



Официальный печатный орган Российской муниципальной академии

Содержание

Государственное и муниципальное управление

Перенос опыта патриотического воспитания советского периода в современную Россию2

Зотов В.Б., Анферов А.А.

Повышение мотивации студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление»: трансформация образовательных траекторий10

Абрамов Р.А., Сагуева А.Н., Гордеева П.Е., Ненашева А.С.

Современная антимонопольная политика России21

Матвеева Н.С.

Особенности организации и реализации мероприятий социальной политики в Херсонской области на примере Новой Каховки32

Штанько М.Г., Иванов В.В., Убушаева Б.Г.

Систематизация и анализ актуальных проблем реализации социальной политики в Новой Каховке Херсонской области44

Штанько М.Г., Иванов В.В., Мокрушин В.И.

Актуальные задачи управленческого консалтинга в контексте государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей55

Волобуев С.Г., Рыбальченко И.В.

Экологическая доминанта в подготовке госслужащих как фактор устойчивого развития67

Кирнарская С.В., Гейт Н.А., Анфимова А.Ю.

Реформы системы государственного управления Турецкой Республики: от К. Ататюрка до Т. Эрдогана76

Нуриев Б.Д., Колчин А.А.

Региональная и отраслевая экономика

Сокращение рабочих мест - болезненная необходимость для экономики84

Зотов В.Б., Колесников И.В.

Анализ прогнозных оценок рынка труда Рязанской области93

Кистрина Э.И., Локтеева Г.Е., Антонова И.А.

Экономико-организационные и административные аспекты взаимодействия частных охранных организаций с органами власти в Республике Татарстан108

Саляхиев А.Р., Яковлев А.Ю.

Перспективы разработки региональной системы «Экологичный город» (на примере Тульской области)113

Бабкина Т.В., Буравова А.А., Плотнокова В.А.

Управленческий учет как элемент системы управления организацией: стратегическая трансформация в условиях цифровизации125

Толмачев А.А., Рыбальченко И.В., Демин А.В.

Диспропорции инвестиционной политики России133

Фирсова Е.А.

Менеджмент

Роль креативных индустрий в социально-экономическом и культурном развитии страны138

Хмельченко Е.Г., Вэлисс Т.Н., Кулакова С.В., Клишина А.И.

Исследование технологии формирования структуры интерактивного кино149

Косинова М.И., Ельчанинофф Л.И.

Управленческие особенности дистрибуции независимого зарубежного кино на российском рынке кинопроката156

Акопян А.Р., Косинова М.И., Золотых М.Д.

Качество образования как национальный приоритет: пути трансформации образовательной среды167

Хмельченко Е.Г., Кулакова С.В., Черкасова М.А., Черкасов К.В., Колчин А.А., Колесников Д.Г.

Перспективы сотрудничества систем среднего и высшего профессионального образования в Москве и Московской области175

Кротенко Т.Ю.

Управление медиа-коммуникациями при реализации креативного проекта в цифровой среде183

Акопян А.Р., Нахатакян В.А.

Ценностная траектория развития лидера192

Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В.

Исследование влияния личности на принятие стратегических решений в компании200

Аракелян А.М., Воронцова Ю.В., Панфилова Е.Е., Крылов А.А.

Когнитивный менеджмент: влияние искусственного интеллекта на развитие компании209

Аракелян А.М., Воронцова Ю.В., Панфилова Е.Е., Крылов А.А.

Трансформация бизнеса: реализация проектного обучения в университете217

Салынская Т.В., Ясницкая А.А.

Внутренний туризм глазами современной молодежи: российский опыт228

Дианина Е.В., Доронина Е.К.

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.



УДК 37.035.6
DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_2
EDN: <https://elibrary.ru/cajllm>

Перенос опыта патриотического воспитания советского периода в современную Россию

Transferring the experience of patriotic education from the soviet period to modern 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



Антон Алексеевич Анферов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель кафедры Государственного и муниципального управления ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7379-4263>, SPIN-код: 3140-3794
Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: aa_anferov@guu.ru

Anton A. Anferov

FSBEI HE "State University of Management", Teacher of the Department of State and Municipal Administration, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7379-4263>, SPIN code: 3140-3794
109542, Russia, Moscow, Ryazan Avenue, 99
e-mail: aa_anferov@guu.ru

Аннотация.

В статье рассмотрен опыт патриотического воспитания детей советского периода в контексте октябрьского, пионерского и комсомольского движений. Сделан вывод, из этих движений возможно использовать ряд направлений и принципов в патриотическом воспитании современных детей, адаптируя их под реалии общества, интересы, возможности, тренды, что в совокупности позволит сформировать патриотически настроенных, развитых и максимально приверженных к своей стране граждан.

