологии открывают новые горизонты возможностей, но вместе с прогрессом возникают сложные вопросы, связанные с моралью и этикой. Стремительное развитие технологий порождает серьезные моральные дилеммы. Искусственный интеллект, большие данные, автоматизация и социальные сети меняют не только способы взаимодействия между людьми, но и саму природу человеческих ценностей.

В этой статье мы рассмотрим ключевые этические вызовы цифровой эпохи, включая приватность, алгоритмическую дискриминацию, цифровое неравенство, влияние автоматизации на рынок труда и манипуляции сознанием. Наряду с преимуществами – повышением эффективности, доступностью информации и новыми возможностями для коммуникации – серьезные этические вызовы связаны с приватностью, безопасностью, справедливостью, автономией личности и влиянием технологий на общество. Формируется принципиально новая система ценностей – цифровая этика, изучающая моральные нормы, социальные последствия и культурные трансформации, порождаемые стремительным развитием цифровых технологий. Цифровая этика становится ответом на вызовы технологической эпохи. Она анализирует, как алгоритмы, большие данные и автоматизация меняют наши представления о справедливости, приватности и человеческом достоинстве.

В данной статье рассматриваются ключевые этические проблемы цифровой эпохи и возможные пути их решения, принята попытка исследовать ключевые моральные дилеммы, связанные с цифровизацией. Особое внимание уделяется необходимости глобального диалога для формирования этических стандартов в цифровую эпоху.

Ключевые слова.

Цифровизация, искусственный интеллект, этика, мораль, цифровая этика, искусственный интеллект (ИИ), цифровой разрыв.

Abstract.

Digital transformation and artificial intelligence (AI) are reshaping social, economic and political systems, offering unprecedented opportunities, but along with the benefits, this process also gives rise to serious moral and ethical dilemmas. Digitalization is transforming all areas of human life: economics, politics, education, health-care, and social interactions. However, the rapid development of technologies gives rise to serious moral dilemmas. Artificial intelligence, big data, automation and social media are changing not only the ways people interact, but also the very nature of human values.

In this article, we examine key ethical challenges of the digital age, including privacy, algorithmic discrimination, digital inequality, the impact of automation on the labor market, and mind manipulation. Along with the benefits – increased efficiency, accessibility of information, and new opportunities for communication – serious ethical challenges arise around privacy, security, fairness, individual autonomy, and the impact of technology on society. A new kind of ethics is emerging: digital ethics is a field of study that examines the moral, social and cultural issues that arise in the context of the use of digital technologies. This article examines the key ethical issues of the digital age and possible solutions, and attempts to explore the key moral dilemmas associated. Particular attention is paid to the need for a global dialogue to shape ethical standards in the digital age. with digitalization.

Keywords.

Digitalization, artificial intelligence, ethics, morality, digital ethics, artificial intelligence (AI), digital divide.

Введение

Современный мир переживает эпоху стремительной цифровизации, которая затрагивает все сферы человеческой деятельности. От автоматизации производства до внедрения искусственного интеллекта в медицину и образование — технологии обещают повышение эффективности, удобства и качества жизни. Однако параллельно возникают фундаментальные вопросы, проблемы, которые требуют не только технических, но и глубоких философско-этических решений. Цифровая этика не просто анализирует правила поведения в виртуальном пространстве — она вскрывает саму природу человеческих ценностей, трансформирующихся под влиянием технологий. Ее философская глубина позволяет пересмотреть базовые принципы взаимодействия человека с цифровыми системами, выявляя, какие нормы остаются неизменными, а какие требуют радикального пересмотра. В условиях, когда искусственный интеллект принимает решения, а алгоритмы формируют реальность, этика перестает быть абстрактной теорией — она становится инструментом выживания в новом цифровом ландшафте.

С появлением интернета и цифровых технологий изменилась сама платформа социальных отношений. Если раньше моральные нормы формировались в рамках локальных сообществ, то сегодня они существуют в глобальном информационном поле, где границы между приватным и публичным стираются. Традиционные ценности — доверие, ответственность, автономия личности — сталкиваются с вызовами, которых не существовало еще два десятилетия назад.

Основная часть

Ключевой дилеммой современности становится переосмысление приватности. В офлайн-мире личные границы охранялись законами и социальными конвенциями, но в цифровой среде

данные превращаются в товар. Соцсети, системы распознавания лиц, большие данные, аналитика — все это создает парадокс: человек одновременно и пользователь, и продукт. Появляются новые угрозы и вызовы:

- анонимные действия в сети оставляют следы, позволяющие идентифицировать личность;

- манипуляция поведением: алгоритмы соцсетей и рекламных систем влияют на выбор пользователей, ставя под вопрос их автономию;

- цифровое бессмертие: данные продолжают существовать после смерти человека, порождая этические вопросы об их использовании. Традиционные правовые механизмы не успевают за технологиями, а потому цифровая этика становится не просто теоретической дисциплиной, а насущной необходимостью. Она должна предложить новые принципы защиты личности в мире, где приватность больше не является данностью.

Как остаться человеком в мире, где каждое действие оставляет цифровой след? Можно ли говорить о свободе воли, если алгоритмы предсказывают наши решения? Эти вопросы требуют не просто адаптации старых этических моделей, а создания принципиально новых подходов к морали. Главная этическая дилемма цифровизации — конфиденциальность и защита персональных данных, баланс между удобством использования технологий и правом человека на приватность. Современные технологии позволяют собирать огромные объемы информации о пользователях: геолокация, покупки, предпочтения, социальные связи. Компании используют эти данные для персонализации рекламы, банки — для оценки кредитоспособности, государства — для контроля безопасности. Мы видим, что ведется массовая слежка со стороны государств и корпораций с утечкой данных, порождающих киберпреступность и отсутствие осознанного согласия. Пользователи часто не пони-

мают, как используются их данные. Такая ситуация формирует этические вопросы. Где проходит граница между полезным использованием данных и нарушением приватности? Где граница между безопасностью и тотальным контролем? Кто несет ответственность за защиту данных? Как обеспечить прозрачность сбора и обработки информации?

Защита личных данных в цифровую эпоху, включая права, обязанности и этические границы – очень важный фактор. В современном мире, где персональная информация становится цифровой валютой, вопрос ее защиты выходит за рамки технических мер — это проблема этического выбора. Каждый пользователь интернета сталкивается с дилеммой: как сохранить контроль над своими данными в системе, где их сбор и анализ часто происходят без явного согласия. Каждый пользователь должен четко понимать, какие данные он передает и как они будут использоваться и одновременно обязанность компаний прозрачность, сбор информации не должен быть скрытым, а ее обработка — непредсказуемой, даже имея доступ к персональной информации, нельзя использовать ее в манипулятивных или вредоносных целях. Цифровая этика настаивает на необходимости соблюдения приватности пользователей в онлайн-среде, ограничивая сбор и использование их персональных данных. Приватность — это не просто техническая настройка, а фундаментальное право человека на автономию в цифровом мире. Она подразумевает контроль над личными границами, когда решение о том, какие данные открывать, а какие сохранять в закрытом доступе, должно оставаться за пользователем для защиты от цифрового вторжения, от нежелательной рекламы до слежки через алгоритмы. Более того, компании и платформы не должны извлекать информацию "про запас", без четкой цели. К сожалению, любая информация может быть использована против человека [9].

Современные цифровые технологии трансформируют все сферы человеческой деятельности, оказывая влияние на этические принципы и социальные нормы. В контексте данной трансформации особую значимость приобретает исследование воздействия цифровизации на систему ценностей, моральные устои и концепцию человеческого достоинства [10]. Технологический прогресс, сопровождающийся распространением искусственного интеллекта, автоматизированных систем и интернета вещей, порождает принципиально новые этические дилеммы, требующие междисциплинарного осмысления. Ключевым аспектом цифровой этики выступает безопасность данных, подразумевающая защиту информации от несанкционированного доступа, манипуляций и утечек. В данном контексте этическое проектирование технологий предполагает не только внедрение роботов -механизмов кибербезопасности, но и обеспечение прозрачности передачи и подотчетности в процессе обработки данных.

Особую роль играет соблюдение принципов информированного согласия и прозрачности алгоритмических решений. Цифровая этика акцентирует необходимость уважения автономии личности, что включает:

- получение явного согласия субъекта данных на их сбор и использование;
- обеспечение понятности цифровых процессов для пользователей;
- гарантию права на осознанный выбор в условиях цифрового взаимодействия.

Таким образом, формирование этических рамок цифрового общества требует не только технологических решений, но и развития нормативно-правовых механизмов, ориентированных на антропоцентрический подход, утверждающий человека как центр и высшую цель мироздания.

Еще одним важным аспектом цифровой этики является проблема ответ-

ственности субъектов и соблюдение принципа честности при использовании технологий. В условиях глобальной цифровизации возникает необходимость не только в эффективном применении инновационных решений, но и в осознании потенциальных последствий их эксплуатации. Современные цифровые платформы предоставляют пользователям возможность участия в глобальных коммуникационных процессах, выражения мнений и влияния на общественное сознание, что актуализирует вопрос персональной ответственности в виртуальном пространстве.

Особую сложность представляет формирование этической культуры поведения в условиях анонимности, которая зачастую снижает осознание реальных последствий цифровых действий. К числу наиболее острых проблем относятся: распространение дезинформации и нарушение интеллектуальных прав. Эмпирические данные свидетельствуют, что подобные действия могут приводить к серьезным социальным, психологическим и правовым последствиям, подчеркивая необходимость развития цифровой грамотности и этического самосознания пользователей. Анализ примеров, в которых социальные сети становились платформой для манипуляций общественным мнением или моральных конфликтов, демонстрирует важность соблюдения нормативов цифровой этики даже в условиях виртуальной анонимности. Таким образом, формирование механизмов цифровой ответственности требует не только нормативного регулирования, но и воспитания этической рефлексии у участников онлайн-взаимодействий.

Искусственный интеллект и машинное обучение все чаще принимают решения, влияющие на жизнь людей: от кредитного скоринга до найма на работу. Однако алгоритмы могут воспроизводить и усиливать социальные предрассудки, приходится говорить о алгоритмической предвзятости и дискриминации [11]. В

качестве примера можно рассмотреть систему распознавания лиц, алгоритмы кредитования, рекомендательные системы, формирующие "фильтрующие пузыри", усиливая поляризацию. Появляются этические вопросы.

- Как устранить предвзятость в данных и алгоритмах?

- Кто должен нести ответственность за несправедливые решения ИИ?

- Как обеспечить прозрачность и объяснимость автоматизированных решений?

Современные системы поддержки принятия решений, основанные на алгоритмах машинного обучения, нередко воспроизводят и усиливают существующие в обществе предубеждения. Исследования выявляют случаи систематической дискриминации по расовому, гендерному и социально-экономическому признакам, заложенной в сами принципы работы алгоритмов. Подобные инциденты ставят под сомнение декларируемую объективность технологических решений и требуют переосмысления концепции цифровой справедливости. Развитие искусственного интеллекта порождает комплекс нерешенных этико-правовых проблем:

- «черный ящик» алгоритмов – отсутствие прозрачности в принятии решений автономными системами;

- дилемма ответственности – сложность атрибуции вины при ошибках ИИ в критических сферах (медицина, транспорт, правосудие);

- эффект латентной дискриминации – скрытое заложенное неравенство в обучающих данных. Параллельно с технологическим прогрессом формируется новый вид социальной стратификации – цифровое неравенство. Это явление проявляется во многих процессах.

1. Технологической асимметрии – отсутствию равного доступа к цифровой инфраструктуре.

2. Информационном разрыве – ограниченных возможностях получения и обработки данных.

3. Компетентностном дисбалансе – различиях в цифровой грамотности населения.

Особую остроту проблема приобретает, когда отсутствие доступа к технологиям становится фактором социальной эксклюзивности. Современные исследования отмечают, что цифровое неравенство не просто дублирует существующие социальные диспропорции, но и создает новые механизмы маргинализации в постиндустриальном обществе. Проявления цифрового неравенства: географическое - разрыв между городами и сельскими районами; экономическое - высокая стоимость устройств и интернета; образовательное - нехватка цифровых навыков у старшего поколения [13].

С развитием цифровых технологий и искусственного интеллекта возникла необходимость переосмысления традиционных представлений о личности [12]. Появилась концепция «электронной личности» или «цифровой личности», которая предлагает рассматривать искусственные сущности — чат-боты, виртуальных ассистентов, автономных роботов — как носителей прав и обязанностей. Эта идея вызывает дискуссии среди философов, юристов и IT-специалистов. Что такое «электронная личность»? Попробуем дать определение: электронная личность — это правовой и философский статус, который может быть присвоен искусственному интеллекту или автономной цифровой сущности, обладающей признаками самостоятельности в принятии решений. Ключевые характеристики электронной личности:

- автономность: способность действовать без прямого контроля человека;
- самообучение: адаптация к новым данным и изменение поведения;
- коммуникация: взаимодействие с людьми и другими ИИ на уровне, имитирующем сознательное общение.

«Электронная личность — это не синоним человеческой личности, но попыт-

ка найти правовую форму для цифровых сущностей, которые уже влияют на нашу жизнь» [8]. Однако первые шаги к признанию искусственного интеллекта субъектами права уже сделаны. В 2017 году Европарламент рассмотрел резолюцию о предоставлении роботам статуса «электронных лиц» [2]. Немного порассуждаем есть ли философские основания представленной концепции и вообще может ли искусственный интеллект обладать сознанием? Споры о природе сознания ведутся со времён Декарта, но в контексте ИИ они приобрели новое звучание. Сторонники сильного ИИ (Джон Серль, Дэвид Чалмерс) допускают, что сложные нейросети могут обладать подобием сознания [3]. Скептики (Роджер Пенроуз) утверждают, что ИИ лишь имитирует мышление, не имея субъективного опыта. «Если система ведёт себя так, как будто она осознаёт себя, можем ли мы отрицать её право на статус личности?» (Дэниел Деннет) [1]. Алан Тьюринг предложил считать машину «разумной», если человек в диалоге не сможет отличить её от человека. Однако современные чат-боты (например, GPT-4) проходят этот тест, не обладая сознанием. Филипп Гофф, сторонник панпсихизма, считает, что сознание может быть свойством сложных систем, включая ИИ. Цифровизация не только меняет экономику и социальные институты, но и глубоко трансформирует человеческую психику. Присутствуют ключевые психологические эффекты цифровых технологий, включая когнитивные, эмоциональные и социальные последствия. Как писал Юваль Ной Харари: «Технологии — это не судьба. Мы можем выбирать» [5].

Этические вопросы, связанные с цифровыми технологиями, затрагивают и тему зависимости от интернета. Влияние интернета на поведение человека, его отношения с окружающими и восприятие реальности стало важной темой для обсуждения в рамках научно-практических конференций, форумов, круглых

столов. Независимо от возрастной категории, практически все сознательное население планеты все больше времени проводят в сети, что может приводить к снижению качества их офлайн-общения и развития зависимости от цифровых устройств. Это явление также требует моральной оценки: как важно сохранять баланс между реальной и виртуальной жизнью, какие последствия могут возникнуть от чрезмерного увлечения цифровыми технологиями, как это отражается на личных отношениях и психическом здоровье.

Цифровая зависимость, т. е. импульсивное использование цифровых устройств, ведущее к нарушению повседневной жизни имеет механизмы: социальные сети, их алгоритмы основаны на дофаминовой стимуляции (бесконечная лента, лайки), формирующие привыкание и игры, использующие элементы переменного подкрепления, аналогичные азартным играм. В результате появляются неврологические нарушения и даже возможно развитие цифрового аутизма. «Цифровой аутизм - снижение эмпатии и социальных навыков», термин, введенный психиатром Манфредом Шпицером [7], описывает снижение способности к живому общению из-за гаджетов. Замена реальных игр цифровыми приводит к дефициту эмоционального интеллекта, виртуальное общение упрощает невербальные сигналы (отсутствие мимики, интонаций).

Более того, появляются психосоматические расстройства и цифровой стресс из-за страха остаться без телефона, интернета или конфликты в онлайн среде. Не менее важным является вопрос взаимодействия между людьми в социальных сетях, где моральные ценности часто подвергаются испытанию. Социальные сети, несмотря на все их положительные аспекты, такие как возможность общения и обмена мнениями, часто становятся источником конфликтов, пропаганды насилия, нетерпимости и грубости. Как этично вести себя в вир-

туальной среде, как избегать создания или распространения контента, который может оскорбить или унижить другого человека. Например, ситуацию с фейковыми новостями, когда искаженная информация может привести к массовым протестам или даже насилию. Соблюдение принципов медиа-грамотности и ответственности за распространение информации помогает не только ориентироваться в цифровом мире, но и формировать этичные и ответственные модели поведения. Манипуляции сознанием и фейковые новости через соцсети усиливают радикальные взгляды, поскольку алгоритмы продвигают контент, вызывающий эмоции (даже негативные). Технологии позволяют создавать поддельные видео с политиками и знаменитостями. Как отличить правду от фальши? Значит необходимо законодательное регулирование и цифровая грамотности. "Мы создали инструменты, которые изменили наш разум. Теперь нам нужно изменить мышление, чтобы сохранить человечность". Необходимо формировать цифровизацию с «человеческим лицом» [8].

Цифровая эпоха требует переосмысления моральных норм. Необходимы: глобальные стандарты, публичный контроль за технологическими корпорациями, философская рефлексия о месте человека в мире алгоритмов. Согласны с определением «Электронная личность — это не наделение ИИ человеческими правами, а создание юридического инструмента для регулирования их взаимодействия с обществом» [4; 6], появляются вопросы: кто будет нести ответственность за действия ИИ, если автономный автомобиль совершит ДТП, кто виноват — разработчик, алгоритм или владелец? Может ли ИИ, создавший картину или текст, считаться автором?

Особое внимание стоит уделить вопросу цифровой демократии и социальной справедливости в условиях цифровизации. Интернет и цифровые платформы предоставляют новые воз-

возможности для реализации гражданских прав и свобод, но одновременно возникают и новые угрозы для демократии. Например, манипулирование общественным мнением через социальные сети, цензура в интернете или ограничение свободы слова на цифровых платформах. Цифровизация влияет на права человека, свободу выражения мнений и доступ к информации.

Кроме того, цифровая эпоха ставит перед нами новый вызов в вопросах этики труда. Многие профессии, которые раньше были важными и престижными, сегодня утрачивают свою значимость из-за автоматизации и внедрения искусственного интеллекта. Этические проблемы, связанные с заменой людей машинами, становятся актуальными для обсуждения на уроках обществознания. С развитием искусственного интеллекта и автоматизированных систем встает вопрос об ответственности за действия, совершенные машинами. Кто будет виноват, если робот совершит ошибку? И каковы этические границы вмешательства в работу алгоритмов? Это вопросы, которые могут стать предметом обсуждения степени моральной ответственности за действия, которые происходят в мире, где технологии все больше заменяют человеческий труд. Таким образом, эпоха цифровых технологий порождает новые этические вызовы, которые требуют внимания и обсуждения. Почему цифровизация — это моральный вызов?

Цифровизация — не просто технологический прогресс, но и социокультурная революция. По данным ООН, 60% мирового ВВП к 2027 году будет зависеть от цифровых технологий, однако параллельно возникают «тёмные стороны» цифровизации связанные с конфликтом ценностей: эффективность и приватность, инновации и контроль в философском контексте, теория «технологического детерминизма» предупреждает о риске подчинения человека технологиям [9]. Может ли ИИ страдать? Следует ли ограничивать развитие ИИ,

если он превзойдёт человеческий интеллект? Илон Маск и Ник Бостром предупреждают о рисках неконтролируемого ИИ. Концепция электронной личности — это не фантастика, а ответ на вызовы цифровой эпохи. Пока рано говорить о полном признании ИИ «личностями», но правовые и философские дискуссии уже формируют будущее регулирования. «Мы стоим на пороге новой эры, где граница между человеком и машиной становится всё более размытой» [14].

Заключение

Цифровизация, проникая во все сферы человеческой жизни, не только открывает новые возможности, но и ставит перед обществом сложные морально-этические вызовы. С одной стороны, технологии упрощают коммуникацию, повышают эффективность труда и делают услуги более доступными. С другой — они порождают вопросы приватности, цифрового неравенства, манипуляции сознанием и дегуманизации взаимодействий. Человечеству предстоит найти баланс между прогрессом и сохранением фундаментальных ценностей. Автоматизация и алгоритмизация не должны подменять собой человеческое суждение, а сбор данных — превращаться в инструмент тотального контроля. Этичность цифровых решений должна стать не просто рекомендацией, а обязательным критерием их разработки и внедрения.

Ключевая задача современности — не просто адаптироваться к технологическим изменениям, но и осознанно формировать цифровую среду, в которой этические нормы будут заложены в основу инноваций. Только так можно обеспечить гармоничное развитие общества, где технологии служат человеку, а не наоборот. Будущее цифровизации зависит от нашего умения сочетать технологический прогресс с нравственной ответственностью.

Список источников:

1. Бурнашев Р.Ф., Асророва М.О., Масарова К.Ф. Философские основы концепции безопасности личности в эпоху цифровизации // *Universum: общественные науки: электрон. научн. журн.* 2023. 11(102).
2. Бурнашев Р.Ф. Виртуальный мир как новая форма реальности для человека: философско-психологические аспекты // *Journal of Intellectual Property and Human Rights.* 2023. Т. 2. №. 11. С. 57-65.
3. Бурнашев Р.Ф. Философский анализ концепции информационного общества // *Научный вестник Наманганского государственного университета.* 2023. №. 9. С. 194-202.
4. Волков А.М., Милов П.О. Институциональные основы деятельности органов исполнительной власти как субъектов публичного администрирования // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право.* 2020. № 1. С. 113-118.
5. Гусева Н.В. Морально-этические проблемы в области исследований геномной инженерии человека // *Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты.* 2013. №. 6. С. 17-21.
6. Зотов В.Б. Образ будущего преподавателя дисциплин государственного и муниципального управления // *Муниципальная академия.* 2024. № 1. С. 249-253.
7. Петрова Н.П., Бондарева Г.А. Цифровизация и цифровые технологии в образовании // *Мир науки, культуры, образования.* 2019. № 5 (78). С. 353-355.
8. Согомонов А.Ю. Цифровая этика для цифрового образования в цифровом мире // *Вестник прикладной этики.* 2021. №. 58. С. 17-30.
9. Фаллетти Э. Алгоритмическая дискриминация и защита неприкосновенности частной жизни // *Journal of Digital Technologies and Law.* 2023. Т. 1. №. 2. С. 387-420.
10. Черкасова М.А. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной самореализации учащейся молодежи // *Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института.* 2014. № 3 (11). С. 121-125.
11. Чернявский С.В., Фирсов Д.А. Трансформация бюджетных инвестиций в производные инвестиционные проекты как угроза экономической безопасности // *Проблемы рыночной экономики.* 2018. № 4. С. 54-63.
12. Хмельченко Е.Г., Ибяттов Ф.М. Маркетинг в социальных медиа // *Modern Economy Success.* 2019. № 1. С. 112-115.
13. Хмельченко Е.Г. Качество жизни как показатель развития муниципального образования // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: современные проблемы и перспективы развития. Сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры государственного и муниципального управления. Москва, 2017. С. 146-151.
14. Шваб К. Четвертая промышленная революция: пер. с англ. М., 2021. - 207 с.

References:

1. Burnashev R.F., Asrorova M.O., Masarova K.F. Philosophical foundations of the concept of personal security in the era of digitalization // *Universum: social sciences: electronic. scientific journal.* 2023. 11(102).
2. Burnashev R.F. Virtual world as a new form of reality for humans: philosophical and psychological aspects // *Journal of Intellectual Property and Human Rights.* 2023. Vol. 2. No. 11. P. 57-65.
3. Burnashev R.F. Philosophical analysis of the concept of information society // *Scientific Bulletin of Namangan State University.* 2023. No. 9. P. 194-202.
4. Volkov A.M., Milov P.O. Institutional foundations of the activities of executive bodies as subjects of public administration // *Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and law.* 2020. No. 1. P. 113-118.
5. Guseva N.V. Moral and ethical problems in the field of human genetic engineering research // *Fundamental and applied research: problems and results.* 2013. No. 6. P. 17-21.
6. Zotov V.B. Image of the future teacher of public and municipal administration disciplines // *Municipal Academy.* 2024. No. 1. P. 249-253.
7. Petrova N.P., Bondareva G.A. Digitalization and digital technologies in education // *The world of science, culture, education.* 2019. No. 5 (78). P. 353-355.
8. Sogomonov A.Yu. Digital Ethics for Digital Education in the Digital World // *Vedomosti Applied Ethics.* 2021. No. 58. P. 17-30.
9. Falletti E. Algorithmic Discrimination and Protection of Privacy // *Journal of Digital Technologies and Law.* 2023. Vol. 1. No. 2. P. 387-420.
10. Cherkasova M.A. Modern Life Strategies and Their Role in the Successful Self-Realization of Student Youth // *Bulletin of the North Caucasian Humanitarian Institute.* 2014. No. 3 (11). P. 121-125.
11. Chernyavsky S.V., Firsov D.A. Transformation of Budget Investments into Derivative Investment Projects as a Threat to Economic Security // *Problems of Market Economy.* 2018. No. 4. P. 54-63.
12. Khmelchenko E.G., Ibyatov F.M. Marketing in social media // *Modern Economy Success.* 2019. No. 1. P. 112-115.
13. Khmelchenko E.G. Quality of life as an indicator of municipal development // In the collection: Public and municipal administration in the Russian Federation: modern problems and development prospects. Collection of scientific papers of teachers, graduate students and students of the Department of Public and Municipal Administration. Moscow, 2017. P. 146-151.
14. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: trans. from English. M., 2021. - 207 p.



УДК 331.1
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_192
EDN: <https://elibrary.ru/vvnvzm>

Исследование связей между компонентами интеллектуального капитала

Study of the connections between the components of intellectual capital



Ольга Юрьевна Минченкова

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», профессор кафедры теории и систем отраслевого управления, доктор экономических наук, ORCID:0000-0002-4738-4780; SPIN-код: 1888-2150, AuthorID:384234.
119571, г. Москва, пр-т Вернадского, д.82, стр.1
e-mail: olumin@mail.ru

Olga Y. Minchenkova

Russian Academy of National Economy and Public Administration, professor of the Department of Theory and Systems of Industry Management, doctor of Economics, ORCID 0000-0002-4738-4780; SPIN-код: 1888-2150, AuthorID: 384234.
82/1, Vernadskogo avenue, Moscow, 119571
e-mail: olumin@mail.ru

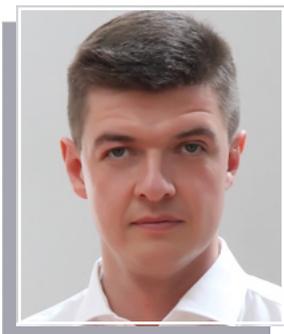


Наталья Васильевна Федорова

АНО ВО «Московский гуманитарный университет», профессор кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, SPIN-код: 3297-5811; AuthorID: 732862.
111395, г. Москва, ул. Юности, д. 5
e-mail: nat_v_fedorova@rambler.ru

Natalia V. Fedorova

Moscow University for the Humanities, professor of the Department of Management, candidate of Economic Sciences, SPIN-код: 3297-5811; AuthorID: 732862.
5, Yunosti, street, Moscow, 111395
e-mail: nat_v_fedorova@rambler.ru



Сергей Сергеевич Серебрянников

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления, доктор экономических наук, ORCID:0000-0001-6545-0449; Web of Science Researcher ID: D-9810-2018; SPIN-код: 1180-9672; AuthorID: 433886. 119571, г. Москва, пр-т Вернадского, д.82, стр.1 e-mail: serebrennikov-ss@ranepa.ru

Sergey S. Serebrennikov

Russian Academy of National Economy and Public Administration, head of the Department of Theory and Systems of Industry Management, doctor of Economics, ORCID: 0000-0001-6545-0449; Web of Science Researcher ID: D-9810-2018; SPIN-код: 1180-9672; AuthorID: 433886. 82/1, Vernadskogo avenue, Moscow, 119571 e-mail: serebrennikov-ss@ranepa.ru



Виктория Геннадиевна Макеева

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры банковского дела и предпринимательства, кандидат экономических наук, ORCID:0000-0003-4091-7502; SPIN-код: 7673-3384; AuthorID: 374554. 109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542 e-mail: viktorija_guu@mail.ru

Viktorija G. Makeeva

State University of Management, Associate Professor of the Department of Banking and Entrepreneurship, candidate of Economic Sciences, ORCID: 0000-0003-4091-7502; SPIN-код: 7673-3384; AuthorID: 374554. 99, Ryazansky prospect, Moscow, 109542 e-mail: viktorija_guu@mail.ru

Аннотация.

В статье проанализированы взаимосвязи, возникающие между элементами интеллектуального капитала, выделенных на основе исследований российских и зарубежных ученых в данной области. Учет таких взаимозависимостей позволит разработать наиболее приемлемые методы управления интеллектуальным капиталом. Усовершенствованная модель помимо уже известных элементов: структурного, человеческого и клиентского капиталов включает детализацию этих элементов по их подобластям. В результате опросов, проведенных в организациях, было выделено девять областей, что позволяет обеспечить определенную релевантность исследования, а с другой стороны, не утяжеляет расчетов и их интерпретации за счет больших наборов сгенерированных значений. Это не позволит, в свою очередь, дать четкие рекомендации по управлению интеллектуальным капиталом.

Ключевые слова.

Человеческие ресурсы, интеллектуальный капитал, управление знаниями.

Abstract.

The article analyzes the interrelations that arise between the elements of intellectual capital, identified on the basis of research by Russian and foreign scientists in this field. Taking into account such interdependencies will make it possible to develop the most appropriate methods of intellectual capital management. The improved model, in addition to the already known elements: structural, human, and client capital, includes detailing these elements by their subdomains. As a result of surveys conducted in organizations, nine areas were identified, which allows for a certain relevance of the study, and on the other hand, it does not burden calculations and their interpretation due to large sets of generated values. This will not allow, in turn, to give clear recommendations on the management of intellectual capital.

Keywords.

Human resources, intellectual capital, knowledge management.

Введение

Расширение деятельности современных предприятий накладывает все большие требования к поиску конкурентных преимуществ. Участие в развитии экономики страны, региональных экосистем, ресурсная эскалация на различных рынках, необходимость обеспечения социальной защиты сотрудников поднимают градус напряженности в сфере конкурентоспособности предприятий. Турбулентность современных рынков обеспечивает очень сложный и динамичный характер отношений между его участниками. Непрерывный процесс обновления продуктовой линейки за счет функциональных модификаций обеспечивает рост требований и ожиданий потребителей: они хотят иметь больше возможностей по использованию продукта и его сервисов.

Теоретические исследования

Трансформация взаимоотношений между субъектами рынка требует изменений и в сфере организационного менеджмента, повышая значимость человеческого капитала и нематериального фактора в целом. Как отмечал Вристон [13], ценности в организации создаются на основе нематериальных ресурсов; вклад информации и знаний в стоимость продукта увеличивается год от года. Интеллектуальный капитал не только основа формирования конкурентных преимуществ, но и база для стратегического видения организации. Сложность заключается в отсутствии единого подхода не только к измерению интеллектуального капитала в целом, но даже и его элементов. Среди факторов производства информация является уникальной по ряду ее свойств [5]:

- сложность измерения неосязаемых ресурсов и продуктов;
- динамичный характер информации, она появляется и исчезает непредсказуемо;
- персонифицированный характер информации, обуславливающий необходимость в мотивации сотрудников по ее предоставлению;

- парадоксальный характер информации, рост ее объема при использовании;

- наличие временного лага между потребностью в информации и ее появлением;

- специализация информации, невозможность ее использования без адаптации.

Технический прогресс вообще и особенно его стадия «технобум» обусловлены взрывным характером развития информационных технологий, формирования экономики, знаний, где [2]:

- знания — детерминанта в ресурсном обеспечении;

- знания обеспечивают долгосрочное конкурентное преимущество и продукты, с высокой информационной емкостью наиболее конкурентоспособны;

- человеческий капитал — производственный фактор с наибольшим потенциалом и наиболее динамичный.

Инвестиции в человеческий капитал дают наибольшую добавленную стоимость, решая множество задач на макро- и микроуровнях.

Информация еще имеет ресурсно-продуктовую дуальность, используя информацию, организация генерит новую, через возможность и желание ее сотрудников творить. Как отмечает Павлова О. [4], интеллектуальная деятельность персонала обеспечивает формирование знаний в организации. С другой стороны, Й. Шумпетер [7] подчеркивает роль человека в отражении и анализе информации об окружающем мире. Создание условий труда, способствующих активизации интеллектуальной деятельности — один из важных инструментов приращения интеллектуального капитала. Недоверие себе и коллективу, усталость, информационный перегруз не дают возможности интеллектуально реализовываться. Обеспечение комфортных условий труда способствует повышению эффективности получения, анализа и синтеза информации. Формирование креативной организационной культуры играет при этом немаловажную

роль. Модели поведения, основанные на свободном обмене знаниями, открытости информационного восприятия, мотивации нестандартных методов разработки решений осваиваются в прогрессивных организациях. Нонака и Такучи [3] описывают такую цепочку создания знаний: поток данных — полезная информация — новое знание — распространение нового знания. Знания организации делят на следующие категории:

- персонифицированные знания (как явные, так и неявные);
- зафиксированные знания (материализованная информация);
- и прикладные знания (описание устоявшихся продуктов и процессов, услуг и технологий).

Интеллектуальный капитал, его формирование и использование тесно связан с процессом управления знаниями, мотивацией персонала на креативный труд. Так, Э.Брукинг связывает интеллектуальный капитал с знаниями работников и возможностью их применения в производственной деятельности, оценивая его, она просто суммирует знания работников организации [1]. Аналогично, Олссон [10] считает основой интеллектуального капитала знания и компетенции сотрудников, реализуемые в рамках трудовых процессов. Обобщая ряд исследований Ульрих интерпретирует интеллектуальный капитал как феномен, связанный не только с знаниями и компетенциями, но и с организационной культурой, разделяемыми ценностями и поведенческими моделями [12]. Он функционально связывает размер интеллектуального капитала с уровнем компетенции и мотивацией сотрудников на творческую деятельность.

Но все-таки в теории превалирует взгляд, не позволяющий отождествлять знания, интеллектуальный и человеческий капитал, выстраивая иерархию соподчиненности этих понятий.

Можно согласиться со Стюартом [11], что интеллектуальный капитал — это знания, представленные в различных формах и обеспечивающие получение приба-

вочной стоимости за счет трансформации всех ресурсов в полезный продукт. Тогда, действительно, человеческий капитал (знания и мотивы), структурный капитал (интеллектуальная собственность, методологическое и документационное обеспечение, технологии и т.д.) и клиентский капитал (клиентский капитал) — это элементы интеллектуального капитала. Стюарт выделяет внутренние и внешние элементы интеллектуального капитала, как первым он относит человеческий и структурный капитал, ко второму — клиентский. Рассматривая интеллектуальный капитал Буковиц и Уильямс [9], подчеркивают, что только при взаимодействии трех составных частей в организации будет наблюдаться положительный синергетический эффект при создании потребительской ценности. Эдвиссон и Мэлоун также считают, что рост конкурентных преимуществ сопряжен с интеллектуализацией деятельности организации, возрастанием нематериальных активов [8].

Подчеркивая важность интеллектуального капитала в деятельности организации, авторы, тем не менее, не пришли к единой позиции о степени корреляции его уровня и эффективности инвестиций, нет даже солидарного определения этого понятия и возможности его оценки в количественных параметрах. Не определены взаимосвязи между элементами интеллектуального капитала, даже его гуманитарная составляющая не имеет оценочных значений. Не выделены и взаимосвязи данного фактора с другими факторами производства: финансами, материальными ресурсами.

Системный подход к интеллектуальному капиталу на основе выделения элементов и связей между ними позволил бы высвободить значительный потенциал этого ресурса, обеспечивающий формирование уникальные компетенции организации.

Оценка ресурса является краеугольным камнем для экономической деятельности организации, что касается интеллектуального капитала, методы его

оценки ненадежны и субъективны. Б.Мильнер связывает это с теми характеристиками, которые делают его особенным [6]:

- нематериальная форма и, как следствие— трудности измерения;
- неучтенность при бухгалтерской оценке;
- ценность, неподверженная износу;
- многофункциональность при использовании.

Основная часть

Для развития методологии управления интеллектуальным капиталом был предложен инструментарий оценки его элементов и взаимосвязей между ними. С одной стороны он не противоречит теоретическим исследованием уже упомянутых авторов, с другой стороны —подкреплен практическим опытом в исследуемых организациях. За основу модели взята классическая модификация, состоящая из трех элементов, взаимосвязи в которой и определяют дополнительные возможности поиска конкурентных преимуществ. В каждом элементе выделены отдельные области, описывающие функциональные особенности деятельности организации, обеспечивающие ей прирост интеллектуального капитала. Протестировав руководителей различного уровня, было выделено девять областей. Такое количество обеспечивает, с одной стороны, необходимую точность исследования, а с другой — не утяжеляет исследование излишними расчетными и интерпретационными операциями, что затрудняет конкретизацию полученных рекомендаций по управлению интеллектуальным капиталом.

Для обеспечения простоты интерпретации и прозрачности расчетов предложено оценивать показатели в процентах, что позволит сразу выявлять проблемные области формирования интеллектуального капитала. Интегрированные оценки развития областей рассчитываются на основе однозначно считааемых показателей.

Итак, человеческий капитал оценивается на основе 23 показателей (состояние персонала — 6, эффективность управ-

ления персоналом — 7, область компетенций персонала — 10); структурный капитал оценивается на основе 20 показателей (область инвестиций в развитие персонала — 6, эффективность управления — 8, соответствие процессов технологии — 6); а рыночный капитал на основе 21 показателя (оценка привлекательности рынка — 4, финансовая эффективность основной деятельности — 10, область взаимодействия с клиентами — 7).

При формировании набора показателей были взяты как хорошо известные в теории, так и предложенные в модели:

- а) состояние персонала:
 - показатель движения персонала,
 - показатель занятости персонала,
 - показатель текучести персонала,
 - индекс стабильности персонала,
 - показатель стабильного персонала в общем количестве за 12 месяцев,
 - показатель стабильного персонала в общем количестве за 60 месяцев,
- б) эффективность управления персоналом:
 - рентабельность оплаты труда по отношению к выручке,
 - рентабельность оплаты труда по отношению к прибыли,
 - показатель дополнительных видов мотивации персонала (кроме затрат на оплату труда),
 - показатель затрат на персонал (кроме затрат на оплату труда и совершенствование условий труда),
 - показатель удовлетворенности сотрудников,
 - динамика производительности труда работников,
 - динамика заработной платы в соотношении динамики производительности труда персонала,
- в) область компетенции персонала:
 - показатель времени обучения работников, соотнесенного к среднеотраслевому за заданный период,
 - показатель соответствия персонала компетентностному профилю,
 - показатель 50- процентного соответствия персонала профилю компетенций,

- показатель затрат на обучение работников, соотнесенного к среднеотраслевому за заданный период,
- динамика производительности труда работников, соотнесенная к динамике расходов на обучение персонала,
- динамика результативности персонала, соотнесенная к динамике затрат на развитие персонала,
- динамика образовательного уровня работников,
- динамика работников с профильным образованием, соотнесенная ко всем работниками;
- г) область инвестиций в развитие персонала:
 - рентабельность инвестиций на развитие персонала по отношению к выручке,
 - динамика инвестиций на развитие персонала, соотнесенная к динамике его численности,
 - динамика прироста инвестиций на развитие персонала,
 - рентабельность инвестиций на обучение персонала по отношению к выручке,
 - рентабельность инвестиций на обучение персонала по отношению к прибыли,
 - рентабельность инвестиций на обучение персонала по отношению к управленческим расходам,
 - динамика инвестиций на обучение персонала, соотнесенная к динамике его численности;
- д) эффективность управления:
 - показатель соотношения инвестиций и управленческих расходов:
 - динамика сокращения времени реализации управленческих функций,
 - показатель соотношения управленческих расходов и прибыли организации,
 - показатель соотношения управленческих расходов и численности работников,
 - показатель соотношения затрат на заключение контрактов и их доходности,
 - показатель доли цифровых процессов в общем объеме,
 - динамика количества функциональных ошибок менеджеров,
 - динамика затрат на вспомогательные процессы,
- е) соответствие процессов технологии:
 - динамика скорости реакции на негативное событие,
 - показатель роста эффективности контрактов в соотношении затрат на обучение,
 - показатель роста качества основных процессов,
 - динамика клиентов, положительно оценивающих качество процессов,
 - динамика клиентов, отрицательно оценивающих качество процессов,
 - динамика вновь заключенных контрактов,
- ж) оценка привлекательности рынка:
 - динамика роста требований по ключевым факторам успеха,
 - динамика рентабельности рыночного сегмента,
 - динамика появления новых поставщиков или потребителей,
 - динамика появления новых конкурентов или производителей товаров-субститутов,
- з) финансовая эффективность основной деятельности:
 - динамика рентабельности собственного капитала,
 - динамика рентабельности активов,
 - динамика производительности труда,
 - динамика роста положительных оценок товарной марки,
 - динамика выручки, соотнесенная к внеоборотным активам организации,
 - динамика прибыли,
 - динамика прибыли, соотнесенная к внеоборотным активам организации,
 - динамика роста абсолютной рыночной доли;
- и) взаимодействие с клиентами:
 - динамика роста количества клиентов,
 - динамика роста лояльных клиентов,

- динамика роста доходов в расчете на одного клиента,
- динамика роста количества партнерских договоров,
- динамика доходности от взаимодействия с партнерами,
- динамика времени сотрудничества с клиентами,
- динамика выручки, соотнесенная к количеству клиентов.

На основе данных показателей были опрошены руководители 70 организаций. Анализ результатов опроса с использованием коэффициента корреляции Пирсона позволил доказать наличие и значение взаимосвязей между выделенными областями. Так, было доказано, что взаимосвязи не только уже рассматриваемые элементы интеллектуального капитала, но и отдельные показатели из выделенных областей.

Однако, с помощью статистических методов не удалось выявить природу этих взаимосвязей. Совершенствование работы с этими показателями, безусловно, влияет на эффективность организации производства, финансов, маркетинга, управления персоналом. Улучшается и социальная сфера организации за счет роста удовлетворенности персонала. Но выявить однозначные причинно-следственные связи между указанными областями было сложно из-за присутствия некоторых субъективных оценок.

Исходя из того, что целью исследования является поиск дополнительных возможностей для повышения конкурентоспособности организации и нахождение актуальных методов воздействия на нее, акцент сделан на поиск взаимосвязей между показателями, характеризующими несмежные области интеллектуального капитала.

Например, синергетический эффект возникает в процессе инвестиций в развитие персонала и эффективностью управления персоналом, а также между соответствием процессов технологии ростом привлекательности рынка.

В первом случае воздействие инвестиций на эффективности имеет косвенное влияние через механизмы, связывающие рост компетенций персонала в результате повышения квалификации с увеличением отдачи и снижением затрат на управление. С другой стороны, с усложнением методов и технологий управления возникает необходимость в постоянном обучении. Круг замкнулся, то есть каждый из показателей разных областей подстегивает другую. Инвестиции в развитие персонала характерны для интенсивно растущих организаций, но квалифицированный персонал видит ошибки в управлении и требует повышать качество не только производственных, но и управленческих процессов, снижать затраты на реализацию управленческих функций.

В случае с качеством процессов и рыночной привлекательностью синергетический эффект возникает за счет улучшения обслуживания потребителей, роста их удовлетворенности, что способствует достижению КФУ, снижению зависимости от потенциальных конкурентов, росту конкурентоспособности, формированию благоприятной рыночной ситуации.

Результаты анализа позволили уточнить структуру интеллектуального капитала за счет выявления независимых элементов и элементов, обладающих высокой корреляционной зависимостью. Идентификация этих элементов позволяет уточнять методы воздействия на интеллектуальный капитал, сокращать непродуктивные издержки на его формирование и использование. Концепция управления интеллектуальным капиталом при этом интегрируется с концепцией стратегического управления, уточняя не только общую стратегию развития организации, но и ряд функциональных стратегий, например, маркетинговую. Знание взаимосвязей позволяет перевести теорию в практическую плоскость конкретных методов воздействия. Путем выявления этих взаимосвязей были обозначены области взаимодействия.

Таким образом, был показан потенциал для увеличения интеллектуального капитала за счет использования выявленных взаимосвязей между отдельными компонентами. Это, с одной стороны, позволило более детально проиллюстрировать структуру интеллектуального капитала, а с другой — позволило полнее и шире понять роль, которую играет организационный капитал на предприятии.

Кроме позитивного воздействия результаты анализа показали и отрицательную синергию между показателями различных областей. Так, асинхронные действия в реализации функций управления негативно сказываются на компетенциях персонала и, как итог, снижении конкурентоспособности организации. В качестве примера можно привести рассогласовании функций развития персонала и, например, формирования персонала в части подбора и отбора. С этим в дальнейшем будет связан рост затрат на переобучение и повышение квалификации работников.

Область оценки эффективности управления персоналом вообще связана с трудностями оценки в части выбора показателей и методов. Их обобщенный характер и периодичность реализации не позволяют выстроить комплексную систему реализации этой функции. Серьезную угрозу несет и субъективность оценки необходимости обучения, контингента обучаемых и методов обучения. Типичными ошибками при этом является обучение не тех работников, обучение не тем навыкам, необучение необходимым навыкам ключевого персонала. Формирование необходимой отчетности по результатам обучения, разработка прецедентных баз, связывающих результаты обучения с экономическими показателями деятельности организации, являются актуальными задачами для руководителей стратегически ориентированных организаций. Однако, чрезмерная бюрократия в этом вопросе выхолащивает адаптивность системы развития персонала, не позволяя руководителям самому решать о размерах и

направлениях инвестиций в интеллектуальный капитал исходя из стратегических, тактических и оперативных потребностей организации.

Проанализировав показатели в области эффективности управления человеческим капиталом, было установлено, что, в частности, затраты на персонал на большинстве предприятий составляют существенный элемент экономического учета. Основным фактором были затраты на оплату труда, составляющие в крайних случаях около 60% от общих затрат на оплату труда. Анализируя структуру затрат, можно отметить небольшие доли, которые идут на развитие мотивации и социальное развитие. Обязательные отчисления в фонд социального страхования и расходы на охрану здоровья и технику безопасности составляют в среднем 37%, легко посчитать, что на остальные функции управления персоналом остается не более 3%. Понятно, что это слишком мало в современных условиях цифровизации производственных процессов и необходимости постоянного обновления знаний персонала. Кроме того, за кадром остаются такие вопросы как формирование и воспроизводство организационной культуры, создание комфортных социально-психологических условий для инновационной, креативной деятельности. Невозможность инвестировать в эти сферы в конечном итоге негативно скажется на динамике производительности труда. Однако, необоснованный рост заработной платы, вызванный увеличением предложений со стороны работодателей и возможностями давления со стороны работников не сопровождается ростом производительности труда, чем снижает эффективность деятельности организации. Более того, казалось бы уровень удовлетворенности персонала должен расти с ростом уровня заработной платы, но этого не происходит из-за выравнивания средних оплат на рынке. А вот снижение затрат на реализацию других функций управления персоналом негативно сказывается на эффективности управления персона-

лом. Замыкается «порочный круг» в организациях увеличения затрат на персонал со снижением эффективности его деятельности в отсутствие действенной мотивации.

Основной проблемой, выявленной в сфере человеческих ресурсов, во многих случаях была высокая текучесть кадров, достигающая в крайнем случае 30% в год, при среднем показателе в 13,7% для всей выборки. При таких показателях организация не может сохранить базовые ценности, проблема усугубляется при поколенческих трансформациях в организации и невыработанных механизмах передачи опыта и знаний от более квалифицированных менее квалифицированным. Высокий уровень ротации вскрывает проблемы не только в системе управления персоналом, но и всей системе управления организацией, не позволяя реализовывать стратегическое управление. В плане текущей деятельности высокий уровень текучести часто является причиной нестабильной работы организации, коммуникативных сбоев, асинхронной командной работы. Увольнение сотрудников со стажем более 3 лет грозит компании более неблагоприятными последствиями, поскольку они уже являются объектами организационных инвестиций и носителями вложенных в них знаний. Упущенная выгода — это наименьшее зло, которое происходит при чрезмерной ротации кадров. В ходе исследования также привлек внимание тот факт, что в общей численности работников была низкая доля работников с высшим образованием. Углубленный анализ позволил объяснить это рядом факторов. Первый из них связан с несоответствием качества трудовых ресурсов требованиям паспорту профессии, абстрактности программ обучения специалистов в учебных заведениях. Это отметило 34% опрошенных руководителей организаций. Второй фактор связан с несовершенством системы найма персонала в организации. Субъективная составляющая этого процесса зачастую мешает принимать верные кадровые ре-

шения. Возникают ошибки типа отказа в приеме достойного кандидата из-за его неумения презентовать себя, прием на работу неквалифицированного, но умеющего говорить то, что от него хотят услышать, неадекватность методов отбора выявляемым качествам, несоответствие ценностных установок кандидата ценностям организации.

Анализ показателей в области инвестиций в развитие персонала выявило интересную тенденцию в распределении по ним организаций, их оказалось мало в среднем значении и значительно больше их сконцентрировалось в минимальном и максимальном значении показателя инвестиций. То есть существует ряд предприятий, реализующих активную стратегию вложений в свой персонал, это, как правило, крупные организации с экстенсивными технологиями производства, и инвестициями, связанными с долгосрочным стратегическим планированием. Организации, неуверенно чувствующие себя на рынке, предпочитают кратковременные и небольшие инвестиции в развитие персонала. Безусловно, вариант инвестиций определяется и спецификой отрасли и экономическим потенциалом организации, не позволяющим осуществлять слишком рискованную деятельность, поэтому многие из них предпочитают отслеживать ситуацию на рынках, в том числе и труда, фиксируя наиболее выгодные предложения ресурсов. Такие организации, фактически, отказываются от стратегического видения своей деятельности в пользу краткосрочного планирования, предпочитают усиливать систему подбора и оценки персонала вместо системы развития и обучения. Однако, интеллектуальный капитал в таком случае формируется либо медленно, либо не увеличивается вообще. Это связано с его структурой, необходимостью планировать интеллектуальную деятельность в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде организации. Длительная планомерная работа с клиентами, формирование системы передачи

и сохранения знаний, формирование лояльного к организации персонала с высоким уровнем доверия является сложной задачей, но тогда появляется возможность учитывать те связи, которые обеспечивают возникновение положительного синергетического эффекта. Низкие затраты на персонал не только не способствуют росту интеллектуального капитала, но часто являются источником демотивации, а иногда и маргинализации персонала.

Заключение

Основные проблемы рассмотренных организаций лежат в плоскости информации и умения работать с ней. Первая связана с недопустимо высоким уровнем коммуникационных сбоев, связанным и с излишней бюрократией в одних ситуациях, и с отсутствием протоколов обмена — в других. В любом случае, большое количество передаточных звеньев при коммуникациях искажает информацию, затрудняя менеджерам процесс принятия адекватного решения. Вторая проблема — это неумение и нежелание использовать уже имеющиеся информационные системы, в том числе прецедентные. Это увеличивает время принятия решений, заставляя каждый раз «изобретать велосипед». Часто обучение сотрудников в сфере использования информационных платформ упирается в их нежелание осваивать подобные навыки из-за неграмотно сконструированных программ обучения, непонимания тех предпочтений, которые они получают после перехода к IT-решениям, поскольку считают, что они не облегчат, а скорее усложнят рабочие процессы излишней отчетной документацией. Третьей проблемой является информационная безграмотность в рекламационной сфере. Часто негативные оценки клиентов вызывают резко отрицательные эмоции работников, не желающих видеть в них источник развития, возможность быстрее находить решения для совершенствования своей деятельности. При этом сокращаются затраты на разработку и внедрение систем контроля за

этими процессами, уменьшается период между выявлением ошибки и ее устранением.