В этой связи систематизированы принципы патриотического воспитания пионеров в СССР, а также выделены положительные и негативные аспекты этого движения. Сделан акцент на воспитании дошкольников и младших школьников в рамках патриотического движения, в соответствии с чем составлены составляющие патриотической программы воспитания, детей начиная с самого младшего возраста.

Цель статьи – определить возможности переноса опыта патриотического воспитания советского периода в современную Россию.

Ключевые слова.

Патриотизм, воспитание детей, пионеры, октябрята, комсомольцы, использование опыта, современный патриотизм, движения, школы.

Abstract.

The article examines the experience of patriotic education of children of the Soviet period in the context of the October, pioneer and Komsomol movements. It is concluded that from these movements it is possible to use a number of directions and principles in modern reality, adapting them to the realities of modern society, interests, opportunities, trends, which together will make it possible to form patriotic, developed, and maximally committed citizens to their country. In this regard, the principles of patriotic education of pioneers in the USSR are systematized, as well as the positive and negative aspects of this movement are highlighted. The emphasis is placed on the education of preschoolers and younger schoolchildren within the framework of the patriotic movement, in accordance with which the components of the patriotic education program for children from the youngest age are compiled.

The purpose of the article is to identify the possibilities of transferring the experience of patriotic education.

Keywords.

Patriotism, parenting, pioneers, Octobrists, Komsomol members, using experience, modern patriotism, movements, schools.

Введение

Патриотизм находится в основе развития любого современного государства, поскольку формирует патриотически настроенное население, представляющее собой социально-устойчивый фундамент стабильности в стране. Этим вопросом в Российской Федерации уделяется огромное внимание со стороны Правительства.

Реализуются программы на всех уровнях образования, включая самые ранние, проводится воспитательная работа, реализуется множество проектов, вовлекающих детей в общественные процессы. Все это в совокупности формирует основу патриотического воспитания населения государства. Тем не менее, стоит отметить, что в настоящее время данная работа проводится не в полной мере эффективно, поскольку имеется оппозиционно настроенное население, амногие представители молодого поколения негативно отзываются о стране, её традициях и культуре.

Основная часть

В тоже время у Российской Федерации есть богатый опыт построения этой работы в предыдущем столетии. Будучи в СССР, этому вопросу уделялось огромное внимание. Патриотическая работа была развита для всех возрастов детей в контексте массового (и фактически обязательного) вовлечения их в общественные организации.

Так, Зимакова Е. С., поясняет, что, начиная с самого раннего школьного возраста, дети стремились стать октябрятами [4]. Октябрята носили значки – звездочки, с гордостью относились к своему новому статусу и стремились вступить в эту организацию, как можно скорее. При этом посвящение в октябрята проходило в несколько этапов. Первыми принимались дети, которые достигли наибольших успехов в поведении, учёбе и общественной деятельности. Октябрята должны были вести себя достойно, помогать старшим, не допускать пропусков учёбы, грубить и

хамить. И они стремились держаться этих принципов, поскольку именно после октябрят они становились пионерами.

В тоже время, Разов П. В. [13], поясняет, что пионерская дружина была наиболее значимой и обширной в стране, поскольку включала самое большое количество детей. Начиная с детского сада, дети знали, что когда-то будут пионерами, и чтобы это произошло быстрее – они старались выполнять требования, предъявляемые к ним [14]. Это повышало почитание традиций и культуры своей страны, любовь к родине.

Кадилова Ж. Ж. [5] отмечает, что пионерская организация проводила огромное количество разных мероприятий, которые были нацелены на развитие патриотизма. Управляла пионерией коммунистическая партия под эгидой Союза молодёжи, воплощая в себя нужные модели, черты, свойственные тоталитарному обществу. Использовались принципы патриотического воспитания, которые приведены в таблице 1 [3].

Реализация данных принципов формировала идеологическую направленность у детей, с одновременным государственным политическим контролем действий подростков, ориентируясь на пропаганду, героизацию и историю развития коммунизма.

Однако в приоритете стояла коллективная ответственность и строгое подчинение действующему политическому режиму. При этом не учитывались половые различия участников, а воспитание патриотов достигалось приобщением детей к социалистическим ценностям. В определённой степени это не позволяло добиваться всех поставленных целей, вызывало недовольство и неприятие отдельными индивидуумами задач и приоритетов организации, а строгое подчинение иерархии и старшим и формировало модель «человека-исполнителя» [8].