Говоря о ключевых факторах успеха в отраслях исследуемых организаций, можно констатировать, что только 48,3% соответствует определенному рыночному профилю со средним значением 45,8%, то есть больше половины организаций слабо адаптированы к рыночным требованиям. При этом разработанной методологией выявления взаимосвязей и их анализа исходили из того, что хорошим результатом считалось преодоление 55%-ой оценки, а значения выше 65% указывают на высокую адаптацию к потребностям рынка. Почти половина результатов приходится на среднее значение, которое находится в диапазоне от 45% до 55%, с максимумом в 60,5% (разброс выборки составил 22,5%). Приблизительно такие же значения получились и при анализе области привлекательности рыночных сегментов исследуемых организаций, там тоже было выявлено смещение в область средних и низких значений (три четверти результатов находились в диапазоне от 44,25% до 57,94%, с максимумом в 66,5%). Несмотря на учет долгосрочных факторов, рассматриваемый в исследовании показатель оценки привлекательности рыночного сегмента описывался все-таки скорее показателем текущего состояния бизнес-среды, поэтому изменения этой среды немедленно сказывались и на его значении. Развитие интеллектуального капитала связано с изменением экономического потенциала, формирующимся в условиях изменения привлекательности рынка, появлению на нем новых прямых конкурентов, так и производителей товаров-субститутов. Единственным направлением снижения этого давления является глубокая дифференциация продукции, что требует активизации интеллектуальной деятельности и в сфере модернизации продукции, и в сфере модернизации технологий производства, и в сфере маркетинга и рекламы.

Анализ результатов, полученных в сфере взаимодействия с клиентами, позволил выделить три основные группы предприятий. Первая группа — с высокой долей постоянных клиентов, их в портфеле клиентов более 90%. Большое количество постоянных клиентов, с одной стороны, обеспечивает возможность планирования доходов организации, максимальное соответствие характеристик продукции требованиям потребителей, их показатели сформировались за долгий период взаимодействия, снижения рыночных рисков.

С другой стороны, при такой ситуации сила потребителей слишком высока и возникают другие риски, связанные с ценовым диктатом. Кроме того, такое постоянство свидетельствует о недостаточной маркетинговой работе по привлечению новых потребителей; при изменении рыночной ситуации, изменениях в распределении рыночных долей это может привести к потере устойчивости из-за падения выручки.

Вторая группа организаций характеризуется низким уровнем постоянных клиентов, не более 15%. Их характеризует высокая специализация, работы в режиме конкретного проекта с каждым заказчиком. Понятно, это затрудняет финансовое планирование, может наблюдаться и некоторая сезонность, не сглаживаемая наличием постоянных клиентов. Однако, несмотря на дополнительные затраты на поиск новых клиентов, такие организации приобретают несравнимый опыт по адаптации к рынку и реализации инструментов проектного менеджмента. И, наконец, третья группа организаций со сбалансированным портфелем потребителей, где количество постоянных и новых клиентов приблизительно равно, что позволяет управлять и доходностью, и рисками их деятельности.

Безусловно, управление интеллектуальным капиталом связано и со стратегическим менеджментом, и с управлением изменениями, и с инновационным менеджментом, тем не менее несформированные подсистемы хотя и делают

этот процесс менее эффективным, но не являются тотальным барьером для его внедрения.

Список источников:

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Пер. с англ, под ред. Л. Н. Ковачин. — СПб: Питер, 2001. — 204 с.
2. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. — Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2014. — 194 с.
3. Нонака И., Takeuchi Х. Компания-создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. — Москва: Олимп-Бизнес, 2011. — 95 с.
4. Павлова О.Н. Экономика знаний. — СПб: Университет ИТМО, 2017. — 123 с.
5. Паникарова С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом: [учеб.пособие] / С. В. Паникарова, М. В. Власов; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал.федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-воУрал. ун-та, 2015. — 140 с.
6. Управление знаниями в инновационной экономике: Учебник / Под ред.Б.З. Мильнера. — Москва.: Экономика, 2009. — 599 с.
7. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. — Москва: Директ-Медиа Паблишинг, 2008. — 436 с.
8. Эдвинссон Л., Мэлон М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании. — Москва: Издательство Academia, 1999. С.429— 447.
9. Bukowitz W.R., Williams R.L. The Knowledge Management Fieldbook. —London:Financial Times Prentice Hall, 2000. — 223 с.
10. Olsson B. Staff Training and Further Development in Place of Redundancies: A Swedish Example // Journal of Human Resources Costing and Accounting. —1998. —№ 1, С. 45-57
11. Stewart T.A. The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty- First Century Organization. —London: Nicholas Brealey Publishing, 2001. — 379 с.
12. Ulrich D. Intellectual Capital = Competency x Commitment // Sloan Management Review. —1998. — № 2. —С. 16
13. Wriston W. The Twilight of Sovereignty. —New York: Scribner's., 1992.— 192 с.

References:

1. Brooking E. Intellectual Capital: The Key to Success in the New Millennium / Translated from English, edited by L. N. Kovachin. — St. Petersburg: Piter, 2001.— 204 p.
2. Mokronosov A. G. Competition and Competitiveness: A Textbook / A. G. Mokronosov, I. N. Mavrina. — Ekaterinburg: Ural University Publishing House, 2014. — 194 p.
3. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge Creator Company. The Origin and Development of Innovations in Japanese Firms.—Moscow: Olimp-Business, 2011. —95p.
4. Pavlova O. N. Knowledge Economy. St. Petersburg: ITMO University, 2017.—123 p.
5. Panikarova S. V. Knowledge and Intellectual Capital Management: [textbook. manual] / S.V. Panikarov, M.V. Vlasov; Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Ural. Federal University. — Ekaterinburg: Publishing House of the Ural. University, 2015. — 140 p.
6. Knowledge Management in an Innovative Economy: Textbook / Ed. B.Z. Milner. — Moscow: Economica, 2009. — 599 p.
7. Schumpeter J.A. Theory of Economic Development / J.A. Schumpeter. —Moscow: Directmedia Publishing, 2008. — 436 p.
8. Edvinsson L., Malone M. Intellectual Capital. Determining the True Value of a Company. — Moscow: Academia Publishing House, 1999.pp. 429—447
9. Bukowitz W.R., Williams R.L. The Knowledge Management Fieldbook. —London:Financial Time Prentice Hall, 2000. —223 p.
10. Olsson B. Staff Training and Further Development in Place of Redundancies: A Swedish Example // Journal of Human Resources Costing and Accounting. — 1998. — № 1, С. 45-57
11. Stewart T.A. The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty- First Century Organization. — London: Nicholas Brealey Publishing, 2001. — 379 с.
12. Ulrich D. Intellectual Capital = Competency x Commitment // Sloan Management Review. — 1998. — № 2. — С. 16
13. Wriston W. The Twilight of Sovereignty. — New York: Scribner's., 1992. — 192 с.



УДК 004.738.5:654.19
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_204
EDN: <https://elibrary.ru/xrppgs>

Методические аспекты адаптации интернет-канала к телеформату

Methodological aspects of adapting an internet channel to a TV format



Артур Мовсесович Аракелян

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», заведующий кафедрой управления в сфере культуры, кино, телевидения и индустрии развлечений, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0001-8328-7219, SPIN-код: 1466-4026, AuthorID: 1059707.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: artur.arakelyan@mail.ru

Artur M. Arakelyan

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of Management in the Field of Culture, Cinema, Television and Entertainment Industry, Dr., Associate Professor, ORCID: 0000-0001-8328-7219, SPIN-код: 1466-4026, AuthorID: 1059707.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: artur.arakelyan@mail.ru



Юлия Владимировна Воронцова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры управления в сфере культуры, кино, телевидения и индустрии развлечений, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: jvms2008@yandex.ru

Yulia V. Vorontsova

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Management in the Field of Culture, Cinema, Television and Entertainment Industry, PhD, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: jvms2008@yandex.ru



Виктор Владимирович Крысов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры управления в сфере культуры, кино, телевидения и индустрии развлечений, кандидат географических наук, ORCID: 0000-0003-3794-9271, SPIN-код: 1474-3673, AuthorID: 357798.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: viktor.krysov@gmail.com

Viktor V. Krysov

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Management in the Field of Culture, Cinema, Television and Entertainment Industry, PhD, ORCID: 0000-0003-3794-9271, SPIN-код: 1474-3673, AuthorID: 357798.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: viktor.krysov@gmail.com



Валерий Константинович Фетисов

Продюсерский центр «Russkoe kino», режиссер, ORCID: 0009-0000-4830-4677.
115088, Россия, Москва, 2-й Угрешский проезд, 76.
e-mail: fetisoffvalery@yandex.ru

Valery K. Fetisov

Russkoe kino Production Center, director, ORCID: 0009-0000-4830-4677.
76 2nd Ugreshsky passage, Moscow, Russia, 115088.
e-mail: fetisoffvalery@yandex.ru

Аннотация.

Развитие цифровых стриминговых платформ привело к изменению отношения зрителей к телеформату. Людям предоставили альтернативный способ потребления видеоконтента. Однако видеоконтент, представленный в интернете, все еще остается менее качественным. Поэтому зрители, которые предпочитают качественный и детально продуманный аудиовизуальный продукт, продолжают смотреть видеоконтент, произведенный телеканалами, которые сегодня также представлены в сети интернет. Однако они имеют больший уровень доверия своей аудитории, чем различные интернет-каналы, представленные на различных платформах. В статье авторами представлены методические разработки по адаптации интернет-канала к телеформату, которые носят универсальный характер и могут быть использованы на практике.

Ключевые слова.

Аудиовизуальное произведение, блоггинг, интернет-канал, критерии, телеформат.

Abstract.

The development of digital streaming platforms has led to a change in viewers' attitudes towards the TV format. People have been provided with an alternative way to consume video content. However, the video content presented on the Internet is still of lower quality. Therefore, viewers who prefer a high-quality and well-thought-out audiovisual product continue to watch video content produced by TV channels, which are also represented on the Internet today. However, they have a higher level of trust in their audience than the various Internet channels presented on various platforms. In the article, the authors present methodological developments on adapting the Internet channel to the TV format, which are universal in nature and can be used in practice.

Keywords.

Audiovisual work, blogging, Internet channel, criteria, TV format.

Введение

В настоящее время зрители сталкиваются с большим выбором видеоконтента для просмотра в интернете или на телевидении. Такой выбор носит субъективный характер. Развитие технологий и научно-технический прогресс оказывают большее влияние на стремительный рост цифровых платформ, чем на телевидение, которое является консервативным [4].

Развитие цифровых стриминговых платформ привело к изменению отношения зрителей к телеформату. Людям предложили альтернативный способ потребления видеоконтента. Однако видеоконтент, представленный в интернете, все еще остается менее качественным: уровень съемки, размер бюджета, используемое оборудование и низкая стоимость рекламы не позволяют блогерам конкурировать с телеканалами всерьез. Поэтому зрители, которые предпочитают качественный и детально продуманный аудиовизуальный продукт, продолжают смотреть видеоконтент, произведенный телеканалами [1; 2; 3].

Основная часть

У каждого способа получения дохода есть свои преимущества. Чтобы получить доступ к монетизации, канал должен соответствовать определенным критериям, так как должны соблюдаться юридические требования во всех регионах. Для интернет-канала важен его масштаб: наличие большого количества оригинального видеоконтента и подписчиков. Что касается авторского права на видеоролик, то, согласно правилам, блогер может использовать чужие произведения только с разрешения их автора. За нарушение авторского права в нашей стране предусмотрена разного рода ответственность:

- возмещение убытков;
- выплата компенсации от 10 тыс. до 5 млн рублей;
- двукратная стоимость права использования произведения, определяемая исходя из цены, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за правомерное использование произведения тем способом, который использовал нарушитель.

Исходя из вышеуказанного можно сделать вывод, что распоряжаться, выкладывать, давать согласие на использование может исключительно автор аудиовизуального произведения. То, что видео находится в интернете, не говорит о возможном его открытом использовании. Такая ситуация имеет место, если автор намеренно выкладывает ролик с открытой лицензией. Но на практике такое бывает крайне редко, поэтому любой пользователь, который воспользовался чужим контентом или его элементами является потенциальным нарушителем авторского права.

Блогинг – это публикация аудиовизуальных произведений с определенной регулярностью для целевой аудитории с целью увеличения охватов, просмотров и прибыли человека или компании. Секрет успешного блога заключается в регулярности публикаций видеоконтента. Одним из важнейших факторов развития блога является его грамотное продвижение. В наши дни недостаточно просто снимать качественный контент. Чтобы иметь успех, нужно потратить ресурсы на продвижение/узнаваемость своего проекта. Для успешного развития блога требуется большая команда специалистов, каждый из которых является профессионалом в своем деле. Некоторые профессии являются уникальными и относятся исключительно к работе в сфере продвижения аудиовизуального продукта в интернете [5; 8].

Существует несколько способов, которые помогут защитить авторские права на создаваемый блогером аудиовизуальный контент:

1. Нужно ставить водяные знаки на фото и видеоматериалах.
2. Под каждой публикацией ставить знак охраны авторского права.
3. Опубликовать дисклеймер в самом ролике, в котором будет говориться о правовых особенностях и возможных санкциях.

Результаты и выводы

Для того, чтобы провести сравнительный анализ интернет- и телеконтента нужно

сформировать общие критерии оценки. Авторами были выбраны следующие:

1. Хронометраж. Интернет-контент не имеет четкого ограничения по времени. Всё зависит от формата и жанра видеоконтента. Это может быть юмористический ролик на 20-30 секунд. В то же время можно встретить трансляции по 20-30 часов. Зависимость хронометража видео от популярности минимальна. У каждого ролика есть свой зритель. Одним из главных преимуществ видеоконтента в интернете является возможность поставить ролик на паузу и досмотреть в любое удобное для зрителей время. Телевизионный формат характерен ограничением по времени. Телеканал детально прорабатывает собственную эфирную сетку, чтобы грамотно уместить в ней весь суточный контент и рекламные ролики. Таким образом формируются стандарты хронометража передач.

2. Оригинальность. В интернете часто можно встретить оригинальный и необычный контент. Такие условия формирует рынок, где ценится необычный и нестандартный подход к съемке, монтажу, сценарию и др. Также дополнительным фактором является высокая конкуренция, где любой творческий человек может бесплатно снимать ролики и выкладывать их в интернете. Оригинального контента на телевидении меньше, чем в интернете. Это обусловлено консервативным подходом к работе телевидения и высокими рисками за неудачу при создании оригинальной программы.

3. Целевая аудитория. Целевую аудиторию платформы для обмена видео стоит характеризовать не возрасту или географическому расположению, а по технической оснащенности, так как это люди, которые активно пользуются мобильными телефонами или стационарными компьютерами. И здесь стоит сделать акцент на географии пользователей с легким/или нет доступом в интернет, а также наличием финансовой возможности на покупку дорогого смартфона или компьютера. Суммируя все эти факторы, можно сделать вывод, что целевая аудитория платформы - это люди от 14 до 35 лет, которые проживают в крупных городах и ведут ак-

тивный образ жизни, имеют желание самостоятельно искать интересующий их контент.

Целевая аудитория телевидения консервативнее. Они готовы смотреть контент по расписанию, а значит, имеют четкий и постоянный график жизни и работы. Это характеризует людей, ведущих домашний и неспешный образ жизни. Телевизионная аудитория проводит много времени дома и часто включает телевизор просто фоном. Поэтому для телеканалов важно заставить «случайного» зрителя остаться на их телеканале. Поэтому всё больший акцент телевидение стало делать на звуковое сопровождение.

Из этого можно сделать вывод о том, что целевая аудитория телевидения, это люди в возрасте от 35 до 80 лет с четко сформированной системой ценностей и интересов, которым интересно наблюдать за статичной и неспешной картинкой из жизни своего домашнего образа жизни или в том случае, когда телевидение является для них одним из основных способов провести досуг.

4. Качество съемки. Использование платформы для обмена видео не предполагает прямой зависимости между качеством съемки и успешностью автора. Зрители в интернете больше обращают внимание на личность автора контента, которые могут снимать ролики на собственный телефон и иметь множество просмотров, так как основным критерием является оригинальность контента и харизматичность самого автора. Однако в последнее время у блогеров появились большие бюджеты. И все больше авторов могут снимать ролики с телевизионными бюджетами. Как правило, это касается уже раскрученных и популярных аккаунтов.

Телевизионный контент всегда ассоциировался с качественным контентом, за которым скрываются большие бюджеты и команда профессионалов. Формат телевизионной передачи не может позволить выйти в эфир с низкобюджетным роликом, который снят на телефон. Телевизионный стандарт качества уже существует давно и его не принято нарушать. То же касается и звука, который должен быть чистым и

четким, без шумов и посторонних звуков. Изображение также должно быть высокой четкости для возможности просмотра телевизионной передачи на телевизорах разных размеров [6].

В эфирной сетке телеканала чаще всего можно встретить сериалы и телевизионные программы собственного производства. Их успешность заключается в детальном подходе к созданию контента. Телеканал идеально знает свою аудиторию, поэтому важно правильно удовлетворить возникающие у нее потребности. Это формируется на этапе сценария.

Отличается телевидение и качеством декораций. Серьезный телеканал не может себе позволить обычную съемку на улице или дома у ведущего. Как правило, все съемки на улице заранее обговариваются с администрацией и арендуются на время. А все помещения должны соответствовать формату передачи по свету, тону и декорациям [7].

5. Бюджет видеоконтента. Классический формат ролика в интернете не подразумевает высокого бюджета. Однако со временем конкурентная интернет-среда заставила блогеров соревноваться и в затратах на съемку ролика, однако интернет-пользователям всё еще далеко до бюджетов телевидения. Так среднестатистический блогер тратит на единицу контента порядка 50 000 рублей.

Исторически так сложилось, что у телевидения всегда были высокие бюджеты, ведь телевидение всегда было главным источником информации. Федеральные телеканалы напрямую или косвенно финансируются государством. При этом телевизионные передачи выглядят масштабно и дорого, так как во время съемочного процесса задействуется большое количество людей не только в кадре, но и за кадром.

6. Цензура. Многие ложно считают, что в интернете можно публиковать все, что угодно и там нет никакой цензуры. Однако это не так. На платформе цензура чуть мягче, чем на телевидении. Платформа, например, может выставить возрастное ограничение на просмотр 18+. Однако если автор коммерчески нацелен на свой проект, то тогда с цензурой нужно

быть крайне осторожным. Чтобы получить разрешение публиковать рекламу в ролике на платформе, нужно соблюсти все те же ограничения, что и на телевидении.

Телевидение всегда ассоциировалось с цензурой. Именно из-за социальной функции телевидения и его массовой популярности оно имеет огромную ответственность, и отсюда большое количество ограничений.

7. Польза. Оценить пользу контента в интернете сложно. Со временем количество авторов возросло, как и разнообразие жанров. Каждый блогер пытался занять свою нишу, и познавательный жанр видеороликов не стал исключением. В наши дни на платформе можно встретить большое количество познавательного и полезного контента, который оказывает положительное влияние на образование, воспитание и социализацию зрителей.

И все же в интернете много и обратных примеров, когда видеоролики не несут пользы. Связано это с тем, что многие пользователи интернета не чувствуют ответственность перед аудиторией.

Телевидение уже давно ассоциируется со словом польза. Кто-то воспринимает пользу, как получение новой для себя информации. И здесь идеально подойдут новостные программы. Кто-то считает, что пользу приносят развлекательные видеоролики, которые помогают отдохнуть от рутины и расслабиться.

Ответственность перед телезрителями телеканалы ощущают как никогда, поэтому все программы и передачи проходят детальную проверку. Существуют даже специальные органы, которые следят за тем, чтобы в эфир не выходили программы с сомнительным содержанием. У телеканалов есть огромная история и опыт, и они не могут пойти на риск ради одномоментного успеха нарушить нормы морали.

8. Взаимодействие с аудиторией. На платформе возможна прямая коммуникация со зрителем. Самый простой способ - это обмен информацией благодаря комментариям под роликом, где зритель может написать свой отзыв, рассказать, какие моменты ему понравились, а какие нет. Благодаря этим советам автор мо-

жет понять настроение аудитории, какие моменты их интересуют больше, а какие меньше.

Кроме того, коммуникация автора и зрителя может происходить через «лайки и дизлайки». Благодаря нажатию одной кнопки, зритель может поставить блогеру свою оценку. Эта статистика также напрямую сказывается на дальнейшей монетизации контента.

Коммуникация телезрителя и телеканала не может происходить напрямую. Первым способом взаимодействия является рейтинг у телепередачи. Если большое количество людей включило передачу, то это большой сигнал для телеканала, что он движется в правильном направлении. Существенным фактором является и удержание зрителя на своем канале уже после окончания выбранной телепередачи.

9. Приверженность формату / жанру. Контент авторов на интернет-платформе не сильно привязан к определенному жанру. Зачастую зрители подписываются на личность, а не на формат. Если вдруг он начнет снимать ролики в другом жанре, то с высокой вероятностью большая часть аудитории примет это и будет дальше смотреть видеоконтент любимого блогера.

Контент на телевидении привязан к телевизионным стандартам и жанрам.

10. Личность блогера/ведущего. На платформе личность автора/ведущего играет огромную роль, ведь зачастую именно он и является автором канала, на который подписывается зритель. Настоящие фанаты готовы смотреть контент автора в любом жанре, но чего они не потерпят, так это замены любимого ведущего.

Важность личности также играет огромную роль на телевидении, где ценятся профессионалы. Однако зависимость от главного ведущего здесь не такая сильная, как на интернет-платформе.

11. Монтаж. На интернет-платформе авторам предоставляется творческая свобода, поэтому каждый раскрывает свой индивидуальный спектр знаний. Этим платформа и подкупает, что каждый автор может найти своего зрителя, даже если его монтаж является крайне специфичным.

Телевизионный монтаж имеет ярко выраженные особенности. Ему присуща плавная и статичная картинка, большое количество ракурсов, которые плавно сменяют друг друга. Графика и текст не должны быть пестрыми или агрессивными, а клиповый монтаж будет восприниматься слишком динамично и прерывисто, что может помешать или даже оттолкнуть взрослую аудиторию от экранов.

Чтобы понять, можно ли адаптировать интернет-канал к телеформату, нужно провести сравнительный анализ выделенных критериев видеоконтента, определить степень влияния на его успех. Для этого был использован метод попарных сравнений, результатом которого стал выбор такого критерия (определяющего успех видеоконтента), как «Личность блогера/ведущего».

На втором месте по значимости был выбран критерий «Оригинальность контента», который, согласно балльной оценке, немного уступает значимости критерия «Личность блогера/ведущего», и фактически стоит с ним на одном уровне. Чтобы выделиться из толпы, приходится придумывать что-то новое и оригинальное. Кроме того, нужно определиться с жанром, форматом, стилем и концепцией, которые еще никто не реализовал.

Следующим важным критерием является «Целевая аудитория». При создании новых роликов автор должен четко понимать, кто именно его смотрит и почему.

Следующую позицию разделили между собой сразу несколько критериев: «Качество съемки» и «Монтаж».

Далее следует определиться с важностью выделенных критериев видеоконтента для телеформата. Благодаря экспертному анализу, главным критерием, играющим определяющую роль, был выделен «Оригинальность идеи», то есть сценарий. Телевидение всегда развивалось параллельно большому кино, где сценарий играет определяющую роль. Невозможно удержать интерес зрителя, если не будет создан качественный и захватывающий сценарий, который соответствует жанру и стилю видеоконтента.

Следующим важным критерием является «Приверженность формату или жанру».

Это значит, что создатели передачи хорошо знают стандарты жанра, в котором они работают, знают, как работать со светом, какие актеры им нужны, и с какой интонацией они должны играть. Это касается и звукового сопровождения.

Телевизионная аудитория очень консервативная. Ей крайне тяжело переносить эксперименты и новые форматы. Если трансляцию передачи прекращают, то телеканалу важно найти ей замену, близкую по формату. Четкое осознание жанра, в котором работает телеканал, является одним из главных критериев успеха.

Далее по важности выделяется критерий знания своей целевой аудитории. Стоит отметить, что целевая аудитория телеканала и передачи, которая выходит на этом телеканале – разная, и ее необходимо дифференцировать.

Таким образом, анализ показал, что общим важным критерием является «Целевая аудитория». Где бы не выходил видеоконтент, в интернете или на телевидении, важно знать своего зрителя, а также понимать его запросы. Это то, что объединяет два разных формата.

Кроме того, качественный подход к созданию аудиовизуального произведения/видеоконтента позволяет достигать успеха на любой платформе с любой аудиторией. Чем качественнее подход к съемке, тем больше зрителей это оценят.

Ну и оригинальность идеи/сценарий также является общим критерием для двух форматов. Вот только на телевидении сценарий играет большую роль, чем в интернете, и, наоборот, оригинальная идея видеоконтента является конкурентным преимуществом для автора канала.

Суммируя вышеизложенное, можно сформировать методические рекомендации для адаптации интернет-канала к телеформату:

1. Чтобы интернет-канал соответствовал телевизионному формату, необходимо планировать видеоролики таким образом, чтобы они на выходе получались одной длины и были равны либо 25 минутам, либо 52 минутам. Это можно учесть при написании сценария, либо при монтаже.

2. Автору интернет-канала придется тщательно изучить телевизионную аудиторию и подобрать тот жанр, который востребован на соответствующем телеканале. Также нужно смириться с мыслью, что успех будет зависеть не от оригинальной идеи или ее подачи. Телевизионный зритель не хочет видеть что-то абсолютно новое. Ему по душе придется знакомый формат, который приносил удовольствие ранее.

3. Большая ошибка при переносе контента из интернета на телевидение, заключается в уверенности, что за блогером последует его аудитория. Однако это не так. Какой бы крупный блогер не был, доля «старых» зрителей телеканала все равно будет больше, поэтому телеканалу нельзя рисковать своим позиционированием ради одного блогера.

4. Для адаптации следует иметь в виду, что придется соответствовать всем телевизионным стандартам качества при создании видеоконтента. Ответственность за выпуск некачественного материала на телевидении гораздо больше, поэтому перенос видеоконтента лучше осуществлять в сотрудничестве с телеканалом, чтобы они помогали своим опытом и знанием.

Заключение

Несмотря на то, что потребителям аудиовизуального контента предоставляется альтернативный способ его потребления, телевидение остается популярным способом его доставки до целевой аудитории. В настоящее время появление стриминговых сервисов оказало сильное влияние на телевидение, что дало ему возможность разработать различные адаптивные механизмы для удержания своей аудитории и привлечения «новой», более молодой.

На сегодняшний день телевизионные каналы также представлены в сети интернет. Однако они имеют больший уровень доверия своей аудитории, чем различные интернет-каналы, представленные на различных платформах. Поэтому методические разработки авторов статьи по адаптации интернет-канала к телеформату носят универсальный характер и могут быть использованы на практике.

Список источников:

1. Акопян А.Р., Аракелян А.М., Воронцова Ю.В., Крысов В.В. Пути реализации художественного контента на платформах электронной коммерции // Вестник университета. 2023. № 3. С. 13-20.
2. Акопян А.Р., Аракелян А.М., Воронцова Ю.В., Крысов В.В. Механизмы продвижения аудиовизуальных произведений на зарубежные OTT-сервисы // Вестник университета. 2022. № 2. С. 170-176.
3. Аракелян А.М., Воронцова Ю.В., Крысов В.В. Менеджмент творческих индустрий. Учебное пособие. – М.: Издательский дом ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 2023. – 431 [1] с.
4. Бауэр В.П., Еремин В.В., Смирнов В.В. Цифровые платформы как инструмент трансформации мировой и российской экономики в 2021–2023 годах // Экономика. Налог. Право. 2021. №1. С. 41-51.
5. Курпатова М.А. Особенности блоггерства как информационного ресурса // В сборнике: Молодежь в условиях цифровизации общества: международный, национальный и региональный аспекты. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.В. Матвеевой, А.А. Митина. 2020. С. 51-54.
6. Огурчиков П.К., Падейский В.В., Сидоренко В.И. Мастерство продюсера кино и телевидения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 863 с.
7. Цибанова Н. Н. Классификация основного контента телеканалов по периодичности выхода в эфир // Молодой ученый. 2014. №18(77). С. 833-837.
8. Чечин О.П., Кравцова Д.С. Управление занятостью: блоггерство – от увлечения к профессии // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2019. №1-1. С. 199-203.

References:

1. Akopyan A.R., Arakelian A.M., Vorontsova Yu.V., Krysov V.V. Ways to implement artistic content on e-commerce platforms // Bulletin of the University. 2023. No. 3. Pp. 13-20.
2. Akopyan A.R., Arakelian A.M., Vorontsova Yu.V., Krysov V.V. Mechanisms for promoting audiovisual works on foreign OTT services // Bulletin of the University. 2022. No. 2. Pp. 170-176.
3. Arakelian A.M., Vorontsova Yu.V., Krysov V.V. Management of creative industries. Study guide. - M. : Publishing house of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", 2023. - 431 [1] p.
4. Bauer V.P., Eremin V.V., Smirnov V.V. Digital platforms as a tool for transforming the global and Russian economy in 2021-2023 // Economy. Tax. Law. 2021. No. 1. Pp. 41-51.
5. Kurpatova M.A. Features of blogging as an information resource // In the collection: Youth in the context of digitalization of society: international, national and regional aspects. Collection of articles of the All-Russian scientific and practical conference. General editors E.V. Matveeva, A.A. Mitin. 2020. Pp. 51-54.
6. Ogurchikov P.K., Padeyskiy V.V., Sidorenko V.I. Skills of a film and television producer. - M. : UNITY-DANA, 2015. -- 863 p.
7. Tsibanova N. N. Classification of the main content of TV channels by frequency of broadcasting // Young scientist. 2014. No. 18 (77). P. 833-837.
8. Chechin O. P., Kravtsova D. S. Employment management: blogging - from hobby to profession // Problems of enterprise development: theory and practice. 2019. No. 1-1. P. 199-203.



УДК 005.32+005.21
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_212
EDN: <https://elibrary.ru/yvwxwkb>

Влияние организационной культуры на эффективность стратегического управления организацией

The influence of organizational culture on the effectiveness of strategic management of the organization

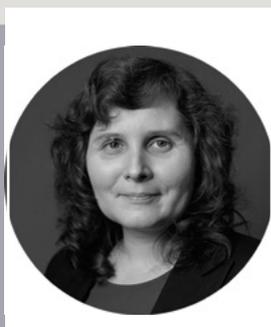


Юлия Владимировна Воронцова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры управления в сфере культуры, кино, телевидения и индустрии развлечений, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: jvms2008@yandex.ru

Yulia V. Vorontsova

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Management in the Field of Culture, Cinema, Television and Entertainment Industry, PhD, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: jvms2008@yandex.ru



Елена Евгеньевна Панфилова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры «Управление промышленными организациями», кандидат экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-5397-0199, Web of Science Researcher ID: C-8762-2019, SPIN: 3884-1530, Author ID: 404209.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: ee_panfilova@guu.ru

Elena E. Panfilova

FSBEI HE "State University of Management", associate Professor of the Department "Management of industrial organizations", Candidate of Economic Sciences, associate Professor, ORCID: 0000-0001-5397-0199, Web of Science Researcher ID: C-8762-2019, SPIN: 3884-1530, Author ID: 404209.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ee_panfilova@guu.ru

Аннотация.

В работе организационная культура рассматривается в качестве инструмента для повышения конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе. Определены подходы к трактовке понятия «организационная культура» с точки зрения менеджмента, социологии и психологии. Уточнены внешние и внутренние факторы, способствующие формированию и развитию комфортной для сотрудников организационной культуры. Выявлены типы корпоративной культуры и характер влияния на мотивацию сотрудников и карьерный рост. Установлена взаимосвязь между характером организационной культуры и траекториями устойчивого стратегического развития компании. Систематизированы качественные и количественные методики оценки эффективности формирования и управления организационной культурой в компании. При подготовке рекомендаций учтен отечественный и зарубежный опыт формирования организационной культуры как в крупных компаниях, ритейле, так и креативных индустриях.

Ключевые слова.

Бирюзовая организация, власть, команда, роль, цифровая зрелость, цифровизация.

Введение

В современных условиях высокой неопределенности внешней среды, действия антироссийских санкций и расширения использования цифровых инструментов для развития бизнеса организационная культура выступает как один из драйверов повышения конкурентоспособности компании. Многие руководители рассматривают концепции («бирюзовых») организаций, расширения омниканальности и повышение прозрачности бизнеса в рамках экосистем в качестве инструментов для достижения устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Целью исследования является выявление отличительных характеристик и определение роли организационной культуры для достижения стратегических целей устойчивого развития. Задачи исследования сводятся к определению различий между понятиями организационная и корпоративная культура, классификации организационных отношений, влияющих на формирование и развитие организационной культуры, а также факторов, оказывающих влияние на каждом из этапов ее развития в компании. Методологической базой исследования послужили методы сравнения, сводки и группировки, а также качественные и коли-

Abstract.

The paper considers organizational culture as a tool for increasing the company's competitiveness in the long term. The approaches to interpreting the concept of "organizational culture" from the point of view of management, sociology and psychology are defined. The external and internal factors that contribute to the formation and development of the comfortable organizational culture for employees are specified. The types of corporate culture and the nature of the impact on employee motivation and career growth are identified. The relationship between the nature of organizational culture and the trajectories of sustainable strategic development of the company is established. Qualitative and quantitative methods for assessing the effectiveness of the formation and management of organizational culture in the company are systematized. When preparing recommendations, domestic and foreign experience in forming at the organizational culture in both large companies, retail and creative industries is taken into account.

Keywords.

Turquoise organization, power, team, role, digital maturity, digitalization.

чественные методы оценки и анализа организационной культуры в компании.

Основная часть

Система организационных отношений является важным компонентом организационной культуры. Разнообразие формальных и неформальных взаимоотношений способствует реализации потенциала организации и эффективности ее деятельности. Ведущие компании мира стремятся создать корпоративную структуру, которая соответствует философии, целям и задачам компании [11].

Результаты обзора литературы и тематических исследований раскрывают несколько ключевых идей о роли и влиянии организационной культуры на успех бизнеса:

1. Соответствие стратегическим целям: успешные организации обеспечивают соответствие своей культуры стратегическим целям, создавая целостную структуру, которая направляет принятие решений и поведение во всей организации [14]. Такое соответствие способствует последовательности в действиях и помогает организации более эффективно двигаться к своим целям. Согласно исследованиям, такое соответствие может привести к улучшению организационной эффективности и повы-

шению конкурентоспособности в краткосрочной и долгосрочной перспективах [1].

Например, культура непрерывного совершенствования («Toyota»), известная как «Kaizen», соответствует ее стратегической цели поддержания высоких стандартов качества и операционной эффективности, что позволяет компании постоянно производить и поставлять надежную продукцию.

2. Роль лидерства: лидерство играет ключевую роль в формировании и поддержании организационной культуры. Лидеры, которые последовательно воплощают ценности и видение организации, подают мощный пример для подражания другим. Это влияние сверху вниз гарантирует, что культурные ценности проникают на все уровни организации. Лидеры являются основными архитекторами культуры; они устанавливают нормы и ценности, которые направляют организационное поведение [2].

Кроме того, трансформационное лидерство, которое подразумевает вдохновение и мотивацию сотрудников посредством общего видения, положительно влияет на организационную культуру и результаты работы сотрудников. Например, стиль лидерства Стива Джобса сыграл решающую роль во внедрении культуры инноваций и совершенства в компании «Apple», которая продолжает определять идентичность и успех компании [10].

3. Коммуникация и прозрачность: открытая коммуникация и прозрачность необходимы для формирования позитивной организационной культуры. Когда сотрудники хорошо информированы и вовлечены в процессы принятия решений, они с большей вероятностью будут чувствовать себя вовлеченными и преданными организации. Прозрачная коммуникация помогает в построении доверия и снижает неопределенность, что имеет решающее значение во времена перемен [3]. Кроме того, организации, которые поощряют открытый диалог и обратную связь, могут лучше выявлять и решать проблемы до того, как они перерастут в нечто большее. Политика «открытых дверей» компании «Google», которая позволяет сотрудникам свободно делиться идеями и проблемами, является примером того, как открытая коммуникация может способствовать формированию поддер-

живающей и инновационной культуры.

4. Непрерывное развитие: организационная культура не статична; она развивается вместе с организацией по мере ее адаптации к внутренним и внешним изменениям. Компании, которые инвестируют в непрерывное культурное развитие, лучше подготовлены к изменениям на рынке и сохраняют свое конкурентное преимущество [13]. Непрерывное развитие подразумевает регулярную оценку и обновление культурных практик для соответствия новым стратегическим целям, потребностям сотрудников и рыночным условиям. Например, переход «IBM» от культуры, ориентированной на оборудование, к культуре, ориентированной на услуги и решения, потребовал значительной глубинной трансформации. Эта трансформация была обусловлена непрерывным обучением и адаптацией, что позволило «IBM» оставаться актуальной в быстро меняющейся отрасли [9].

5. Расширение прав/возможностей сотрудников и автономия: организационная культура, которая расширяет права и возможности сотрудников, предоставляя им автономию и поощряя инициативу, может существенно повысить удовлетворенность сотрудников работой и их производительность. Расширение прав и возможностей развивает чувство собственности и ответственности, что может привести к более высокому уровню инноваций и эффективности. Например, культура 3M поощряет сотрудников выделять часть своего времени на личные проекты, что приводит к таким инновациям, как Post-it Note. Эта практика не только стимулирует креативность, но и помогает открывать новые возможности для компании [4].

6. Культурное разнообразие и инклюзивность: интеграция разнообразия и инклюзивности в организационную культуру способствует более динамичной и инновационной рабочей среде. Разноплановые команды вносят свои различные точки зрения и идеи, улучшая процессы решения проблем и принятия решений. Организации, которые развивают инклюзивную культуру, получают выгоду от более высокого морального духа сотрудников и снижения текучести кадров, поскольку сотрудники чувствуют себя ценными и уважаемыми независимо от их происхождения. Напри-

мер, приверженность компании «Microsoft» разнообразию и инклюзивности является основополагающим аспектом ее культуры, помогая привлекать и удерживать разнообразный кадровый резерв [8].

7. Адаптивность и устойчивость: организации с культурой, которая подчеркивает адаптивность и устойчивость, лучше подготовлены к преодолению кризисов и неожиданных вызовов. Такие культуры поощряют гибкость и проактивный подход к решению проблем, которые имеют решающее значение во времена потрясений. Например, во время пандемии COVID-19 такие компании, как «Zoom», продемонстрировали устойчивость, быстро адаптировав свои услуги и операции для удовлетворения резкого роста спроса на инструменты виртуальной коммуникации. Эта адаптивность поддерживалась культурой, которая ценит гибкость и организационные инновации [5].

Результаты исследований подчеркивают многогранность организационной культуры и ее решающую роль в успехе бизнеса [12]. Соответствие стратегическим целям, эффективное лидерство, открытая коммуникация, непрерывное развитие, расширение прав и возможностей сотрудников, разнообразие и инклюзивность, а также адаптивность — все это важнейшие элементы, которые способствуют созданию прочной и позитивной организационной культуры. Эти элементы не только усиливают внутреннюю сплоченность и удовлетворенность сотрудников, но и позволяют организациям процветать в конкурентной и постоянно меняющейся деловой среде [7].

Организационная культура идентифицирует и подчеркивает убеждения и поведение организации. В целом она определяет, как сотрудники должны действовать, чувствовать и думать. Организационная культура — это индивидуальность организации и включает в себя все от основных ценностей до видения для сотрудников. В современном конкурентном деловом мире любая компания, которая хочет оставаться впереди конкурентов, должна четко определить свои цели и иметь четкий план их достижения. В основе достижения этих целей лежит последовательная организационная культура [6].

Бирюзовый стиль управления характерен для компаний, работающих в сфере

креативных индустрий, оказания услуг, а также организаций, имеющих большое количество территориально обособленных подразделений. Под последними могут пониматься склады временного хранения, инжиниринговые компании, магазины розничных продаж, точки производства, удаленные производственные площадки и т.д.

Различные методики формирования рабочей группы лидеров для такого стиля управления предполагают, что сотрудники имеют примерно одинаковый опыт работы в отрасли/сфере услуг, владеют гибкими технологиями управления, могут безболезненно делегировать полномочия, не являются карьеристами и психологически готовы к инновациям и нововведениям в компании.

Исследование показывает, что удаленность филиалов и представительств организации не является препятствием к реализации бирюзового стиля управления. Обычно для крупных компаний характерно наличие перекрестного владения акциями компаний-контрагентов и присутствие в составе Совета директоров исполнительных директоров аффилированных компаний. При стратегическом планировании руководство учитывает значение капитализации компании, индекс Тобина, индекс транснациональности и распространения производственно-сбытовой сети.

Для каждого из инструментов стратегического управления бирюзовый стиль управления целесообразно применять на определенном этапе. Например, выбор критериев и признаков для сравнения конкурентов при сегментации стратегической зоны хозяйствования или при определении вероятности наступления рисков при неисполнении бюджета. При использовании методов портфельного анализа бирюзовый стиль управления будет оптимален при формировании перечня факторов, определяющих уровень конкуренции в отрасли и важность конкурентных позиций по функциональным зонам организации.

На производстве организационная культура формируется внедрением кружков качества, концепции бережливого производства и кайзен-системы. В этом случае бирюзовый стиль управления уже может быть реализован на операционном уровне. Карта стратегических групп конкурентов может быть выстроена абсолютно в

иных координатах для бирюзового стиля управления, чем для оранжевого или зеленого стиля управления и корпоративной культуры. В этом случае ценность внедрения концепции бирюзовых организаций состоит в том, что могут быть получены нестандартные срезы для исследования рынка и выделения перспективных сегментов при работе с клиентами.

Результаты и выводы

Проведенное исследование показало, что подавляющее большинство российских компаний при разработке стратегии цифровой трансформации придерживается и берет за основу цифровую бизнес-модель Ворнера. Совмещая концепцию спиральной динамики, «бирюзовых» организаций и матрицу «клиентский опыт-стратегический контроль» были получены следующие результаты: для фирм, являющихся ключевым поставщиком товаров (работ, услуг) для крупной компании в рамках системы госзакупок, средняя доходность при осуществлении процесса цифровой трансформации составляет около 33 %. Руководство компании привержено оранжевому цвету корпоративной культуры.

Для крупных корпораций, креативных кластеров, располагающих полной информацией о клиентском опыте и продвигающих свои услуги через разнообразные цифровые каналы присущ зеленый цвет корпоративной культуры. При этом компании в среднем демонстрируют 40 % уровня доходности. Организации, являющиеся резидентами Особых экономических зон, отдельных кластеров демонстрируют доходность на уровне 43 % и придерживаются синего цвета корпоративной культуры.

Фирмы, являющиеся драйверами экосистемы, объединяющие вокруг себя компании, которые генерируют контент, развивают клиентский опыт и выстраивают коммуникацию с помощью различных цифровых сервисов и платформ, придерживаются бирюзового стиля корпоративной культуры и демонстрируют доходность около 51 %.

Существенное изменение организационной культуры происходит, когда руководство компании принимает решение о масштабировании бизнеса, в том числе на рынки дружественных иностранных го-

сударств. Для удержания конкурентного преимущества в таких организациях формируется цифровой профиль сотрудника по ключевым направлениям деятельности компании. Сотрудник в ходе аттестации подтверждает свои цифровые компетенции или формирует их за счет прохождения корпоративных тренингов с элементами геймификации.

Как правило, стиль управления, характерный для бирюзовых организаций, формируется в случае наличия в компании стратегической информационной системы и одновременно концентрации сотрудников на выполнении процедур и бизнес-процессов, характерных для «петли мощности» или «стратегической петли», в соответствии с классификацией решетки информационного менеджмента Р. Маэса.

Стратегическое управление организацией в настоящее время выстраивается в рамках различных экосистем, платформ. Рост бизнеса оценивается с использованием модели Гордона или Дюпона. Соответственно, формирование творческих рабочих групп, нацеленных на решение нестандартных, нетривиальных задач требует высокой компетенции сотрудников, владения знаниями в смежных отраслях (экономика, право, финансы, менеджмент) и отсутствия стремления к активному продвижению по карьерной лестнице.

Бирюзовый стиль управления в большей степени реализуем на тактическом уровне управления компанией, поскольку на стратегическом уровне возникает большое число финансово-заинтересованных лиц, инвесторов, стейкхолдеров, которые могут не разделять ценностные установки топ-менеджмента и членов Совета директоров.

Можно выделить ряд ключевых показателей, позволяющих говорить о том, что бирюзовый стиль управления может быть успешно реализован в компании:

- амплитуда колебаний базовых технико-экономических показателей у контрагентов находится в диапазоне 15 %;
- коэффициент взаимовлияния по цепочке при оказании работ, услуг больше 1;
- присутствует интеграция взаимодействия ключевых руководящих сотрудников в рамках телеграмм-каналов, цифровых

платформ, системы 1С или сервисов создания интеллект-карт при работе над проектом;

- в компании не присутствует передача работ на аутсорсинг;
- организация не стремится к работе с субподрядчиками и реализации функции генерального подрядчика;
- присутствует средняя степень диверсификации бизнеса;
- характерна развитая филиальная сеть;
- используются модели работы по франшизе.

Типовые этапы формирования организационной культуры включают в себя:

- определение миссии организации, стратегии цифровой трансформации и организационного развития;
- изучение возможностей внедрения ценностей, присущей концепции «бирюзовых» организаций;
- выявление степени несоответствия сформированной корпоративной культуры новой модели цифровой трансформации бизнеса;
- выявление скрытых лидеров в проектных командах и внутренних устремлений;
- трансформация ценностей компании при проведении реорганизационных процедур;
- оценка эффективности мероприятий по трансформации организационной культуры и величины стратегических капитальных вложений.

Для руководителей бирюзовых компаний характерно стремление вывести организацию на публичное размещение акций, выделение Департаментов и подразделений, занимающихся развитием и продвижением бренда, а также реализацией программ по управлению талантами и становлению корпоративных университетов. В организационной структуре компаний присутствуют должности директора по цифровой трансформации, стратегическому развитию бизнеса и Департамент по методологии формирования корпоративных стандартов. Корпоративные стандарты предусматривают наличие комитетов по корпоративной этике, урегулированию корпоративных конфликтов и координации взаимодействия с ключевыми Заказчиками.

Заключение

Организационная культура представляет собой систему коллективных ценностей, норм, убеждений и традиций, которые разделяют и поддерживают сотрудники предприятия. Она формируется под влиянием истории становления предприятия, личностей его лидеров, а также внешней и внутренней среды. Организационная культура является важнейшим элементом, определяющим поведение сотрудников и влияющим на эффективность организации в целом. Установлена высокая роль организационной культуры в достижении стратегических целей организации.

Так, сильная культура способствует единству среди сотрудников, что позволяет им работать более слаженно и эффективно, следуя общим целям. Правильно построенная культура может повысить уровень мотивации и удовлетворенности сотрудников, что положительно влияет на их продуктивность и приверженность компании. Организации с культурой, которая поощряет изменения и новаторские идеи, способны быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и внедрять процессные инновации, что способствует достижению стратегических целей.

Уникальная и позитивная организационная культура может стать элементом бренда компании, привлекая внимание клиентов и потенциальных сотрудников. В компаниях, в которых культура подчеркивает важность изменений и постоянного развития, сотрудники менее подвержены сопротивлению нововведений. В результате организационная культура не только помогает сформировать идентичность компании, но и становится инструментом реализации ее стратегий. Систематическая работа с культурой позволяет поддерживать желаемый уровень продуктивности и конкурентоспособности на рынке.

Перспективными направлениями научных исследований в данной сфере является изучение вопросов применения искусственного интеллекта при принятии стратегических решений в нестандартных ситуациях в разнородных группах руководителей.

Список источников:

1. Аббосов М.И., Ястребова Т. Е. Бирюзовые организации как тренд развития деловых организаций // Sciences of Europe. 2020. № 47-4(47). С. 13-15.
2. Акопян А.Р., Воронцова Ю.В. Использование концепции бирюзовой организации для оценки показателей управления творческой командой // Вестник университета. 2022. № 5 С. 203-209.
3. Антипина Е.А., Харченко К.В. Государственно-частное планирование как основа разработки цифровых стратегий будущего // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 6-12.
4. Веденский А.А., Устинов А.А. Особенности трансформации организационной структуры предприятия: опыт внедрения «бирюзовых организаций» // Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 01 декабря 2023 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2024. С. 558-561.
5. Зотов В.Б., Терехова К. О., Царапов М.Н. Структура цифровых технологий в Москве // Муниципальная академия. 2022. №2. С.10-15.
6. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Особенности способов мышления и информационного поведения руководителей при решении командных задач // Муниципальная академия. 2024. № 2. С.330-339.
7. Молодова И.Ю., Сафонова Д.И. Проблемы цифровой трансформации массовых социально значимых услуг на муниципальном уровне // Муниципальная академия. 2023. № 2. С.110-115.
8. Никоненко А.Р. Анализ создания и развития "бирюзовых" организаций в России // Administrative Consulting. 2021. Т.7. № 4. С.51-63.
9. Полетаева А. В. Преимущества и перспективы развития особой экономической зоны "Технополис "Москва" // Интернаука. 2022. 21-7(244). С.9-11.
10. Рожков Е. В. Цифровизация собственности (региональные особенности) // Муниципальная академия. 2021. №2. С.156-161.
11. Сталбекова А.С. Роль технополиса как фактора активизации инновационных процессов в развитии регионов // Ежеквартальный научно-информационный журнал "Экономический вестник". 2022. № 1,2. С.76-80.
12. Чибирикова Д.А. К вопросу формирования технополисов // Развитие современной науки: опыт, проблемы, прогнозы. Сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 16 января 2024 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука». 2024. С.184-187.
13. Шкарупета Е.В. Киберфизическое развитие технополисов в условиях цифровизации и интеллектуализации промышленности // Экономика промышленности. 2023. Т.16. № 4. С.381-397.
14. Masser I. By accident or design: Some lessons from technology led local economic development initiatives. Review of Urban & Regional Development Studies. 1991. №3(1). P. 78-93.

References:

1. Abbosov M.I., Yastrebova T.E. Turquoise organizations as a trend in the development of business organizations // Sciences of Europe. 2020. No. 47-4(47). P. 13-15.
2. Akopyan A.R., Vorontsova Yu.V. Using the concept of a turquoise organization to assess the performance of a creative team // Bulletin of the University. 2022. No. 5 P. 203-209.
3. Antipina E.A., Kharchenko K.V. Public-private planning as a basis for developing digital strategies for the future // Municipal Academy. 2020. No. 3. P. 6-12.
4. Vedensky A.A., Ustinov A.A. Features of the transformation of the organizational structure of the enterprise: the experience of implementing "teal organizations" // Development of the financial market and entrepreneurial structures in modern conditions: Materials of the All-Russian scientific and practical conference, Volgograd, December 01, 2023. – Kursk: ZAO "Universitetskaya kniga", 2024. Pp. 558-561.
5. Zotov VB, Terekhova KO, Tsarapov MN. The structure of digital technologies in Moscow // Municipal Academy. 2022. No. 2. Pp. 10-15.
6. Kirnarskaya SV, Anfimova AY Features of the ways of thinking and information behavior of managers in solving team problems // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 330-339.
7. Molodova IY, Safonova DI Problems of digital transformation of mass socially significant services at the municipal level // Municipal Academy. 2023. No. 2. P.110-115.
8. Nikonenko A.R. Analysis of the creation and development of "turquoise" organizations in Russia // Administrative Consulting. 2021. Vol. 7. No. 4. P.51-63.
9. Poletaeva A. V. Advantages and development prospects of the special economic zone "Technopolis "Moscow" // Internauka. 2022. 21-7 (244). P. 9-11.
10. Rozhkov E. V. Digitalization of property (regional features) // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 156-161.
11. Stalbekova A. S. The role of the technopolis as a factor in activating innovation processes in the development of regions // Quarterly scientific and information journal "Economic Bulletin". 2022. No. 1,2. P. 76-80.
12. Chibirikova D. A. On the issue of the formation of technopolises // Development of modern science: experience, problems, forecasts. Collection of articles of the VI International Scientific and Practical Conference, Petrozavodsk, January 16, 2024. – Petrozavodsk: International Scientific Partnership Center "New Science". 2024. P.184-187.
13. Shkarupeta E.V. Cyber-physical development of technopolises in the context of digitalization and intellectualization of industry // Industrial Economics. 2023. Vol.16. No. 4. P.381-397.
14. Masser I. By accident or design: Some lessons from technology led local economic development initiatives. Review of Urban & Regional Development Studies. 1991. No. 3(1). P. 78-93.