Тем не менее, постепенно, пионерия интегрировалась во внутривластное устройство государства, формируя целостную систему деятельности, полезную

Таблица 1

Принципы патриотического воспитания пионеров в СССР

Принцип	Описание	Влияние на патриотизм
1. Комбинирование коллективной и индивидуальной деятельности	Вовлечение молодежи в совместные проекты и мероприятия, а также развитие личной ответственности	Формирует чувство принадлежности к коллективу и укрепляет патриотические чувства
2. Добровольность вступления	Свободный выбор участия в организации, что способствует формированию активной гражданской позиции	Укрепляет патриотизм через осознанный выбор и личную заинтересованность
3. Применение элементов национальной культуры	Использование фольклора, традиций и обычаев для воспитания чувства гордости за свою страну	Развивает уважение к национальной культуре и идентичности, способствует патриотическому воспитанию
4. Комбинирование педагогического управления и детского/подросткового самоуправления	Сочетание руководства со стороны взрослых и инициативы молодежи в организации мероприятий	Способствует формированию активной гражданской позиции и ответственности за будущее страны
5. Комбинирование авторитарных и демократических подходов	Сочетание строгих правил с возможностью обсуждения и участия молодежи в принятии решений	Формирует уважение к авторитетам, но при этом развивает критическое мышление и осознанное отношение к патриотизму
6. Утверждение ценностей «народ», «Родина», «национальная культура и идентичность»	Значимость понятий в воспитании молодежи и формировании их мировоззрения	Создает прочную основу для патриотизма, укрепляя связь между личностью и нацией

*Источник: составлено авторами

для общества, способствующую формированию патриотических гражданских чувств детей и развитию коллективизма. Такое воспитание было нацелено на усиление патриотических, традиционных, исторических ценностей, подтверждая эффективность пионерской организации коллективного воспитания детей.

Эффективность коллективной ответственности доказала Великая отечественная война, когда огромное количество пионеров и комсомольцев стали участниками фронта. Пионеры были участниками тыла, реализовали большое количество проектов, в том числе два общесоюзных пионерских воскресника: «Пионеры фронту» [1].

Было широко развёрнуто «тимуровское движение», в рамках которого оказывалась помощь семьям фронтовиков, уход за детьми, помощь в приготовлении еды и другие бытовые вопросы.

Создавались пионерские мастерские, в которых дети делали детали для мин и оружия, оружейные ложи, петли для кителя и другое. В итоге пионерская организация внесла огромный вклад в победу, с одновременным формированием коммунистических взглядов подрастающего поколения. В свою очередь, партийные органы оказывали значительную поддержку и руководили деятельностью пионеров. В школах проводились массовые общественные занятия с привлечением известных коммунистических деятелей.

Этим опытом воспользовались и другие страны. Так, в 1945-м году были организованы союзы пионеров в Бельгии, Франции, Финляндии, позднее в Австрии и Норвегии [5]. Эти организации ориентировались на патриотическое воспитание молодёжи. При этом использовалась массовая атрибутика, символы пионерии и песни, гимны и прочее.

Красный галстук был основным символом пионеров, олицетворяя не только память о жертвах революции, но и идеалы, которые были в центре воспитания советских детей [10].

В ходе посвящения в пионеры участники приносили торжественные обещания быть верными идеалам коммунизма.

Это обещание находилось в центре их деятельности, включающей множество полезных дел, среди которых, участие в торжественных линейках, концертах и митингах, особенно после Великой Отечественной войны, общественных мероприятиях, помощи нуждающимся [8].

Однако на протяжении всего существования пионерской организации прослеживался акцент на коллективизме. Этот подход воспитывал в детях шаблонное мировоззрение, которое, хотя и сопровождалось патриотическим настроением, в определённой степени ограничивало их способность к самовыражению. Многие пионеры, выросшие в условиях строгой иерархии и единой идеологии, не проявляли свои лидерские качества и инициативы. Отсутствовало креативное мышление, что в будущем негативно сказалось на развитии многих.

Воспитание, основанное на строгих традициях, формировало личностей, преданных своей Родине, готовых отдать жизнь за нее, но при этом не способствовало формированию высоко интеллектуальных и креативно мыслящих людей, необходимых экономике страны в условиях глобализации.

Поэтому, несмотря на положительные аспекты пионерского движения, имело место стандартное мышление, отсутствие стремления к лидерству и недостатков креативности у молодежи.