УДК 330-161
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_219
EDN: <https://elibrary.ru/sobpyb>

Исследование лидерских компетенций руководителей в экологической сфере

Research of leadership competencies of managers in the environmental field



Светлана Викторовна Кирнарская

РАНХиГС при Президенте РФ, доцент кафедры управления природопользованием и охраны окружающей среды, кандидат биологических наук, кандидат психологических наук, ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-4308-4462>, SPIN-код: 1040-9318, AuthorID: 342539, 119571, Россия, Москва, проспект Вернадского, д. 82 стр. 1.
e-mail: kimarskaya-sv@ranepa.ru

Svetlana V. Kimarskaya

RANEPА under the President of the Russian Federation, Associate Professor of the Department of Environmental Management and Environmental Protection, Candidate of Biological Sciences, Candidate of Psychological Sciences, ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-4308-4462>, SPIN-code: 1040-9318, AuthorID: 342539, 82 Vernadsky Avenue, building 1, Moscow, 119571, Russia.
e-mail: kimarskaya-sv@ranepa.ru



Анна Юльевна Анфимова

АНОВО Московский международный университет, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-44>, <https://elibrary.ru/authors.asp>, SPIN-код: 02-8323, AuthorID: 690627, 125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 17.
e-mail: ladyannstyle@mail.ru

Anna YU. Anfimova

ANOVO Moscow International University, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-44>, <https://elibrary.ru/authors.asp>, SPIN code: 02-8323, AuthorID: 690627, 17 Leningradsky Prospekt, Moscow, 125040, Russia.
e-mail: ladyannstyle@mail.ru

Аннотация.

В качестве предмета исследования были рассмотрены социально-психологические составляющие ключевых личностно-профессиональных ресурсов лидеров и руководителей общественных и государственных организаций, связанных с экологической деятельностью. Результаты данного исследования развивают и обобщают подходы к диагностике, апробированные в предыдущих работах авторов.

Ключевые слова.

Личностно-профессиональные ресурсы, социально-психологическая адаптация, ключевые компетенции, экологическое мышление, проэкологичное поведение управленцев, психологический профиль руководителя.

Введение

Когда мы анализируем вопросы, связанные с управленческой компетентностью в сферах экологической деятельности, нам приходится использовать не только практико-ориентированные и прагматичные подходы, но и социально-философские и социально-психологические составляющие сознания и деятельности человека. Два полюса современной жизни людей: разрушение природного мира и его спасения во имя самого человека и природы - приводит нас к правильному пониманию проблем адаптации во всех ее формах. Если принять во внимание, что сегодняшняя адаптация человека к природе, его взаимодействие с ней носит социально-биологический характер, то будет важным рассмотреть с этих позиций и проявление управленческих компетенций в ракурсе социально-экологической ответственности [3; 4; 8; 9]. В свою очередь, социально-экологическая ответственность руководителей проявляется разным образом через компетенции личностно-профессиональных ресурсов, имеющих свои ключевые позиции и компетентности взаимодействия.

В фундаменте основания природной адаптации людей лежит деятельность центральной нервной системы. Через наследственный механизм генетически передается информация для реализации адаптационных свойств организма. Биологическая природа диктует определенный стиль поведения для сохранения вида и его выживания в различных условиях, делая че-

Abstract.

The socio-psychological components of the key personal and professional resources of leaders and heads of public and government organizations related to environmental activities were considered as the subject of the study. The results of this study develop and generalize the diagnostic approaches tested in the previous works of the authors.

Keywords.

Personal and professional resources, socio-psychological adaptation, key competencies, environmental thinking, environmental behavior of managers, psychological profile of the head.

ловека уникальным представителем природной сферы. Но одно лишь биологическое обоснование не способно объяснить неповторимость и уникальность его проявления. Характерный способ поведенческих особенностей придает деятельности («человека разумного») особое двойственное направление: сохранить себя и свою среду обитания. Сохранить себя биологически возможно, используя традиционные природные механизмы. Но в измененной самим человеком природной среде (техносфера) выживание и функционирование требует дополнительных усилий. Большие конгломераты человеческих популяций разнятся большим многообразием социальных связей, взаимодействий; и фундаментом социального поведения людей уже являются некие способности, отличающие поведение людей от поведения других животных. Это обстоятельство подкрепляет существующее мнение, что современное эволюционное развитие человека происходило и происходит путем культурных изменений, включающих символическое мышление, выделяющее нас из животного мира, и самоактуализацию посредством этих символов.

Стоит рассмотреть еще одну базовую характеристику современного человека - масштабы его социальных связей, которые он может и должен образовывать, а также множественные социальные роли, которые он вынужден играть в современном обществе. Каждая из этих ролей требует готовности быстро и эффективно действо-

вать в условиях претерпевающего колоссальные изменения мира. А в основе лежит способность преодолевать сопротивление внешней среды, но и, одновременно, просчитывать последствия своих собственных деяний, корректировать свое поведение в различных социальных условиях.

Основная часть

Предварительно, чтобы понять и объяснить положение человека в социуме, его реальные потребности и возможности, нам требуется объективно оценить сочетание социально-философского подхода к жизненным (в том числе природным) ценностям и наличие социально-экологической ответственности по отношению к себе и миру через те социальные общности и группы, к коим он принадлежит или руководит. Такой общезначимый социально-философский образ человека необходим для описания критериев его профессиональных компетенций в разрезе экологической деятельности, которая не разрушает, а сохраняет мир, в котором человек живет [4; 10; 15; 17]. Комплекс поведенческих особенностей, данных человеку в форме набора поведенческих паттернов, реализуется в нем от рождения, а культура сообщества, в котором он живет и работает, позволяет ему в той или иной мере усилить эти особенности. Таким образом, на фундаменте генетических механизмов появляются новые социальные качества. Этот биосоциальный отбор, отдает предпочтение не только рождению биологически здорового потомства, но и таких представителей социума, которые обладают новыми психическими, интеллектуальными свойствами. Сложные взаимозависимости в ряду поколений увеличивают социальный вклад в экологическую осознанность существования и дают надежду на формирование проэкологичного сознания, как важного фактора выживания человечества. «При рассмотрении человека в качестве самостоятельного актора, его экологически сознательная активность видится нам важным свойством для реализации изменений антропоцентрического сознания на экоцентрическое, как способ единственно правильной адаптации для выживания и благополучия соци-

ума, находящегося в гармонично равновесии с природной средой. На первое место в обществе в данном процессе адаптации выходит фигура руководителя, обладающего соответствующим набором качеств экологического лидера, способного быть камертоном команды в реализации экологической парадигмы сознания, мышления и поведения» [1; 9].

Позиция **стратегического лидерства** [11; 13; 14; 16] в экологической сфере включает в себя несколько качественных направлений, среди которых наиболее важными представляются:

- наличие у лидера антиципации, как способности прогнозировать отдаленное будущее и возможные экологические последствия деятельности;
- возможность руководителя выстраивать иерархию стратегических ориентиров, приоритетных направлений деятельности;
- способность выявления необычных решений и вариаций преодоления возникающих экологических проблем;
- самостоятельность в поиске алгоритмов решений для применения уникальных природо-ориентированных подходов в русле долгосрочных изменений.

Если оценивать действия экологических лидеров с позиций правильности и **компетентности коммуникаций** с различными специальными группами и институтами по вопросам экологии следует выделить такие базовые позиции, как:

- обоснованная возможность поиска эффективного диалога, продвижение экологической медиации;
- приверженность к партнерскому взаимодействию с применением рациональной аргументации в конфликтных и стрессовых ситуациях;
- нахождение индивидуального подхода при работе с экологической командой;
- продвижение межведомственного, межгруппового социального взаимодействия в экологически напряженных ситуациях.

Продолжая программу исследований по экологическому лидерству [1; 2; 8; 9], авторы статьи изучают ключевые компетенции лидеров-руководителей в связке трех групп компетенций с экологическими параметрами руководства. При этом рассматри-

вался аспект деятельности руководителей разных уровней по осознанности экологических задач, притязаний и самооценки своей деятельности, уровню стрессоустойчивости в условиях решения текущих задач.

Общеизвестно, что степень трудности задач и достижение цели являются камертоном уровня притязаний любого человека. Для экологической сферы это понятие в ракурсе мотивационных составляющих играет особую роль, как нечто жизненно важное и с биологической, и с социальной точки зрения. Уровень мотивации к достижению некой экологической цели (в ракурсе его руководящей деятельности) демонстрирует амбиции лидера. Оценка собственной значимости и самооценности предполагает наше отношение к себе и своим возможностям, наша репутация в собственных глазах.

Самооценка лидера функционально и непосредственно влияет на поведение руководителя, его взаимоотношения с командой и всеми социальными группами, где он вступает в прямые взаимодействия. Кроме этого, самооценка включает в себя самокритичность, требовательность по отношению к себе, восприятие личных успехов и достижений, а также провалов и неудач. Внутренняя уверенность в достижении цели при полной уверенности в своих силах и возможностях является функцией самоэффективности как ключевой составляющей самооценки. При этом второй ключевой позицией самооценки можно рассматривать самоуважение. Самоуважение – особая дефиниция значимости своего собственного «Я». При этом, адекватная са-

мооценка несет нагрузку необходимого и обязательного условия роста и развития лидерского потенциала. Умение давать оценку себе и своим собственным силам, навыкам, знаниям и умениям дает простор для постановки успешно достигаемых задач и благоприятных взаимодействий с окружающими, стремясь к балансу природного и социального [5; 6; 7; 10].

Таким образом, на фокус-группах экологических лидеров проводилась диагностика самооценки и уровня притязаний по методике Дембо-Рубинштейна. Самодиагностика показала интересные результаты по определяемой высоте самооценки и уровню притязаний. Интерпретация этих показателей помогла выявить несколько уровней высоты самооценки и уровня притязаний (от низкого, среднего, высокого до очень высокого).

Авторов исследования интересовала норма расхождения между уровнем самооценки и уровнем притязания, которая оценивалась в интервале от 8 до 22 баллов и свидетельствовала о том, что управленец ставит перед собой такие задачи и цели, которые он реально хочет достичь. Особенное значение придавалось шкалам: **характер, авторитет, активность, уверенность**, рис. 1.

Это связано с модельной ситуацией, которая предлагалась руководителям в экологической сфере перед проведением тестирования. Важной составляющей для них было понятие авторитета в экологической деятельности, активные мероприятия в этой сфере (в том числе и сам факт обучения на программе ДПО «Экологическое ли-



Рисунок 1. Шкалы высоты самооценки и уровня притязаний

*Источник: составлено авторами

дерство») и уверенность в собственных знаниях и способностях лидера. Расхождение уровня самооценки и уровня притязаний показали норму для всех возрастных групп лидеров, что означало здравый подход к своей самооценке без завышения и занижения, но показатели внутри интервала различались. Наименьший показатель расхождения в пределах нормы принадлежал группе руководителей-лидеров старшей возрастной категории (44-55 лет) с опытом работы в сфере экологической деятельности (от 7 лет). Показатели всех возрастных групп руководителей приведены на рис.2.

Результаты данной диагностики хорошо коррелируются с предварительными обсуждениями модельной ситуации по экологическому лидерству и собственным достижениям с фиксированными ответами по группам [9; 10].

Обращаясь к собственным ранним исследованиям, «связанным с персонально-социальной ответственностью» за улучшение природной среды и экологически оправданным поведением при принятии управленческих решений, стоит отметить, что экологически ориентированные общественные и производственно-социальные отношения еще только формируются. Очень часто возникают ситуации, когда реальным проводником жизни общества становится бюрократический аппарат, координируя действия ведомств, организаций, социальных групп, слоев и т.д. Регулируя воплощение идей развития общества, чиновничий управленческий аппарат становится реальной силой. И важную роль в этом случае играет позиция лидеров-руководителей, их персональное поведение в качестве примера



Показатель расхождения уровня притязаний и самооценки для трех возрастных групп экологических лидеров

22-25 лет	28-40 лет	41-55 лет
22-25 балла Относительная граница нормы Слегка завышенная самооценка Неумение правильно оценить результаты деятельности	8-19 баллов Оптимальная самооценка Реалистичный уровень притязаний	8 баллов адекватная самооценка Реалистичный уровень притязаний

Рисунок 2. Показатели расхождения уровня притязаний и самооценки разных возрастных групп экологических лидеров

*Источник: составлено авторами



Две категории копинг-стратегий поведения в стрессе

Адаптивная (функциональная) копинг-стратегия	Малоадаптивная (дисфункциональная) копинг-стратегия
полезные методы, которые помогают человеку адекватно реагировать на сложные обстоятельства, уменьшая уровень стресса без вреда для здоровья или благополучия	решения, которые могут временно облегчить состояние, но не решают основную проблему и могут привести к долгосрочным негативным последствиям



Рисунок 3. Категории копинг-стратегий

*Источник: составлено авторами



Рисунок 4. Копинг-стратегии поведения в стрессовой ситуации

*Источник: составлено авторами

для участников социума» [3]. Управление экологической деятельностью предполагает работу в условиях высокой ответственности за результат и стрессовых ситуаций. А потому важным элементом психологического профиля руководителя можно считать его личные стратегии преодоления стресса.

Интересными можно назвать результаты личностной диагностики, связанные с анализом различных стратегий преодоления стресса (копинг-стратегии) [12]. Механизмы или способы, при помощи которых люди справляются со стрессовыми ситуациями, конфликтно-напряженными взаимодействиями, проблемами и эмоционально сложно окрашенными коммуникациями относятся к, так называемым, копинг-стратегиям.

По определению психологов копинг-стратегии относятся к двум базовым категориям, рис.3.

При этом исходя из психотипа и психологического профиля руководителя, его опыта и жизненных ресурсов, можно применять два вида копинг-стратегий, отличающихся по своим ориентациям и

конечной нацеленности. Относительно изучения профиля лидеров-руководителей интересно изучить корреляции между направленностью личности, способами мышления, характерных для данных типов с применяемыми копинг-стратегиями, поскольку связь стресса с решением проблем в области экологии очевидна, рис. 4.

Если проблемно-ориентированные копинг-стратегии скорее являются прерогативой решения экологических проблем и поведенческих паттернов со стороны руководителей с экологическим сознанием и мышлением, то эмоционально-ориентированные копинг-стратегии поведения в стрессовых ситуациях в большей степени принадлежат людям из различных социальных сообществ, столкнувшихся с этими экологическими проблемами. Следует отметить, что для обеих ориентаций изначально срабатывают подсознательные решения на уровне инстинктивных механизмов и потом присоединяющиеся к ним сознательные решения и действия.

В таблице 1 представлены 8 копинг-стратегий преодоления стресса по версии психолога Р. Лазаруса.

Таблица 1

Копинг-стратегии преодоления стресса (Р. Лазарус)

Название стратегии	Содержание
Конфронтация	активно-агрессивные действия по изменению ситуации
Дистанцирование	мысленное отдаление ситуации и/или уменьшение её значимости, откладывание решения
Бегство-избегание	отрицание или полное игнорирование проблемы, уход от ответственности, пассивность, нетерпение, вспышки раздражения, погружение в фантазии
Самоконтроль	усилия по регулированию своих чувств и действий

Планирование решения проблемы	анализ ситуации, поиск информации, составление плана действий, и активные действия
Положительная переоценка	положительные эмоции в кризисной ситуации, призыв к спокойствию
Поиск социальной поддержки	желание пережить стресс в группе поддержки
Принятие ответственности	стремление принять свои возможные ошибки, урок на будущее

*Источник: составлено авторами

Таблица 2

Психологические характеристики типов экологических лидеров

Три типа экологических лидеров		
Первый тип лидера	Второй тип лидера	Третий тип лидера
«тип доминирующего инстинкта -доминантный/ либертофильный, преобладание холерического темперамента, преобладание соперничества в решении конфликтов, направленность на себя/на решение задачи, высокая готовность к риску, социальный/предпринимательский тип по Голланду»	«тип доминирующего инстинкта – доминантный/ исследовательский, в равной степени холерический и сангвинический тип темперамента, в равной степени соперничество/компромисс в решении конфликтов, направленность на себя/на решение задачи, высокая готовность к риску, артистический/предпринимательский тип по Голланду»	«тип доминирующего инстинкта – исследовательский/ генофильный, преобладание флегматического типа темперамента, в равной степени компромисс/сотрудничество в решении конфликтов, направленность на решение задачи, низкая готовность к риску, социальный/предпринимательский/традиционный тип» [8;9]

*Источник: составлено авторами

В результате проведенных авторами исследований было выявлено несколько ведущих стратегий поведения в стрессовой ситуации руководителей разного уровня. Большая часть экологических лидеров имело схожие «наборы» стратегий поведения в стрессе. Среди них были:

- конфронтация как резкое противостояние сложившейся ситуации;
- планирование решения проблемы;
- положительная переоценка;
- принятие ответственности.

Ранее авторами были выявлены несколько типов лидеров в командной работе при решении экологических задач. Они приведены в таблице 2.

При обработке результатов нового тестирования удалось выяснить:

1. Стратегии *конфронтации* и *принятия ответственности* были присущи тем экологическим лидерам, у кого в психологическом профиле присутствовали в качестве базовых ярко выраженный **доминантный и либертофильный** инстинкт [1; 9].

2. Стратегии *положительной переоценки* и *планирования решения проблемы* были актуальны для лидеров с **доминантным и исследовательским инстинктом** [1; 9].

3. У экологических лидеров с преобладающими показателями **исследовательского и генофильного** типа были выявлены предпочитаемые копинг-стратегии *положительной переоценки* и *принятия ответственности* [1; 9].

Предсказуемым для лидеров с эгоцентрическим сознанием и генетической предрасположенностью к ярко проявленному **альтруистическому инстинкту** (практически у всех участников диагностики разных обучающихся групп) стал выбор стратегии *принятия ответственности*.

Заключение

В результате проведенной работы удалось дополнить психологические профили экологически ориентированных лидеров-руководителей и выделить базовые основания для проявления ключевых компетенций в профессиональной деятельности.

Следующей задачей исследования может стать установление корреляционных связей между особенностями психотипов и направленного развития управленческой готовности руководителя к решению значимых экологических проблем.

Список источников:

1. Анфимова А.Ю., Кирнарская С.В. Особенности способов мышления и информационного поведения руководителей при решении командных задач // Муниципальная Академия. 2024. №2. С. 330-340.
2. Багрецов С.А., Оганян К.М., Львов В.М., Наумов В.В. Диагностика социально-психологических характеристик малых групп с внешним статусом / под ред. Багрецова С.А. СПб.: ЛАНЬ, 2009. – 639 с.
3. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Формирование экологической культуры управленческих кадров // Муниципальная Академия. 2021. №1. С. 34-39.
4. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Проектная деятельность и командная работа как методы выработки мотивационных ценностей будущих руководителей // Муниципальная Академия. 2022. №3. С. 23-29.
5. Два типа людей: различия в самооценке и уровне притязаний // URL: <https://psycho.ru/library/3847> (дата обращения 26.01.2025).
6. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Кн.2 Акмеологические основы управленческой деятельности. Москва. 2000. – 436 с.
7. Деркач А.А. Самооценка как структурообразующая процесса акмеологического развития // Мир психологии: научно-методический журнал / Ред. Д.И. Фельдштейн, А.Г. Асмолов. 2005. №3. С. 139-146.
8. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Ресурсные составляющие профессионализма будущих руководителей: развитие в процессе командообразования и проектной деятельности // Муниципальная Академия. 2023. №1. С. 2-7.
9. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Экологическая ответственность руководителей: социально-психологическое портретирование // Муниципальная Академия. 2023. №4. С. 85-90.
10. Кузьмина Е.И., Кузьмина З.В. Соотношение самооценки, уровня притязаний и ценностных ориентаций личности // Изд. Саратовского университета. Психология развития. 2018.-т.7, вып.1(25). С.30-41.
11. Мударисов А.А., Сиягин Ю.В. Личностно-профессиональное развитие и карьера: траектории взаимовлияния. Москва: Издательство ИТРК, 2016. -192 с.
12. Рассказова Е.И., Гордеева Т.О., Осин Е.Н. Копинг-стратегии в структуре деятельности и саморегуляции: психометрические характеристики и возможности применения методики cope. Москва: ВШЭ, Психология. 2013.-Т.10. №1. С.82-118.
13. Сиягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. 2017. Том 4. № 2. С.101-108.
14. Сиягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. 2019. №4. С.6-21.
15. Сиягин Ю.В. Ценностные ориентиры современных руководителей // Государственная служба // 2017. №1. С.74-80.
16. Спивак В.А. Лидерство. Москва: Издательство Юрайт. 2024. — 397 с.
17. Философский энциклопедический словарь. Москва: ИНФРА-М. 2009. — 568 с.

References:

1. Anfimova A.Yu., Kirnarskaya S.V. Features of the ways of thinking and information behavior of managers in solving team problems // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 330-340.
2. Bagretsov S.A., Oganyan K.M., Lvov V.M., Naumov V.V. Diagnostics of socio-psychological characteristics of small groups with external status / edited by Bagretsov S.A. St. Petersburg: LAN, 2009. - 639 p.
3. Golovanov V.I., Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Formation of an environmental culture of management personnel // Municipal Academy. 2021. No. 1. P. 34-39.
4. Golovanov V.I., Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Project activities and teamwork as methods for developing motivational values of future leaders // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 23-29.
5. Two types of people: differences in self-esteem and level of aspirations // URL: <https://psycho.ru/library/3847> (accessed 01/26/2025).
6. Derkach A.A. Acmeology: personal and professional development of a person. Book 2. Acmeological foundations of management activity. Moscow. 2000. - 436 p.
7. Derkach A.A. Self-esteem as a structure-forming process of acmeological development // The World of Psychology: scientific and methodological journal / Ed. D.I. Feldshteyn, A.G. Asmolov. 2005. No. 3. P. 139-146.
8. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Resource components of professionalism of future leaders: development in the process of team building and project activities // Municipal Academy. 2023. No. 1. P. 2-7.
9. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Environmental responsibility of managers: socio-psychological portraiture // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 85-90.
10. Kuzmina E.I., Kuzmina Z.V. The relationship between self-esteem, level of aspirations and value orientations of the individual // Publishing house of Saratov University. Developmental Psychology. 2018.-v.7, issue 1(25). P.30-41.
11. Mudarisov A.A., Sinyagin Yu.V. Personal and professional development and career: trajectories of mutual influence. Moscow: ITRK Publishing House, 2016. -192 p.
12. Rasskazova E.I., Gordeeva T.O., Osin E.N. Coping strategies in the structure of activity and self-regulation: psychometric characteristics and possibilities of applying the coping technique. Moscow: HSE, Psychology. 2013.-Vol.10. No.1. Pp.82-118.
13. Sinyagin Yu.V. Three-component model of managerial readiness // Living Psychology. 2017. Vol. 4. No. 2. Pp.101-108.
14. Sinyagin Yu.V. Factors, conditions and biographical predictors of a successful managerial career in the state civil service system // Public service. 2019. No. 4. P. 6-21.
15. Sinyagin Yu.V. Value orientations of modern leaders // Public service // 2017. No. 1. P. 74-80.
16. Spivak V.A. Leadership. Moscow: Yurait Publishing House. 2024. - 397 p.
17. Philosophical encyclopedic dictionary. Moscow: INFRA-M. 2009. - 568 p.

Статья поступила в редакцию 14.05.2025; принята к публикации 15.06.2025



УДК 338.31, 338.012
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_227
EDN: <https://elibrary.ru/kmwbhl>

Оптимизация бизнес-процессов в рамках концепции бережливого управления: синергия инструментов «Карта потока создания ценности» и BPMN-технологии

Optimization of business processes within the framework of lean management: synergy of the tools «Value stream mapping» and BPMN-technology



Ксения Сергеевна Измодедова

ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», преподаватель Центра образовательного инжиниринга, ORCID: 0009-0001-4477-9699; SPIN-код: 5400-2472, AuthorID: 1223173.
628012, Россия, Ханты-Мансийск, улица Чехова, дом 16.
e-mail: kseniia.izmodenova@yandex.ru

Ksenia S. Izmodenova

«Ugra State University», lecturer at the Center for Educational Engineering, ORCID: 0009-0001-4477-9699; SPIN-код: 5400-2472, AuthorID: 1223173.
16. Chekhova, Khanty-Mansiysk, Russia, 628012.
e-mail: kseniia.izmodenova@yandex.ru



Дарья Олеговна Недорезова

ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», SPIN-код: 1646-8277, AuthorID: 1285911.
628012, Россия, Ханты-Мансийск, улица Чехова, дом 16.
e-mail: nedorezovadar@yandex.ru

Darya O. Nedorezova

«Ugra State University», SPIN-код: 1646-8277, AuthorID: 1285911.
16. Chekhova, Khanty-Mansiysk, Russia, 628012.
e-mail: nedorezovadar@yandex.ru

Аннотация.

Программы по оптимизации бизнес-процессов разнообразных предприятий обладают обширной вариативностью, так как гибкость инструментов бережливого производства позволяет адаптировать ряд инструментов под конкретный запрос организации-заказчика. В связи с этим, увеличить экономические и управленческие показатели предприятию представляется возможным через грамотную синергию гибких коробочных решений. Цель настоящего исследования – описать алгоритм эффективной оптимизации бизнес-процессов посредством синтеза двух инструментов лин-технологий (карты потока создания ценности и BPMN-метода) на примере совершенствования обеспечивающих процессов учреждения, предоставляющего услуги дополнительного профессионального образования для представителей органов власти. Результаты работы, полученные в ходе исследования: сформирован перечень практикоориентированных рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов через синергию двух инструментов бережливого производства, определен потенциальный экономический эффект от предлагаемых мероприятий. Методы, используемые в настоящей статье: анализ, синтез, моделирование, описание, интервьюирование.

Ключевые слова.

Оптимизация, синергия, карта потока создания ценности, BPMN, повышение производительности труда, бережливое управление.

Введение

Целью любого предприятия является минимизация затрат при параллельном повышении прибыльности, что представляется возможным, если корректно и своевременно оптимизировать процессы, которые имеют большое количество потерь. При этом, грамотно проанализировать, с какого бизнес-процесса начать путь совершенствования, могут далеко не все даже самые опытные управленцы, что во многом связано с ошибочно принимаемыми управленческими решениями, влияющими на стратегические ориентиры организации.

Существует множество методик, благодаря которым независимые специалисты, руководство компаний проводят оценку качества принимаемых управленческих решений. Нерациональные управленческие парадигмы приводят не только к снижению важнейших экономических показателей,

Abstract.

Programs for optimization of business processes of diversified enterprises have a wide variability, as the flexibility of lean production tools allows to adapt a number of tools to the specific request of the customer organization. In this regard, it is possible to increase the economic and managerial performance of the enterprise through a competent synergy of flexible box solutions. The purpose of this study is to describe the algorithm of effective optimization of business processes through the synthesis of two tools of lin-technologies (value stream map and BPMN-method) on the example of improving the processes of the institution providing services of additional professional education for representatives of the authorities. The results of the work obtained in the course of the research: a list of practice-oriented recommendations for the optimization of business processes through the synergy of two tools of lean production is formed, the potential economic effect of the proposed measures is determined. Methods used in this article: analysis, synthesis, modeling, description, interviewing.

Keywords.

Optimization, synergy, value stream map, BPMN, productivity improvement, lean management.

нарастающему сопротивлению со стороны сотрудников, но и препятствуют развитию компании независимо от экономико-организационной формы.

Так, многие отечественные компании, стремясь адаптироваться к быстроизменяющимся условиям рынка, меняют подходы и модели управления, пытаются сохранить свою конкурентоспособность, высвободить имеющиеся ресурсы и усовершенствовать финансовые и нефинансовые показатели. Для этого необходимо изменить не только подходы к управлению, но и адаптировать существующее множество инструментов конкретно под потребности компании. Зачастую тех коробочных решений, которые сформированы успешным опытом компаний-практиков, недостаточно, что свидетельствует о необходимости синтеза инструментов концепции бережливого производства и поэтапном внедрении посредством четкого алгоритма.

В связи с этим, действующий национальный проект «Производительность труда» подтверждает свою актуальность: устойчивое развитие предприятий и формирующаяся база лучших практик, способствуют успешному внедрению философии ин-технологий не только на базе предприятий тяжелой и легкой промышленности, но и в социальной сфере, что было отмечено Президентом Российской Федерации, Владимиром Владимировичем Путиным, в ходе послания Федеральному Собранию 29 февраля 2024 года [2].

Основная часть

Отечественная практика оптимизации бизнес-процессов зиждется на научной организации труда, которую еще в 30-е годы двадцатого века успешно практиковал Гастев А.К. на базе заводов и фабрик тяжелой промышленности. С тех пор многое изменилось, однако, неизменным было и остается одно – нацеленность на повышение качества с минимальными издержками производства. Так, одной из важнейших характеристик, которая позволяет понять, насколько эффективно и результативно работают те или иные управленческие решения, является производительность труда.

По данным Росстата «Индекс производительности труда в экономике Российской Федерации» в целом по отраслям увеличился на 4,7% с 2020 года, при этом,

в части развития сферы дополнительного (профессионального) образования, которая является предметом настоящей работы, данный показатель увеличился на 3,4%, что связано с преодолением санкционного давления, успешной реализацией национального проекта «Производительность труда» и повсеместным внедрением концепции бережливого производства [17].

На рис. 1 представлена динамика рассматриваемого показателя за 2020-2023 годы.

Исходя из представленных данных можно сделать вывод о том, что изменение подхода к управлению организацией, а именно – внедрение бережливого управления, непосредственно сказывается на ее производительности. Исследователи Елкина Л.Г., Сухова Н.А., Яковлева А.А. в своих работах указывают три подхода к управлению, которые можно чаще всего проследить в управленческой деятельности у российских предприятий: функциональный, процессный и проектный [7]. В соответствии с тем, какой подход реализуется на предприятии, можно определить, потенциальные «узкие места» в бизнес-процессах с целью их оптимизации, так как каждый из представленных подходов имеет свою специфику. В табл. 1 представлены отличительные особенности процессного, классического функционального и проектного подходов.



Рисунок 1. Динамика индекса производительности труда в России за период 2020-2023 г.г. [17]

Таблица 1

Специфика подходов управления разноотраслевыми предприятиями в России

Название подхода управления	Представители подхода	Ключевые тезисы	Пример
Традиционный (функциональный) подход	Г. Форд, Ф. Тейлор, А.К. Гастев	Понимается как строгое выполнение должностных обязанностей в соответствии с договором: четко распределена нагрузка между подразделениями; иерархичность структуры от руководителя к подчиненному; [14].	Предприятия, осуществляющие государственный заказ и компании с конвейерным типом производства.
Процессный подход	Э. Деминг, В. Шухарт	Рассматривается как совокупность бизнес-процессов: управленческие решения направлены на совершенствование обмена данными между держателями процессов [16].	Предприятия, внедряющие концепцию бережливого производства, например, АО «РЖД», ПАО «Газпром», «Росатом» [18].
Проектный подход	Г. Гант, Дж. Сазерленд, Т. Оно	Управление предприятием представлено как большой проект, ограниченный сроками, ресурсной базой и технологиями [5].	ООО «Тойота Мотор»

*Источник: составлено авторами



Рисунок 2. Организационная схема АУ «Региональный институт управления» г. Ханты-Мансийск [19]

Выше представлены производства-мастодонты, на базе которых реализуются анализируемые подходы управления, однако, в современных реалиях многие компании начали объединять инструменты, используемые в разных подходах, что говорит о смешенных системах управления.

Например, при анализе организационной структуры объекта настоящего исследования – автономного учреждения, предоставляющего по государственному заказу

дополнительные образовательные услуги представителям власти, можно ошибочно констатировать, что Учреждение придерживается функционального подхода, однако организация реализует свою деятельность по методологии процессного управления с использованием проектных технологий. Структура представлена на рис. 2.

Учитывая, что при процессном подходе управления предметом исследования являются бизнес-процессы компании,

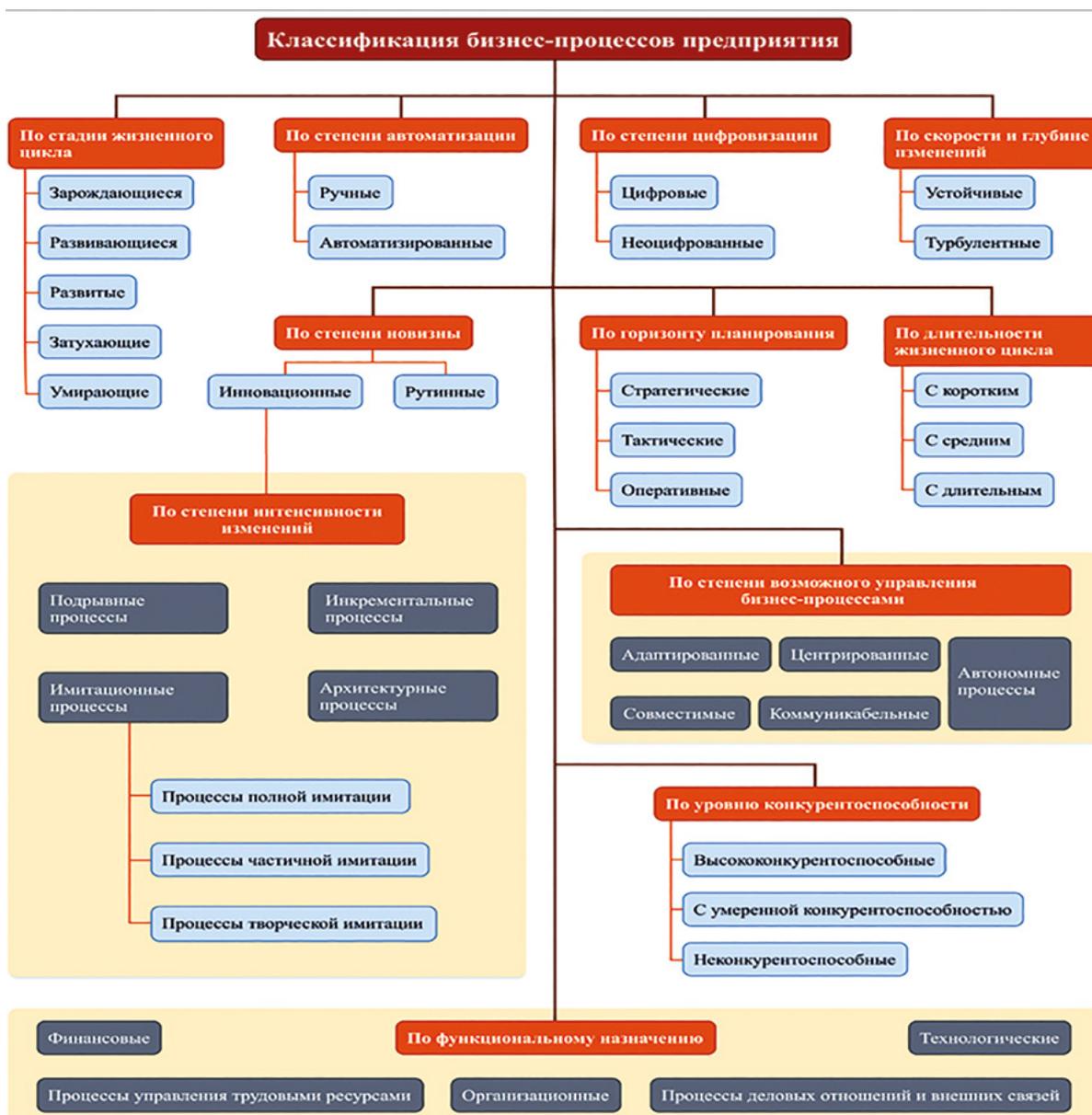


Рисунок 3. Система классификации [10, с. 3]

необходимо определиться с понятийным аппаратом. Так, исследователь С.А. Илясова трактует «бизнес-процесс» как совокупность связанных бизнес-действий, направленных на совершенствование управленческих решений компании и получение выгоды [11]. Если говорить о законодательно закреплённом понятии, то в ГОСТ Р 56020—2014 «Основные положения и словарь» под «бизнес-процессом» следует понимать «деятельность системы взаимосвязанных процессов, соединённых в цепочку, отражающую последовательность перемещения и соз-

дания ценностей от входа одного процесса к другому синхронно по всей цепочке» [6].

При этом, в соответствии с классической классификацией, принято выделять управленческие, операционные (основные) и поддерживающие (обеспечивающие) бизнес-процессы [12]. Представленные виды бизнес-процессов характеризуют определённый вид деятельности предприятия:

1. Управленческие бизнес-процессы – это совокупность принимаемых руководством решений относительно важней-

ших стратегических решений развития и текущего функционирования.

2. Поддерживающие или обеспечивающие бизнес-процессы – это комплекс процессов, которые способствуют бесперебойному функционированию предприятия (сюда относится закупочная деятельность, деятельность с поставщиками и подрядчиками и так далее).

3. Операционные или основные бизнес-процессы – это процессы, которые соответствуют основной деятельности предприятия, которая прописана в Уставе, Стратегии развития компании, то есть непосредственно те процессы, для реализации которых и создана организация.

Относительно видов бизнес-процессов бытует множество интерпретаций, так, например, Д.Е. Ивахник выделяет одиннадцать основных направлений классификации, которые отражены на рис. 3 [10].

В настоящей работе речь пойдет о поддерживающих (обеспечивающих) бизнес-процессах организации социальной сферы, без которых не представляется возможным существование любого предприятия.

Для того, чтобы эффективно оптимизировать обеспечивающий или основной бизнес-процесс, необходимо выстроить четкий алгоритм действий: программу или план-график совершенствования. В сжатом виде данный алгоритм может иметь следующий вид:

Шаг 1. Проведение интервьюирования с держателями бизнес-процесса (то есть непосредственно с теми сотрудниками, которые участвуют в цепочке создания ценности). Данный этап необходим для более глубокого анализа собранной информации от участников потока создания ценности, что позволяет не только определить наиболее проблемный пилотный процесс, но и, задействовав методы систематизации и классификации выявленных потерь, но и выявить взаимосвязи между различными потерями, что может способствовать более целостному пониманию проблемной ситуации. Также важно учитывать мнение экспертов и руководителей на этом этапе, что позволит получить дополнительные инсайты и более полную картину. Именно на основании этих данных можно будет приоритизировать процессы для дальнейшей оптимизации, что в итоге приведет к повышению общей эффективности и конкурентоспособности организации.

Результатом данного шага будет являться заполненный чек-лист с перечисленными потерями, что необходимо для того, чтобы выбрать самый проблемный процесс и начать оптимизацию с него, в дальнейшем используя поток в качестве лучшей практики для совершенствования смежных бизнес-процессов.

Отрывок заполненного чек-листа представлен в табл. 2.

Таблица 2

Отрывок заполненного чек-листа, сформированного на основании проведенного интервьюирования с сотрудниками АУ «РИУ»

Цель бизнес-процесса	Описание риска	Влияние риска	Вероятность риска	Предупреждение	Коррекция
Оперативное консультирование инициаторов закупки на предмет сбора пакета документов	В связи с нарушением сроков подготовки необходимых документов инициатора-ми закупки возрастает риск штрафных санкций на организацию	Высокое	Средняя	Утверждение регламента инициирования закупки с визуализацией действий, закреплением ответственных лиц и сроков	Проведение собрания-обучения по использованию регламента

Цель бизнес-процесса	Описание риска	Влияние риска	Вероятность риска	Предупреждение	Коррекция
Нанесение и обнаружение инвентарных номеров ОС	Низкий уровень автоматизации при нанесении и считывании инвентарных номеров снижают время протекания процесса, вследствие чего затрачивается больше временных и рудовых ресурсов, чем это необходимо	Среднее	Высокая	Приобретение автоматизированной системы нанесения и считывания инвентарных номеров	Приобретение и обновление лицензии отечественного производства

ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ

Вопрос	Ответ	НПА	Потеря
Владеют ли сотрудники концепцией бережливого производства	60% сотрудников организации владеют концепцией, в частности 1 из 4 сотрудников Административного отдела на практике использует инструменты лин-технологий	Удостоверения о повышении квалификации, дипломы о профессиональной Переподготовке «Менеджер по улучшению»	Нереализованный человеческий потенциал
Что является сигналом для внедрения мероприятий по улучшениям в рамках выбранных БП	Загруженность сотрудников, повышенная трудоемкость, увеличение затрат на канцелярию, штрафы	Бухгалтерская отчетность, план ФХД, интервью с сотрудниками	Брак, излишняя сложность процессов,

*Источник: составлено авторами

Исходя из данных табл. 2 следует вывод о том, что наиболее проблемными поддерживаемыми процессами являются потоки по обеспечению грамотно сформированной закупки и проведению инвентаризации на базе анализируемого учреждения в рамках одного отдела, выбранного для оптимизации. Как показывает практика, риск несостоявшейся закупки или ошибки при проведении инвентаризации являются наиболее вероятными событиями в любой организации, что обосновывается строгими и быстроизменяющимися законодательными ограничениями, большой личной финансовой ответственностью, а также недостатком квалифицированных опытных кадров в данной области [9].

ШАГ 2. В процессе повторного интервьюирования и анкетирования используется инструмент визуализации реализации цепочки создания ценности для потребителя

[8]. Посредством инструмента бережливого производства – карты потока создания ценности (КПСЦ), подробно прописываются действия участников потока. В этом смысле очень удобно использовать единую электронную платформу для онлайн-доступа к построенным и оцифрованным картам, чтобы каждый сотрудник имел возможно отследить, какие этапы в создание ценности проходит каждый сотрудник, что способствует повышению прозрачности и информационной коммуникации между структурами [3]. В данном случае наиболее удобной и платформой может являться сервис для создания диаграмм «Draw.io».

Для соблюдения единого стиля, необходимо также учитывать основные элементы, которые должны быть отражены на карте потока создания ценности. Пример чек-листа по разработке рассматриваемого инструмента представлен на рис. 4.

Чек-лист для разработки КПСЦ		
1	Заполнено название бизнес-процесса	<input type="checkbox"/>
2	Перечислено нормативно-правовое основание бизнес-процесса	<input type="checkbox"/>
3	Указана должность владельца бизнес-процесса	<input type="checkbox"/>
4	Перечислены участники бизнес-процесса	<input type="checkbox"/>
5	Указан поставщик ценности	<input type="checkbox"/>
6	Указан потребитель ценности	<input type="checkbox"/>
7	Указаны границы бизнес-процесса	<input type="checkbox"/>
8	Указано общее время бизнес-процесса и время создания ценности	<input type="checkbox"/>
9	Указаны показатели эффективности бизнес-процесса	<input type="checkbox"/>
10	Заполнена матрица ответственности участников бизнес-процесса	<input type="checkbox"/>
11	Схема:	
11.1	Значки соответствуют установленным	<input type="checkbox"/>
11.2	Имеется время выполнения каждой операции	<input type="checkbox"/>
11.3	Обозначены все виды потерь	<input type="checkbox"/>
12	Описаны все виды потерь	<input type="checkbox"/>
13	Заполнены рекомендации	<input type="checkbox"/>
14	Заполнен план мероприятий	<input type="checkbox"/>
15	Заполнена матрица рисков	<input type="checkbox"/>

Рисунок 4. Пример чек-листа для построения карты потока создания ценности

*Источник: составлено авторами

Шаг 3. Оцифровка карты потока создания ценности для предприятий, в которых бережливое управление не встроено в Стратегию развития или находится на начальном этапе, является наиболее понятной и эффективной, если:

- подробно описывать действия не всех задействованных лиц, а держателей бизнес-процесса, то есть одного/двух взаимосвязанных подразделений;
- применять вместо громоздких блоков систему визуализации, то есть

определенный набор изображений, по одному внешнему виду которых становится понятно, о чем идет речь в бизнес-процессе. Лучше всего карта потока создания ценности сочетается с BPMN-системой, которая позволяет визуально интерпретировать даже самый сложный и витиеватый поток ценности [1]. Пример, как может выглядеть шаблон карты потока создания ценности с элементами BPMN, представлен на рис. 5.

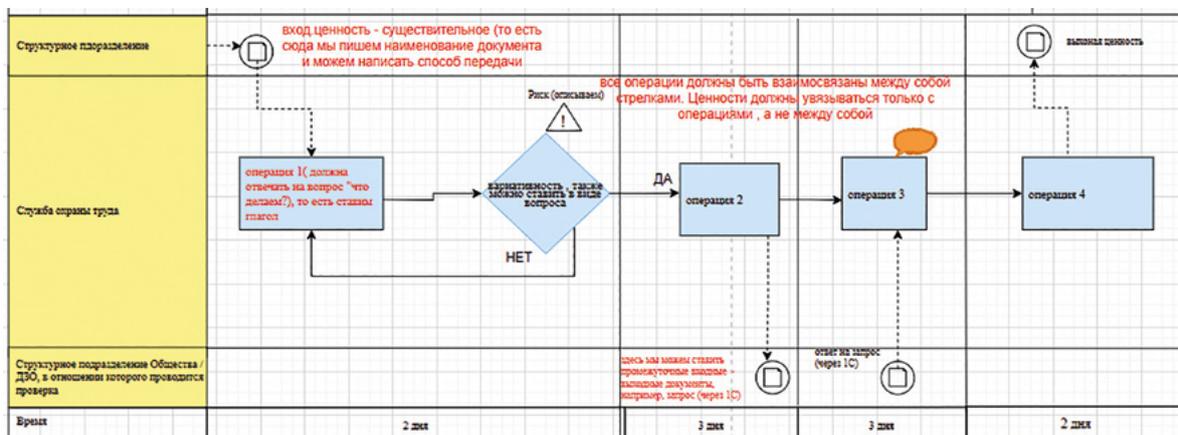


Рисунок 5. Пример построения карты потока создания ценности в синтезе с BPMN-системой

*Источник: составлено авторами

Как отмечает Левкина Е.С., BPMN-система – это моделирование бизнес-процессов посредством использования совокупности опознавательных знаков, которые позволяют графически описать логику реализации какой-либо деятельности [13]. Для того, чтобы обеспечить единое понимание системе опознавательных знаков, под картой потока создания ценности необходимо указывать легенду, пример которой представлен на рис. 6.

На практике используются те графические изображения, которые напрямую передают смысл действия в бизнес-процессе. Синтез технологии моделирования и картирования потоков проявляется в стандартизации представления информационных потоков между участниками бизнес-процессов, позволяя руководству отслеживать загруженность персонала, а также своевременно реагировать на по-

тенциальные и реальные риски. Другими словами, синергия BPMN-нотации и КПСЦ позволяет сотрудникам и руководству в режиме реального времени анализировать и реконструировать процессы, определять уязвимые места в потоке. Каждый из инструментов дополняет другой: BPMN обеспечивает детализированное понимание процессов, а КПСЦ связывает это с стратегией и целями организации. Это создает мощный механизм для достижения высокой эффективности, улучшения процессов и гибкости компании в условиях быстро меняющейся конъюнктуры рынка.

Например, в АУ «Региональный институт управления» в г. Ханты-Мансийске в рамках оптимизации процесса «консультирование по инициированию закупки сотрудниками организации на сумму более 100000 руб.» были использованы знаки, представленные на рис. 7.

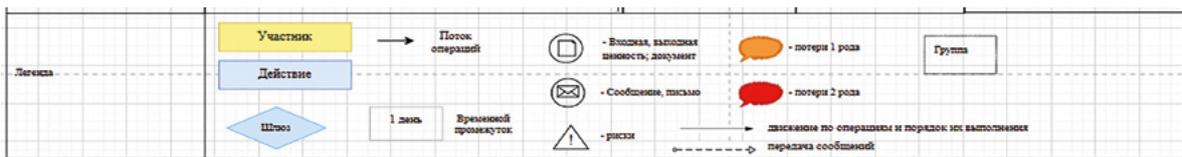


Рисунок 6. Пример легенды BPMN-системы в рамках построения карты потока создания ценности бизнес-процесса

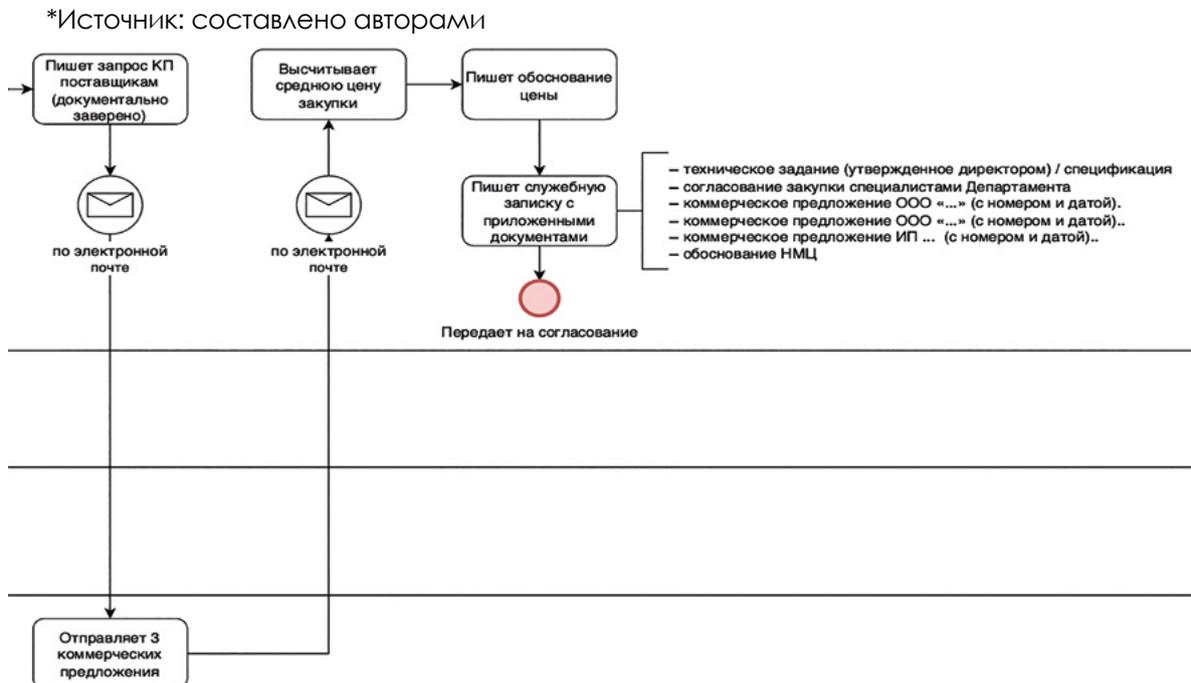


Рисунок 7. Отрывок использования BPMN-системы в рамках построения карты потока создания ценности на примере бизнес-процесса АУ «Региональный институт управления» г. Ханты-Мансийска

*Источник: составлено авторами

При этом, необходимо понимать, что визуализация и BPMN-технологии – это не синонимичные понятия, так как представление информации в системе с учетом алгоритмов взаимодействия ее элементов, является главным отличительным признаком рассматриваемых категорий. В частности, примером визуализации, которая также направлена на оптимизацию определенных действий сотрудника, является,

например, инструкция по использованию сайта или приложения, иначе такие последовательные шаги с элементами визуализации и подробным описанием называют стандартной операционной процедурой (СОП), которая помогает адаптироваться новым сотрудникам или пользователям в эксплуатации какого-либо прибора [4]. Пример визуализации в инструкции представлен на рис. 8.

9. Далее ниже отметьте в строке «Показывать» функцию «непривязанные публикации, которые могут подлежать данному автору».

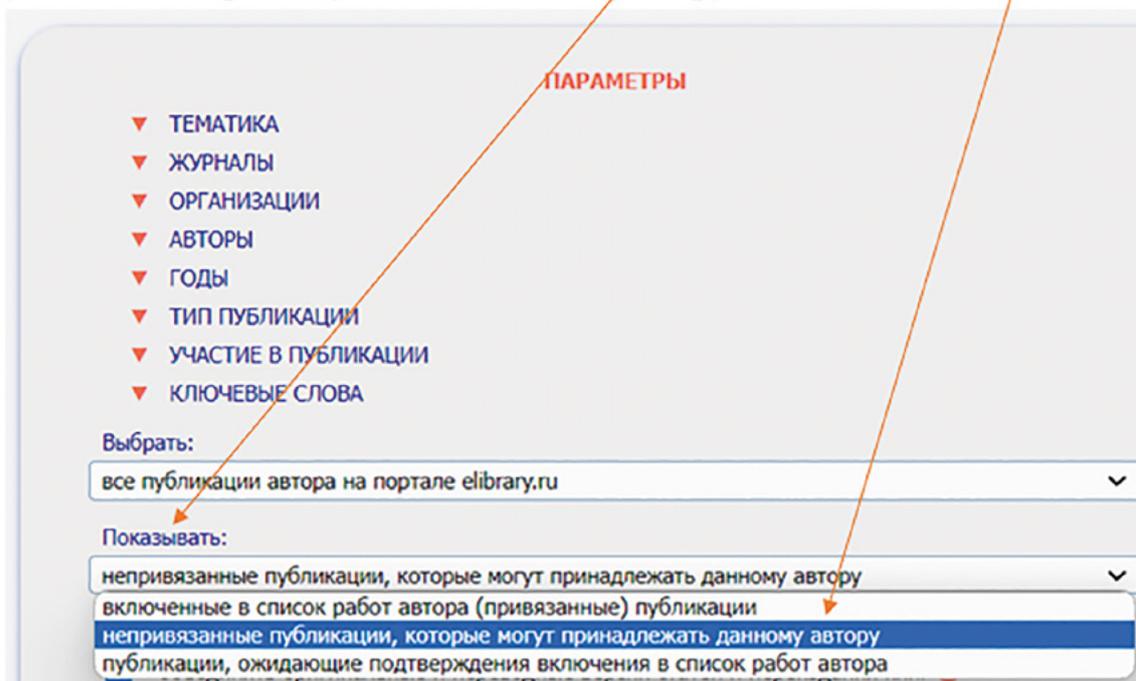


Рисунок 8. Пример применения визуализации в инструкции по использованию сайта научной библиотеки Elibrary.ru

*Источник: составлено авторами

Шаг 4. Описание выявленных проблем и потерь с последующим предложением мероприятий по улучшению. Для составления плана-графика (программы) по внедрению рекомендаций по оптимизации необходимо подробно описать необходимые шаги и мероприятия, запланированные в рамках оптимизации, с учетом делегирования обязанностей и закрепления ответственности. В случае успешной реализации плана по совершенствованию бизнес-процесса, продумать систему поощрения и дальнейшей мотивации сотрудников [15]. В табл. 3 представлен

практический пример программы по оптимизации вышеуказанного бизнес-процесса «Региональный институт управления» в г. Ханты-Мансийск в рамках оптимизации процесса «консультирование по инициированию закупки сотрудниками организации на сумму более 100000 руб.» АУ «Региональный институт управления» г. Ханты-Мансийска, основной проблемой которого является излишняя трудоемкость процесса вследствие потери времени сотрудников на консультирование инициаторов закупки в части формирования пакета документов.

Шаг 5. Расчет экономической эффективности мероприятий по оптимизации. Методологию расчета предприятие выбирает в соответствии со своей спецификой деятельности. В настоящем исследовании расчет потенциального (проводится до начала внедрения) и реального экономического эффекта (после внедрения мероприятий по совершенствованию) реализовывался в соответствии с методологией Федерально-го центра компетенций (РЦК) [2].

Для сопоставления потенциального и реального экономического эффекта, необходима в первую очередь определить потенциальную экономическую эффективность (формула 1).

$$\text{ЭФ}_{\text{потенциал.}} = O_{\text{труд.з.БП1}} + O_{\text{труд.з.БП2}} + O_{\text{труд.з.БП...}} \quad (1)$$

где $\text{ЭФ}_{\text{потенциал.}}$ – потенциальный экономический эффект, руб.;

$O_{\text{труд.з.БП1}}$ – оптимизация трудозатрат на выполнение операций в рамках бизнес-процесса №1, руб.;

$O_{\text{труд.з.БП2}}$ – оптимизация трудозатрат на выполнение операций в рамках бизнес-процесса №2, руб.;

$O_{\text{труд.з.БП...}}$ – оптимизация трудозатрат на выполнение операций в рамках всех важных бизнес-процессов в проекте по оптимизации, руб.

Если в процессе оптимизации бизнес-процесса (например, при сдельной заработной плате), повышается годовая заработная плата, то необходимо в формуле 1 учесть и оптимизацию персонала, задействованного в бизнес-процессе.

Для того, чтобы найти, чему равна оптимизация трудозатрат, необходимо произвести расчет по формуле 2:

$$O_{\text{труд.з.БП1}} = ((Z_{\text{БП.текущ.}} \times T_{\text{БП.текущ.}}) - (Z_{\text{БП.цел.}} \times T_{\text{БП.цел.}})) \times ЗП_{\text{БП1}} \div 60 \times 12 \quad (2)$$

где $O_{\text{труд.з.БП1}}$ – оптимизация трудозатрат на выполнение операций в рамках бизнес-процесса №1, руб.;

$Z_{\text{БП.текущ.}}$ – среднее количество операций в месяц в рамках бизнес-процесса №1 при первичном сборе данных, шт.;

$T_{\text{БП.текущ.}}$ – среднее время операции бизнес-процесса №1 при первичном сборе данных, мин.;

$Z_{\text{БП.цел.}}$ – среднее количество операций в месяц в рамках бизнес-процесса №1 при вторичном сборе данных, шт.;

$T_{\text{БП.цел.}}$ – среднее время операции бизнес-процесса №1 при вторичном сборе данных, мин.;

$ЗП_{\text{БП1}}$ – почасовая ставка оплаты труда сотрудника с учетом премий и социальных отчислений, осуществляющего операции в бизнес-процессе №1, руб./час.

В рамках оптимизации бизнес-процессов АУ «РИУ», усовершенствованы два бизнес-процесса «Консультирование по инициированию закупки сотрудниками организации на сумму более 100000 руб.» и «Сопоставление инвентаризационных описей между членами комиссии», поэтому итоговые расчеты имеют вид:

$$\text{ЭФ}_{\text{потенциал.}} = ((14 \times 3835) - (11 \times 2805)) \times 320 \div 60 \times 12 + ((8 \times 2700) - (5 \times 520)) \times 400 \div 60 \times 12$$

Последовательно рассчитав действия по формуле 1, получаем:

$$\text{ЭФ}_{\text{потенциал.}} = 2981440 \text{ руб.}$$

После внедрения всех мероприятий, запланированных программой по оптимизации, необходимо рассчитать реальный экономический эффект от улучшений (формула 3).

$$\text{ЭФ}_{\text{реал.}} = (O_{\text{перс.}} + O_{\text{изд.}} + O_{\text{н.з.}}) - З_{\text{н.о.}} \quad (3)$$

где $\text{ЭФ}_{\text{реал.}}$ – реальный экономический эффект, руб.;

$O_{\text{перс.}}$ – оптимизация персонала, задействованного в бизнес-процессе, руб./чел.;

$O_{\text{изд.}}$ – оптимизация издержек, связанных с объемом работ, руб./шт.;

$O_{\text{н.з.}}$ – оптимизация постоянных затрат в рамках бизнес-процесса, руб.;

$З_{\text{н.о.}}$ – затраты на проект по оптимизации, руб.

По формуле 4 можно найти неизвестную переменную «оптимизация персонала, задействованного в бизнес-процессе».

$$O_{\text{перс.}} = (N_{\text{текущ.}} - N_{\text{цел.}}) \times ЗП_{\text{год.}} \quad (4)$$

где $O_{\text{перс.}}$ – оптимизация персонала, задействованного в бизнес-процессе, руб./чел.;

$N_{\text{текущ.}}$ – количество сотрудников, задействованных в реализации бизнес-процесса, при первичном сборе данных, чел.;

$N_{цел.}$ – количество сотрудников, задействованных в реализации бизнес-процесса, при вторичном сборе данных, чел;

$ЗП_{год.}$ – годовая заработная плата одного сотрудника, задействованного в бизнес-процессе, с учетом премий и социальных отчислений в проекте по оптимизации.

$$O_{перс.} = (15 - 9) \times 715000 = 4290000 \text{ руб.}$$

Аналогично найдем все необходимые составляющие. Так, по формуле 5 найдем значение «оптимизации издержек, связанных с объемом работ».

$$O_{изд.} = ((X_{текущ.} \times M_{текущ.} \times P_{ГМЦ.текущ.}) - (X_{цел.} \times M_{цел.} \times P_{ГМЦ.цел.})) \times 12 \quad (5)$$

где $O_{изд.}$ – оптимизация издержек, связанных с объемом работ, руб./шт.;

$X_{текущ.}$ – значение первичных данных по количеству операций в бизнес-процессе за месяц, ед.;

$M_{текущ.}$ – значение первичных данных по нормам потребления товарно-материальных ценностей в бизнес-процессе, шт./ед.;

$P_{ГМЦ.текущ.}$ – цена товарно-материальных ценностей, используемых в рамках бизнес-процесса при первичном сборе данных, руб./шт.;

$X_{цел.}$ – значение данных при вторичном сборе данных по количеству операций в бизнес-процессе за месяц, ед.;

$M_{цел.}$ – значение вторичных данных по нормам потребления товарно-материальных ценностей в бизнес-процессе, шт./ед.;

$P_{ГМЦ.цел.}$ – цена товарно-материальных ценностей, используемых в рамках бизнес-процесса при вторичном сборе данных, руб./шт.;

$$O_{изд.} = ((14 \times 2 \times 1500) - (11 \times 2 \times 1550)) \times 12 = 94800 \text{ руб.}$$

По формуле 6 рассчитаем значение «оптимизации постоянных затрат в рамках бизнес-процесса»:

$$O_{п.з.} = З_{текущ.} - З_{цел.} \quad (6)$$

где $O_{п.з.}$ – оптимизация постоянных затрат в рамках бизнес-процесса, руб.;

$З_{текущ.}$ – затраты на товарно-материальные ценности при первичном сборе данных, руб.;

$З_{цел.}$ – затраты на товарно-материальные ценности при вторичном сборе данных, руб.;

$$O_{п.з.} = 48550 - 19800 = 28750 \text{ руб.}$$

Реализовав все действия в соответствии с формулой 3, получаем:

$$\text{ЭФ}_{реал.} = (4290000 + 94800 + 28750) - 0 = 4413550 \text{ руб.}$$

Исходя из выше представленных расчетов, следует вывод о том, что предлагаемая программа по оптимизации и алгоритм внедрения мероприятий по совершенствованию являются эффективными, так как реальный экономический эффект больше потенциального на 48%. Разработанный алгоритм апробирован и является гибким решением в вопросе оптимизации проблемных бизнес-процессов и может быть адаптирован для предприятия любой сферы и отрасли.

Заключение

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что цель настоящего исследования выполнена в полном объеме, в рамках работы разработан алгоритм эффективной оптимизации бизнес-процессов предприятия посредством синтеза двух инструментов лин-технологий (карты потока создания ценности и BPMN-метода), представлена методика расчета экономической эффективности оптимизации по рекомендациям Федерального центра компетенций, которая адаптивна для любой компании.

Следует отметить, что наилучшие результаты показывают те организации, которые уже некоторое время внедряют концепцию бережливого управления, что положительно сказывается на минимизации уровня сопротивления со стороны сотрудников при реализации программ оптимизации. Необходимо подходить к совершенствованию производственных и офисных процессов системно, начиная с планомерного обучения персонала, определения перспектив и мотивации, а затем, следуя четкому алгоритму, внедрять предлагаемые держателями бизнес-процессов рекомендации, так как никто не знает особенности протекания потоков лучше, чем человек, непосредственно задействованный в нем.

Список источников:

1. Бабанов А. М., Корсун А. В. BPMN, как инструмент высокоуровневого моделирования (сопоставление SADT и BPMN) // Информационные технологии и математическое моделирование (ITMM-2023): Материалы XXII Международной конференции имени А.Ф. Терпугова. Томск: Томский государственный университет. 2023. С. 376-382.
2. Производительность труда – Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда // URL: https://производительность.рф/national-project/address_support/ (дата обращения: 9.04.2025).
3. Букарева С. А., Измоденова К.С., Исаева К.К. Карта потока создания ценности как инструмент эффективного управления на примере компании энергетического комплекса АО «ЮРЭСК» // Бизнес-трансформация: управление улучшениями. 2023. № 1. С. 12-18.
4. Ковтун А.А., Васильева М.М., Звягинцева Е.И. Внедрение стандартных операционных процедур как элементов оценки менеджмента качества на преаналитическом этапе в независимой лаборатории «Юнилаб» // Здоровоохранение Дальнего Востока. 2020. № 1(83). С. 11-14.
5. Герасимова А. А. Управление знаниями в проектном менеджменте на примере управления портфелем проектов // Глобальные вызовы и научные инициативы: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Москва: Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Центр развития образования и науки». 2024. С. 69-74.
6. ГОСТ Р 56020-2014. Бережливое производство. Основные положения и словарь: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12 мая 2014 г. № 431-ст: введен впервые: дата введения 12.05.2014. – Москва. Стандартиформ. 2015. 18 с.
7. Елкина Л. Г., Сухова Н.А., Яковлева А.А. Интеграция процессного подхода и Agile-технологии проектного менеджмента в бережливом производстве // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 1(151). С. 51-57.
8. Ермилина Д. А., Кузьмина Е.Ю. Концепция ценностного менеджмента в деятельности современной организации // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 248-255.
9. Ибракова А. Н., Измоденова К.С. Феномен несостоявшейся закупки: влияние на деятельность заказчика и поставщика на примере Ханты-Мансийского автономного округа - Югры // Бизнес-трансформация: управление улучшениями. 2023. № 4. С. 99-105.
10. Ивахник Д. Е. Конкурентоспособность бизнес-процессов предприятия: понятие и метод оценки // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2022. № 1(33). С. 5-15.
11. Илясова С. А. Бизнес-процессы: понятие, виды и подходы к моделированию // Агентство «Слияния и Поглощения». 2023. № 1(16). С. 14-16.
12. Лагуткин Д. А. Виды бизнес-процессов и их значение // Актуальные проблемы и тенденции развития экономики предприятий (организаций): Сборник научных трудов по итогам Всероссийского круглого стола с международным участием кафедры

- экономической безопасности ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)». Москва. 17 сентября 2024 года. Москва: Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). 2024. С. 164-167.
13. Левкина Е. С. Моделирование бизнес-процессов для логистической системы: аналитическая перспектива с помощью BPMN 2.0 // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 77-1. С. 59-66.
 14. Мартыанов К. П., Наугольнова И.А., Павлов И.Б. Функциональный, системный и процессный подходы к управлению предприятием // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 10. С. 3677-3688.
 15. Миронова Н. Н., Лебедев А.А. Повышение мотивации сотрудников через внедрение инновационных подходов с использованием ключевых показателей эффективности // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 194-198.
 16. Наугольнова И. А. История становления и перспективы развития процессного управления организацией // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 1. С. 53-64.
 17. Показатели для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 3 апреля 2021 г. № 542 // Росстат URL: <https://rosstat.gov.ru/met-pok> (дата обращения: 12.03.2025).
 18. Политика в области развития Производственной системы «Росатом» во ФГУП «РосРАО» // Федеральный экологический оператор «Росатом». URL: <https://rosfeo.ru/assets/lib/28/politika-v-oblasti-proizvodstvennoj-sistemyi-utverzhdionnaya.pdf> (дата обращения: 14.03.2025).
 19. Структура и органы управления образовательной организацией. «Организационная схема АУ «Региональный институт управления» // Региональный институт управления URL: <https://riu.admhmao.ru/svedeniya-ob-obrazovatelnoy-organizatsii/struktura-i-organy-upravleniya-obrazovatelnoy-organizatsiey.php> (дата обращения: 14.03.2025).

References:

1. Babanov A. M., Korsun A. V. BPMN as a tool for high-level modeling (comparison of SADT and BPMN) // Information technologies and mathematical modeling (ITMM-2023): Proceedings of the XXII International conference named after A. F. Terpugov. Tomsk: Tomsk State University. 2023. Pp. 376-382.
2. Labor productivity - Federal Competence Center in Labor Productivity // URL: https://производительно.рф/national-project/address_support/ (date of access: 04/09/2025).
3. Bukareva S. A., Izmodenova K. S., Isaeva K. K. Value stream map as a tool for effective management using the example of the energy complex company JSC «URESK» // Business transformation: improvement management. 2023. No. 1. P. 12-18.
4. Kovtun A.A., Vasilyeva M.M., Zvyagintseva E.I. Implementation of standard operating procedures as elements of quality management assessment at the pre-analytical stage in the independent laboratory «Unilab» // Healthcare of the Far East. 2020. No. 1 (83). P. 11-14.
5. Gerasimova A.A. Knowledge management in project

- management on the example of project portfolio management // Global challenges and scientific initiatives: collection of scientific papers based on the materials of the International scientific and practical conference. Moscow: Autonomous non-profit organization of additional professional education «Center for the Development of Education and Science». 2024. P. 69-74.
6. GOST R 56020-2014. Lean manufacturing. Basic Provisions and Vocabulary : National Standard of the Russian Federation : approved and introduced by order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology dated May 12, 2014 No. 431-st : introduced for the first time : date of introduction 05/12/2014. Moscow // Standartinform. 2015. 18 p.
7. Elkina L. G., Sukhova N. A., Yakovleva A. A. Integration of the Process Approach and Agile Project Management Technologies in Lean Manufacturing // Economics and Management: Scientific and Practical Journal. 2020. No. 1 (151). P. 51-57.
8. Ermilina D. A., Kuzmina E. Yu. The Concept of Value Management in the Activities of a Modern Organization // Municipal Academy. 2024. No. 3. P. 248-255.
9. Ibrakova A. N., Izmodenova K. S. The Phenomenon of Failed Purchase: Impact on the Activities of the Customer and Supplier Using the Example of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug - Yugra // Business Transformation: Improvement Management. 2023. No. 4. Pp. 99-105.
10. Ivakhnik D. E. Competitiveness of Enterprise Business Processes: Concept and Assessment Method // Actual Problems of Economics and Management. 2022. No. 1 (33). Pp. 5-15.
11. Ilyasova S. A. Business Processes: Concept, Types and Approaches to Modeling // Mergers and Acquisitions Agency. 2023. No. 1 (16). Pp. 14-16.
12. Lagutkin D. A. Types of business processes and their importance // Actual problems and trends in the development of the economy of enterprises (organizations): Collection of scientific papers following the results of the All-Russian round table with international participation of the Department of Economic Security of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian State University named after A.N. Kosygin (Technologies. Design. Art)». Moscow. September 17, 2024. Moscow: Russian State University named after A.N. Kosygin (Technologies. Design. Art). 2024. P. 164-167.
13. Levkina E. S. Modeling business processes for a logistics system: an analytical perspective using BPMN 2.0 // Trends in the development of science and education. 2021. No. 77-1. P. 59-66.
14. Martyanov K. P., Naugolnova I. A., Pavlov I. B. Functional, systemic and process approaches to enterprise management // Creative Economy. 2023. Vol. 17. No. 10. Pp. 3677-3688.
15. Mironova N. N., Lebedev A. A. Increasing employee motivation through the introduction of innovative approaches using key performance indicators // Municipal Academy. 2024. No. 3. Pp. 194-198.
16. Naugolnova I. A. History of formation and prospects for the development of process management of the organization // Leadership and Management. 2023. Vol. 10, No. 1. Pp. 53-64.
17. Indicators for assessing the performance of senior officials of constituent entities of the Russian Federation and the activities of executive bodies of constituent entities of the Russian Federation, approved by Decree of the Government of the Russian Federation of April 3, 2021 No. 542 // Rosstat URL: <https://rosstat.gov.ru/met-pok> (date of access: 12.03.2025).
18. Policy in the field of development of the Rosatom Production System in FSUE RosRAO // Federal Environmental Operator Rosatom. URL: <https://rosfeo.ru/assets/lib/28/politika-v-oblasti-proizvodstvennoj-sistemyi-utverzhdyonnaya.pdf> (date of access: 14.03.2025).
19. Structure and governing bodies of the educational organization. "Organizational chart of the Autonomous Institution «Regional Institute of Management» // Regional Institute of Management URL: <https://riu.admhao.ru/svedeniya-ob-obrazovatelnoy-organizatsii/struktura-i-organy-upravleniya-obrazovatelnoy-organizatsiesy.php> (date of access: 03/14/2025).



УДК 101.1
DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_242
EDN: <https://elibrary.ru/pzizdi>

Современная философия управления: проблемы когнитивной легитимации

Modern philosophy of management: problems of cognitive legitimation



Буллат Дамирович Нуриев

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат философских наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-2419>, SPIN-код: 5615-0500, AuthorID: 815558
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: nurievbd@mail.ru

Bulat D. Nuriev

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of
the Department of state and municipal management, candidate
of philosophical sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-2419>,
SPIN code: 5615-0500, AuthorID: 815558
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: nurievbd@mail.ru

Аннотация.

В статье предпринимается попытка дать анализ ключевым проблемам, с которыми столкнулась современная философия управления. Автором рассматриваются только те вопросы, которые лежат в основе когнитивной легитимации философии управления в настоящее время. В исследовании констатируется, что феномен управления, в отличие от иных сопряженных явлений, так и не стал одним из системообразующих дискурсов как российской, так и зарубежной философии. В отечественной философии вплоть до последнего времени управление оставалось за рамками активного осмысления, замещаясь при этом иными близкими категориями – государство, власть, менеджмент. Автором предлагается собственное видение когнитивной легитимации философии управления. В работе анализируется возможность признания управления как феномена, особо акцентируется внимание на категории «интенция», которую условно можно рассматривать в качестве системообразующей.

Ключевые слова.

Философия управления, когнитивная легитимация, феноменология, интенция, деятельность, менеджмент.

Введение

Управление как объект познания закрепились в целом ряде отраслей знания, таких как теория управления, государственное и муниципальное управление, теория менеджмента, отраслевой менеджмент и т.д. Категорию управление взяли на вооружение специалисты в сфере различных наук – философы, экономисты, социологи, политологи и др. Ни одна значимая международная научная конференция, на которых обсуждаются основные проблемы современной общественной науки, не обходится без обмена мнениями по проблемам управления. Тем не менее, анализ современной отечественной литературы по обозначенной теме, включая фундаментальные монографические исследования и диссертационные изыскания, отчетливо демонстрирует, что управление как системообразующая категория для многих общественных и гуманитарных наук по-разному понимается специалистами. Подобный диссонанс особенно ярко чувствуется при прочтении современных, то есть постсоветских философских исследовательских работ, что вполне объяснимо. Данное обстоятельство и побудило

Abstract.

The article attempts to provide an analysis of the key problems faced by modern management philosophy. The author considers only those issues that underlie the cognitive legitimization of management philosophy at the present time. The study states that the phenomenon of management, unlike other related phenomena, has not become one of the system-forming discourses of both Russian and foreign philosophy. In Russian philosophy, until recently, management remained outside the scope of active reflection, being replaced by other similar categories – state, government, management. The author offers his own vision of the cognitive legitimization of management philosophy. The paper analyzes the possibility of recognizing management as a phenomenon, focuses on the category of "intention", which can be conditionally considered as a system-forming one.

Keywords.

Management philosophy, cognitive legitimation, phenomenology, intention, activity, management.

нас к подготовке этого материала, в котором делается попытка обозначить наиболее спорные и неоднозначно оцениваемые аспекты понимания управления в российской философии.

При этом особое внимание, как видится, следует уделить тому факту, что в отечественном академическом сообществе в последние годы реактуализируется такое направление как государственное и муниципальное управление. Это направление уникально не только в силу своей ярко выраженной междисциплинарности, но и относительно слабой разработанностью, когда мы говорим о его философском осмыслении. Данное обстоятельство вызвано различными причинами, в том числе и историческими, идеологическими, культурными. Как известно, философско-аналитическое исследование объекта познания, выявление его места в ряду иных сопряженных категорий требуется для защиты диссертаций на соискание ученых степеней кандидата или доктора наук. Примечательно, что на момент проведения этого исследования согласно данным Высшей аттестационной комиссии Министерства образования Российской Федерации по шифру

научной специальности 5.2.7 «Государственное и муниципальное управление» была защищена только одна диссертация [6], что, безусловно, существенно сужает базу источников для исследовательской работы.

Основная часть

На момент подготовки данного исследования автором было выявлено достаточно обширный пласт литературы, в которой, так или иначе, рассматриваются проблемы управления как философской категории. Примечательно, что наибольшая активность в деле изучения философии управления пришла на начало текущего столетия, а в последние годы интерес к обозначенной проблеме несколько угас. Весь массив изученной литературы, думается, уместно разделить на три группы – монографические изыскания, а также результаты исследований, которые были оформлены в виде публикаций в рецензируемых научных изданиях; диссертационные работы и труды зарубежных специалистов, изданных на иностранных языках либо в переводе на русском языке.

Из группы исследований, представленных в формате монографии, думается, необходимо выделить, прежде всего, работу М.Г. Попкова «Философия управления: анализ теоретико-методологических проблем», в которой представлен достаточно интересный разбор таких ключевых проблем, как взаимосвязь философии и управления, а также методология принятия управленческих решений [12]. Примечательно, что в данной работе отчетливо звучит тема человека и антропоцентризм управления как философской категории. Невозможно также обойти вниманием обширное исследование известных специалистов Л.Г. Голубковой и В.М. Розина «Философия управления», подготовленное в двух частях. В данной работе хочется выделить интереснейший подход к проблеме соотношения менеджмента и управления, который, как будет сказано ниже, является одним из ключевых обсуждаемых вопросов в современной философии управления

[4]. Крайне познавательные статьи представлены в коллективном сборнике «Философия управления: методологические проблемы и проекты», содержащем результаты изысканий известных отечественных специалистов [13]. Что касается диссертационных исследований, то в данной группе трудов, как видится, большой интерес представляет научное изыскание Л.И. Клешиной [8], в котором ключевые проблемы философии управления рассматриваются на уровне местной самоорганизации населения. Также для специалистов в сфере урбанистики и особенностей городского самоуправления, думается, особый интерес может представлять работа Н.О. Анисимова [1] Помимо работ российских исследователей нами были взяты во внимание результаты исследований зарубежных коллег. В частности, вполне интересными представилась работа австралийского специалиста Роберта Спилейна «По ту сторону менеджмента», в которой управление, согласно устоявшейся англосаксонской традиции, рассматривается как категория микроэкономики [15].

Известно, что философия нередко предлагает нетривиальные подходы к осмыслению того или иного явления или феномена. Обычно подобная нестандартность проявляет себя в ситуациях, когда иные методы познания кажутся себя полностью исчерпавшими. Нетривиальные подходы породили важнейшие философские школы современности. Одним из красноречивых примеров можно назвать зарождение герменевтики, определивший тренд развития философский мысли Новейшего времени. Основополагающая категория данной школы, коим является текст, нашел достаточно интересную причину для собственной актуализации. Как известно, доводы философии не подвергаются эмпирическому измерению – данное положение звучит как аксиома и неоспоримо в настоящее время. Невозможность соотносить философский аргумент с практикой в середине прошлого века породил некий диссонанс во взаимопонимании между философом и читателем. Сложившаяся

ситуация недопонимания «может быть сведена к простому вопросу: почему мы должны верить утверждениям философии? Если философия представляет собой не замкнутый в отдельном сознании процесс, а коммуникативную ситуацию между философом и читателем, то на каком основании читатель должен принять то, что проделал у себя в голове философ, в качестве истины о своем (читателя) мире?» [14, с.15]. Не имея в арсенале точных сухих цифр, философия предложила нестандартное решение - именно текст является фактором легитимации знания, а не факт или конкретный эксперимент, которые по отношению к тексту вторичны. Исходя из этого, основным методом познания, задействованном в проведении данного исследования, стало изучение текстов. Нами были исследованы труды известных мыслителей прошлого, в которых управление позиционировалась как объект познания, а также работы современных российских и зарубежных ученых.

Ключевые наиболее дискуссионные проблемы, которые, как видится, могут стать предметом дальнейших обсуждений отечественных специалистов, автором изложены в дедуктивном порядке.

Определение когнитивного поля. Один из наиболее распространенных философских подходов к проведению любого научного исследования гласит – объект познания определяется с помощью выявления когнитивного поля, которое, в свою очередь, во многом зависит от уровня проработанности проблемы ученым сообществом, а также умения и навыков исследователя. Когнитивное поле, формируемое категорией управления в современной российской философии, не имеет четких очертаний, что вызвано несколькими факторами. К данным факторам можно отнести отсутствие общепринятого категориального аппарата. Так, например, в научных работах до сих пор встречается подмена понятий *управление* и *менеджмент*. Важную роль в сложившейся ситуации играет и тот факт, что философы, которые плотно занимаются проблемами управления, относят объект

своего исследования к проблемам социальной философии, что вызывает некоторое непонимание. Действительно, если управление – это во-многом техническая конструкция, элементом которой является в том числе и человек, то возникает справедливый вопрос – насколько уместно причислять философию управления к группе социально-философских областей знаний. Также следует добавить относительную молодость российской науки об управлении, что вполне объяснимо.

Итак, как было сказано выше, когнитивное поле российской философии управления сложно назвать оформившимся. Подтверждением тому являются различия в подходах среди отечественных философов. Так, например, ряд исследователей в качестве одного из приоритетных направлений видят проблему унификации или стандартизации управления обществом, что, безусловно, в условиях глобализации крайне актуально [5]. Широкое признание в мире получило мнение о том, что в управление как философская категория зиждется на концепте *рациональность*, что также поддерживается и российскими специалистами [9]. Как видно, само понимание того направления, по которому философия управления как наука будет развиваться перспективе, разнится. Ученые расставляют различные акценты в данной отрасли знания и концентрируют внимание читателя на тех вопросах, которые сложно выстроить в некую систему.

Феноменологичность управления. Феномен как категориальная форма прочно закрепился не только в российской, но и в мировой интеллектуальной мысли. Безусловно, современная философия немыслима без феномена, под которым понимается, прежде всего, способность явления быть «схваченным» сознанием человека. Феномен достаточно плотно закрепляется в саму ткань человеческого разума. В том случае, если феномен представляет интерес для науки, он становится неким столпом развития познавательной деятельности. Современная феноменология, будучи одним из наиболее дискуссионных и неоднознач-

но оцениваемых направлений современной западной философии, апеллирует, прежде всего, к возможности критического разума не только «схватить» феномен, но и осмыслить в наиболее спорных его проявлениях. Безусловно, феномен – ключевая категория современной онтологии и теории познания.

В этой связи возникает вопрос о том, насколько феноменологично управление. Или же, иначе говоря, является ли управление как явление феноменом, способным открыться разуму человека. Отечественные специалисты в подавляющем большинстве отвечают положительно на данный вопрос. Действительно, некий тренд, демонстрирующий, что управление обществом поддаются осмыслению, что законы взаимодействия между субъектами внутри данного общества имеют в своей основе логичны и познаваемы, мы наблюдаем. Однако, чем больше подобных закономерностей и взаимозависимостей выявляются исследователями, тем больше появляется непознаваемых брешей. Ярким тому подтверждением является *fashion industry*.

Интенциональность управления. Анализ работ российских исследователей по обозначенной теме позволяет нам сделать вывод о том, что отечественные специалисты в своем большинстве, пожалуй, ключевым или системообразующим элементом феномена управления рассматривают категорию *деятельность* [10]. Безусловно, категорию *деятельность* можно и нужно позиционировать как одну из системообразующих в современной философии. Однако в контексте с проблемами управления обществом рассматриваемый нами вопрос приобретает несколько иное измерение: возможно ли управление без деятельности? Исторический опыт как, российский так и зарубежный отвечает на этот вопрос положительно. Классическим примером может послужить сам механизм управления рыночной экономической системой, который, согласно воззрениями целого ряда исследователей, либо отвергает государственное регулирование, либо ограничивает в крайне узких

рамках. И, как демонстрирует опыт некоторых успешных экономик, «бездетальное» управление может быть вполне успешным. Конечно же, предложенный нами подход крайне утрирован и упрощен. Тем не менее, как нам видится, в вопросе характеристики деятельности как философской категории необходимо соблюдать дифференцированный подход, предусматривающий и отсутствие управленческой, то есть регулирующей деятельности как таковой.

Наиболее уместно, как видится, в контексте с управлением применять пока еще не так широко применяемую категорию *интенция*, которая включает в себя как действие, так и его отсутствие, но осмысленное, преднамеренное. Безусловно, интенциональность в сфере управления нередко остается приглушенной. Красноречивым примером может послужить поход к источникам информации, оформившийся в рамках философии истории. «Если до возникновения историковедения как науки основной интерес историка был направлен на исторический факт, который сообщает ему источник, то современные исследования рассматривают сам источник как продукт исторической деятельности человека. Человек не просто сообщает другому, что произошло, — он делает это с определенной целью» [2, с.17]. Действительно, реформы некоторых политиков не предаются огласке, что невольно требует сама политическая система, основанная на выборе. Однако для специалиста любая интенция не может остаться незамеченной. Примечательно, что интенциональность тесно коррелирует с *новизной*, так как обычно предполагает некий новый шаг или новое действие.

Социальность управления. Несмотря на тот факт, что категория *управление* так или иначе достаточно давно исследуется мыслителями, само понятие еще не нашло свое устойчивое место в системе наук. Как было сказано выше, в настоящее время управление нередко рассматривается в совершенно различных контекстах – менеджмент, государственное и муниципальное управление,

отраслевое управление и т.д. При этом в современной литературе встречается такая ситуация, когда исследователь, подразумевая управление обществом, чаще всего – государственное и муниципальное управление, говорит о социальном управлении [7]. Насколько подобный подход оправдан, сказать однозначно трудно, учитывая тот факт, что в силу сложившейся ситуации, социальность в гуманитарном и общественном знании обычно имеет коннотации, отсылающие читателя к вопросам так называемых позитивных свобод. Под позитивными свободами принято считать совокупность прав граждан, которые гарантированы им благодаря иным участникам правоотношений, чаще всего – государству. С понятием позитивная свобода коррелируют различные виды позитивных прав человека, такие как, например, право на труд, право на пенсионное обеспечение, право на образование и т.д. Считается, что позитивные свободы актуализировались как в теоретическом направлении, так и в практическом измерении на волне роста кейнсианства [11].

Итак, как нам видится, тезис о социальной управленческой категории крайне узок для характеристики управления как философской категории. Его функционально-познавательное поле существенно шире.

Масштабирование в вопросе определения категории «управление». У философии есть собственное уникальное место в ряду, наверное, всех отраслей знаний, которое определяется невозможностью применения доводов и аргументов философов-мыслителей в практической плоскости. Ряд исследователей ставят под сомнение данное утверждение, утверждая, что мир науки знает и иные гуманитарные, точные, общественные науки, в когнитивных границах которых эмпирика как метод познания не срабатывает – историю, частично – астрономию и математику и т.д. Мы не будем углубляться в тонкости этих различий. Перед нами стоит совершенно иная задача – выделить те грани, которые отделяют категорию *управление* от категории *менеджмент*.

Процесс управления условно можно разделить на два уровня – макроуро-

вень и микроуровень. В чем суть подобного подхода к проблеме управления? Данный вопрос имеет под собой философское обоснование. До эпохи Нового времени в интеллектуальной мысли Европы господствовала так называемая аристотелевско-птолемеевская картина мира. Ее суть заключалась в выделении двух уровней бытия – «мира подлунного» и «мира надлунного», развитие которых происходило, как полагали мыслители, согласно собственным законам. Позднее была оформлена ньютоно-картезианская модель. В ее основе лежало понимание того, что разница между обоими мирами не играет особой роли, так как на обоих уровнях все сущее состоит из атомов, которые, в свою очередь, подчиняется единым законам. Безусловно, данный подход сейчас кажется чрезвычайно упрощенным. Однако необходимо понимать дух эпохи Нового времени, чтобы осознать перспективность и революционность ньютоно-картезианского подхода. Бурное развитие механики, физики и химии, относительно слабеющее внимание к гуманитарному знанию – все это обуславливало универсализм того времени с доминирующим рационализмом и безусловной верой в прогресс. Но уже в начале XIX в. начала прокладываться себе дорогу другая идея, которая уже в следующем столетии станет безальтернативной. Возникло понимание, что ньютоно-картезианский подход не может полноценно раскрыть особенности и закономерности развития материи, человека и общества. Академическому сообществу было предложено выделять три уровня бытия – макромир, микромир и мегамир. Точкой отсчета стал человек как условная единица исчисления. Макромир – это мир объектов, соизмеримых с человеком, мегамир – мир объектов, несоизмеримо больших человека, а микромир – это мир объектов, несоизмеримо меньших человека. Для того чтобы понять самую концептуальную суть данного деления, обратимся к единицам измерениям как *признаку* того или иного уровня бытия. Безусловно, бессмысленным является измерение расстояния между звездами в

метрах или километрах. На уровне мегамира применяется иная единица – световой год, то есть расстояние, которое свет проходит за земной год. Аналогичная ситуация складывается и в отношении микромира – размеры и массы молекул и иных частиц требуют своих единиц измерения.

В русском языке относительно недавно закрепился термин менеджмент, которым нередко заменяют категорию управление. В принципе, их взаимозаменяемость в некоторых случаях вполне уместна. Однако между обеими категориями есть существенная разница. Дело в том, что менеджмент более соотносим с микроуровнем, которому, как мы сказали ранее, присущи собственные методы построения системы взаимодействия между субъектом, объектом и предметом управления. Как справедливо констатируют российские исследователи: «Менеджмент означает, как правило, управление людьми в организациях. Применительно к организациям и людям, их составляющим, понятия «управление» и «менеджмент» совпадают» [3, с.22].

Однако, как было сказано выше, более существенным отличием между управлением и менеджментом, как видится, является существенно более слабая подверженность управления эмпирическому измерению. Что касается философии управления как отрасли знания, то в данном случае применение опыта как метода познания кажется еще более затруднительным. Другими словами, невозможность наложить философский аргумент «на эксперимент», материализованность данного аргумента, отсутствие его четкого и однозначного самовыражения - это есть ключевое отличие философии управления от наук, которые формируются на основе менеджмента.

Заключение

Управление – феномен, свойственный человечеству, возможно, с момента его зарождения. В то же самое время, управление входит в число тех объектов исследования, которое философы в чем-то нарочито и преднамеренно, в чем-то,

просто недооценивая, избегали. История мировой философии изобилует примерами, когда статус тех или иных феноменов или явлений иного ряда возводились до уровня системообразующих – язык и текст в герменевтике, сознание в феноменологии, деконструкция и хаос – в постструктурализме. В начале прошлого столетия оформилась так называемая философия жизни, которая перечеркнула многое из того, что достигла прежняя интеллектуальная мысль, прежде всего рационализм Нового времени – отныне во главу угла была поставлена жизнь субъекта, как основополагающая категория, а все остальные вопросы, в том числе и, как казалось ранее, фундаментальные, стали позиционироваться как дополняющие.

С феноменом, который мы именуем управлением, сложилось все иначе. Данная категория не могла задать вектор развития мировой философии в течение длительного времени. Лишь в последние годы мы наблюдаем попытки философского осмысления управления обществом. Возможности философии управления стать системообразующей в философской мысли, безусловно, есть. В данной работе нами были обозначены лишь несколько проблем, связанных с когнитивной легитимацией, которые требуют, как нам видится, своего исследования уже в ближайшей перспективе.

Список источников:

1. Анисимов Н.О. Городские сообщества в социокультурной динамике: конфигурации властного управления: дисс. ... к.филос.н. – Белгород: Южный федеральный университет, 2024. – 158 с.
2. Блючер Ф.Н. Философские проблемы исторической науки. – М.: ИФРАН. – 2004. – 198 с.
3. Гапоненко А.Л. Теория управления. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 336 с.
4. Голубкова Л.Г., Розин В.М. Философия управления. – Йошкар-Ола: Марийский государственный технический университет, 2010. – 608 с.
5. Голубкова Л.Г. Розин В.М. Стандартизация как форма глобального рамочного управления // Философия управления: методологические проблемы и проекты. – М.: ИФРАН, 2013. С. 45 – 68.
6. Дмитриева Т.А. Методическое обоснование оценки качества государственного управления устойчивым развитием территорий: автореферат дис. ... к. э. н. – СПб: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. – 24 с.
7. Захаров М.Ю. Введение в философию социального управления: учебное пособие для подготовки бакалавров всех направлений. – Москва: ГУУ, 2024. – 91 с.
8. Клешнева Л.И. Феномен российского самоуправления как основание современного муниципального управления (социально-философский анализ): дисс. ... к.филос.н. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2022. – 312 с.
9. Лепский В.С. Эволюция представлений об управлении в контексте научной рациональности // Философия управления: методологические проблемы и проекты. – М.: ИФРАН, 2013. – С. 68 - 100.
10. Нуриев Б.Д. Субъект языковой реальности и языковой деятельности: коммуникативный, познавательный и гносеологический аспекты // Вестник Башкирского университета. 2009. №3. С.898 – 901.
11. Нуриев Б.Д., Поляков М.Б. Государство versus рыночная экономика: посткейнсианский дискурс (на основе воззрений Ев.Домара, П.Сраффы и Ф.Модильяни) // Муниципальная академия. 2024. №4. С.72 – 83.
12. Попков М.Г. Философия управления: анализ теоретико-методологических проблем. – Орел: Академия ФСО России, 2010. – 171 с.
13. Философия управления: методологические проблемы и проекты. – М.: ИФРАН, 2013. – 303 с.
14. Ханова П.А. Перформативные стратегии самообоснования философских текстов (на материале работ Ж. Делеза и Ж. Деррида): автореферат дисс. ... к.филос.н. – Москва: Московский государственный университет, 2021. – 23 с.
15. R. Spillane. Overcoming Managerialism: Power, Authority and Rhetoric at Work. – Boston, 2022. – 225 p.

References:

1. Anisimov N.O. Urban communities in socio-cultural dynamics: configurations of government: diss. ... candidate of philosophical sciences. - Belgorod: Southern Federal University, 2024. - 158 p.
2. Blucher F.N. Philosophical problems of historical science. - M.: IFRAS. - 2004. - 198 p.
3. Gaponenko A.L. Management theory. - M.: Yurait Publishing House, 2015. - 336 p.
4. Golubkova L.G., Rozin V.M. Philosophy of management. - Yoshkar-Ola: Mari State Technical University, 2010. - 608 p.
5. Golubkova L.G. Rozin V.M. Standardization as a form of global framework management // Philosophy of management: methodological problems and projects. – M.: IFRAS, 2013. Pp. 45 – 68.
6. Dmitrieva T.A. Methodological substantiation of the assessment of the quality of public administration of sustainable development of territories: abstract of dis. ... candidate of economic sciences. – SPb: St. Petersburg State University of Economics, 2025. - 24 p.
7. Zakharov M.Yu. Introduction to the philosophy of social management: a textbook for the preparation of bachelors of all directions. – Moscow: GUU, 2024. – 91 p.
8. Kleshneva L.I. The phenomenon of Russian self-government as the basis of modern municipal governance (social and philosophical analysis): diss. ... candidate of philosophical sciences. – SPb: St. Petersburg State University, 2022. - 312 p.
9. Lepsky V.S. Evolution of ideas about management in the context of scientific rationality // Philosophy of management: methodological problems and projects. - M.: IFRAS, 2013. - P. 68 - 100.
10. Nuriev BD Subject of linguistic reality and linguistic activity: communicative, cognitive and epistemological aspects // Bulletin of Bashkir University. 2009. No. 3. P. 898 - 901.
11. Nuriev BD, Polyakov MB State versus market economy: post-Keynesian discourse (based on the views of Ev. Domar, P. Sraffa and F. Modigliani) // Municipal Academy. 2024. No. 4. P. 72 - 83.
12. Popkov MG Philosophy of management: analysis of theoretical and methodological problems. – Orel: Academy of the Federal Security Service of Russia, 2010. – 171 p.
13. Philosophy of Management: Methodological Problems and Projects. – M.: IFRAS, 2013. – 303 p.
14. Khanova P.A. Performative Strategies of Self-Justification of Philosophical Texts (based on the works of J. Deleuze and J. Derrida): abstract of diss. ... candidate of philosophical sciences. – Moscow: Moscow State University, 2021. – 23 p.
15. R. Spillane. Overcoming Managerialism: Power, Authority and Rhetoric at Work. – Boston, 2022. – 225 p.

Content

International Conference at the State University of Management: State and Municipal Management in the Context of the Implementation of the National Development Goals of Russia.....2

1. STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

The future of local self-governance in Russia6
Zotov V.B.

Development of mechanisms for interaction between state and municipal authorities and infra-structure companies in the oil and gas sector.....13
Rybalchenko I.V., Grigoriev N.I., Demin A.V.

Digital technologies in public administration: Russian and foreign experience.....27
Aleksandrova M.V., Maslyukova E.A., Yutkina O.V.

Mechanisms for financing state orders for the supply of products for state and municipal needs.....36
Semkin N.M.

Modern methods of credit scoring in Russia: trends and prospects44
Krylova E.B., Pivneva S.V., Khorbenko G.V.

Development of a support system for citizens with disabilities in the city of Moscow49
Khmelchenko E.G., Volodina E.A., Lavrova E.I., Pivovarov D.S., Fadeev I.A.

Foreign experience of social protection of disabled people to promote demographic integration57
Torgashev R.E., Golovanov V.I.

Patriotism in the works of M.A. Sholokhov about the war65
Zotov V.B., Pavlovsky P.V.

Development of patriotic initiatives of students at the university: marketing aspect72
Kokoreva N.V.

Reference settlement in the context of Russia's new spatial strategy81
Roy O.M., Bichun V.S.

Artificial Intelligence in Moscow City Management as Models.....89
Zotov V.B., Demin A.V.

Possibilities of automation of public administration by means of implementation of ERP-systems98
Maksimov K.A., Myavlina N.Zh.

On the development of tourism in the Kirzhach municipal district of the Vladimir region: Kirzhach is the "diamond" of tourism in the Vladimir region..... 103
Karpova E.G., Fedorov E.S., Gaidai I.N., Danilushkina V.N., Golovanov A.A., Khmelchenko E.G.

The Role of Advertising Tools in Promoting the Concept of the Territorial Brand of the Vayots Dzor Region of Armenia.....128
Beregovskaya T.A., Smbatyan S.A., Yesayan A.R.

2. REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

Problems of development of the domestic oil and gas complex: organizational and managerial aspects139
Yakushevich M.G., Stadolin M.E.

Trends in the development of state policy in the field of NGO support in the Krasnodar territory: prospects and challenges146
Polyakov M.B.

Assessment of the effectiveness of the public administration system of employment of the population with disabilities and social protection of ITS participants while preserving the demographic potential of Russia156
Torgashev R.E.

3. MANAGEMENT

Goal setting from potential: a methodology for forming strategic goals based on internal enter-prise efficiency.....168
Mironova N.N., Lebedev A.A.

Digital Skills for Entrepreneurs: The Social and Economic Impact of Further Education174
Zaitseva A.S., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V.

Moral Aspects of Digitalization: Challenges for Humanity183
lvleva M.I., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V.

Study of the connections between the components of intellectual capital.....192
Minchenkova O.Yu., Fedorova N.V., Serebrennikov S.S., Makeeva V.G.

Methodological aspects of adapting an internet channel to a TV format204
Arakelian A.M., Vorontsova Yu.V., Krysov V.V., Fetisov V.K.

The influence of organizational culture on the effectiveness of strategic management of the or-ganization212
Vorontsova Yu.V., Panfilova E.E.

Research of leadership competencies of managers in the environmental field219
Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu.

Optimization of business processes within the framework of the concept of lean management: synergy of the tools "Value Stream Map" and BPMN technology227
Izmodenova K.S., Nedorezova D.O.

Modern philosophy of management: problems of cognitive legitimation.....242
Nuriev B.D.

Информационно-аналитический журнал
зарегистрирован в Роскомнадзоре.
Свидетельство о регистрации СМИ:

ПИ № ФС77-50260 от «22» июня 2012 г.

УВАЖАЕМЫЕ АВТОРЫ!

Журнал «Муниципальная академия»
включён в Перечень научных
журналов, рекомендованных ВАК
РФ для публикации материалов
кандидатских и докторских
диссертаций.

В издании публикуются
официальные материалы
союзов и ассоциаций местного
самоуправления, результаты
научных исследований и лучшая
практика в области местного
самоуправления и муниципального
управления.

При написании и оформлении
статей редакция журнала
«Муниципальная академия»
просит придерживаться правил,
представленных на сайте.
Электронная версия журнала
и требования к публикациям
размещены на официальном
сайте журнала «Муниципальная
Академия»: www.journal-rma.ru

По вопросам публикации статей
следует обращаться в редакцию
журнала по телефонам:
+7 (915)405-64-19 +7(495)229-03-87
или по электронной почте:
journal-rma@mail.ru

ООО «Муниципальная академия»
Адрес: 111024, г. Москва,
ул. Авиамоторная, д. 12, офис 814.
Тел.: +7 (915) 405-64-19
+7 (495) 229-03-87
E-mail: journal-rma@mail.ru
Сайт: www.journal-rma.ru

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Зотов Владимир Борисович – к.т.н., д.э.н., профессор – председатель
Айгистов Александр Анатольевич
Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор
Беляев Александр Матвеевич – д.с.н., профессор
Бурак Петр Иосифович – д.э.н., профессор
Василевич Федор Иванович – академик РАН, д.в.н., профессор
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Данилов-Данильян Виктор Иванович – д.э.н., член-корреспондент РАН
Дёмин Александр Васильевич – д.э.н., профессор
Жуков Александр Петрович – к.э.н., доцент
Забелина Елена Павловна – к.ю.н., доцент
Кириллова Ариадна Николаевна – д.э.н., профессор
Колесников Владимир Иванович – академик РАН, д.т.н., профессор
Кочнев Сергей Васильевич – к.с.н., доцент
Кривоусков Виктор Владимирович – д.с.н., профессор
Лапушинская Галина Константиновна – д.э.н., профессор
Милькина Ирина Владимировна – к.э.н., доцент
Миронова Наталья Николаевна – д.э.н., профессор
Новичков Николай Владимирович – д.э.н., профессор
Омельченко Николай Алексеевич – д.и.н., профессор
Осипов Виктор Иванович – академик РАН, д.т.-м.н., профессор
Попов Александр Васильевич – д.с.н., профессор
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Хмельченко Елена Геннадьевна – к.б.н., доцент
Черкасова Марина Александровна – д.ф.н., профессор
Чуев Сергей Владимирович – к.и.н., доцент
Шагинян Сергей Георгиевич – д.э.н., профессор
Юркова Светлана Николаевна – к.т.н., доцент

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор
Зотов Владимир Борисович – к.т.н., д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Заместитель главного редактора
Шагинян Сергей Георгиевич – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Хмельченко Елена Геннадьевна – к.б.н., доцент
Член редакционной коллегии
Колесников Игорь Владимирович – д.т. наук, профессор; член-корреспондент РАН
Член редакционной коллегии
Милькина Ирина Владимировна – к.э.н., доцент
Член редакционной коллегии
Поляков Михаил Борисович – к.э.н., доцент
Ученый секретарь Абу Хаджадж Маргарита Игоревна

Номер отпечатан в Новой книжной типографии: ООО «Триада»
новая-книжная-типография.рф
Подписан в печать 01.07.25
Заказ № 00507
Тираж 500 экз.
Периодичность: 6 выпусков в год.

Ответственность за достоверность информации и наличие в материалах фактов, неподлежащих разглашению в открытой печати, лежит на авторах публикаций. Мнение редакции не всегда совпадает с мнением авторов. Перепечатка опубликованных материалов без письменного согласия редакции не допускается. Ссылка на журнал при перепечатке обязательна

Открыта подписка на научный информационно-аналитический журнал

Муниципальная Академия

Научный информационно-аналитический журнал

Журнал является официальным печатным органом Российской муниципальной академии.

В журнале публикуются официальные материалы союзов и ассоциаций местного самоуправления, результаты научных исследований и лучшая практика в области местного самоуправления и муниципального управления.

Периодичность: 4 выпуска в год (ISSN2304-831X). В 2015 году журнал «МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ» включён в перечень рецензируемых научных изданий, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации. В этой связи на страницах журнала кроме материалов о практике и теории местного самоуправления, государственного и территориального управления будут публиковаться научные изыскания в области экономики, используемые при защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и доктора наук.

Электронная версия журнала и требования к публикациям размещены на официальном сайте журнала «Муниципальная Академия»: www.journal-rma.ru.

По вопросам публикации статей следует обращаться в редакцию журнала по телефонам:

+7(915)405-64-19

+7 (495)229-03-87

или по электронной почте: journal-rma@mail.ru.

Подписку для физических лиц можно оформить на сайте Агентства подписки

"Деловая пресса", <https://delpress.ru/>, подписной индекс: 20757DP.

Подписку для юридических лиц можно оформить на сайте Агентства «Урал-Пресс»,

<http://www.ural-press.ru/>, подписной индекс: 70500.