Опыт пионерии показал, что современная экономика нуждается в новых, инновационных подходах воспитания патриотически настроенного населения. Это подчеркивает потребность в методах сбалансированного воспитания, которое должно учитывать, как опыт прошлых лет, традиционные ценности, так и современные реалии, роль личности в условиях меняющегося мира [9].

В этой связи правильным видится использование опыта воспитания детей советского периода в современной Российской Федерации в контексте современных реалий, а также изменения политических настроений в обществе, высокой степени глобализации.

Современная личность должна быть сильной, патриотически настроенной, но при этом иметь развитые лидерские качества, собственное индивидуальное мышление, в соответствии с чем выбирать направления по дальнейшему профессиональному росту, учитывая свои возможности и потенциал [12].

Поэтому целесообразно использовать отдельные направления движения октябрят, пионеров, комсомольцев в Российской Федерации, адаптируя их под современный лад.

Особое внимание следует уделить движению октябрят, которое было ориентировано на детей младшего возраста. Этот этап жизни является критически значимым при формировании мировоззрения и традиционных устоев ребенка. Вовлечение детей в общественную жизнь в раннем возрасте укрепляет их патриотические настроения, а также обеспечивает нужный уровень развития индивидуальности каждого ребенка [17].

Современные дети находятся наедине со своими гаджетами, из которых получают не только полезную, но и множество негативной информации, которая снижает патриотический настрой детей. Для того, чтобы не воспринимали негатив и верили своему государству целесообразно создавать альтернативы, которые дополняют традиционные формы детских и молодёжных объединений [6; 7].

Одной из основных задач нового движения младших школьников и дошкольников является разработка системной платформы для объединения детей [15; 16]. На ней они смогут не только учиться, но и взаимодействовать, развивая собственные таланты и интересы в рамках общих проектов. В рамках этой платформы будут проводиться спортивные и культурные мероприятия, волонтерские акции и творческие мастерские. Между детьми при этом будут выстраиваться дружеские отношения, адаптированные к противостоянию внешних негативных влияний [9; 11].

Таким образом, воспитание чувства патриотизма у школьников и детей дошкольного возраста должно находиться в основе дальнейшего развития и формирования

сильного государства. Именно уважение к собственной истории, традициям старшего поколения находится в основе формирования достойных граждан, которые будут вносить вклад в будущее своей страны [18; 19; 20]. Поэтому необходимо выстраивать патриотическое воспитание с многоэтапной интеграцией его, начиная с дошкольного воспитания, включая в процесс материалы, по возможности, в большую часть учебных предметов.

Формирование общественных движений, с возрождением отдельных принципов и направлений пионерии будет способствовать воспитанию честных, патриотичных, позитивно настроенных граждан в стране. Дети должны стремиться к собственному развитию, участвуя в организациях, аналогичных пионерским, таких как «Большая перемена», «Юнармия» и другие. При этом целесообразно по опыту СССР этапизировать процесс патриотического воспитания детей по аналогии «октябрята-пионеры-комсомольцы». Однако в условиях глобализации и разных приверженностей детей, многоформатного развития экономики государства, таких движений должно быть несколько, и каждый ребенок иметь альтернативу выбора наиболее интересного для него [12].

Укрупненно этапизация патриотического воспитания детей в стране приведена в таблице 2.

Именно уважение к собственной истории, традиции старшего поколения находятся в основе воспитания достойных граждан, которые внесут вклад в будущее своей страны [8; 16].

На каждом этапе воспитания детей должна иметь место собственная система платформ и общественных движений, которые будут вовлекать их по аналогии октябрьского движения в годы СССР. Однако данные платформы должны иметь альтернативный характер, но при этом дети должны стремиться к переходу на следующую ступень развития общественных движений, в центре которых «Большая перемена», «Юнармия» и другие.

Каждый этап должен сопровождаться усвоением детьми знаний истории страны, её традиций и ценностей, а также

Таблица 2

Этапы воспитания детей в РФ

Этап	Описание	Методы и подходы
Первый этап	Дошкольное воспитание Воспитание патриотических чувств у детей в возрасте 3-7 лет Дети особенно восприимчивы к новым знаниям и эмоциям	Игровые методики Знакомство с историей, традициями и культурой России через: - сказки - песни - театрализованные представления - праздники - создание связи с прошлым и гордость за свою историю
Второй этап	Младшие-средние школьники Интеграция в учебный процесс Включение патриотических тем в учебную программу для детей 7-18 лет.	Связывание патриотического воспитания со всеми предметами Изучение личных историй людей, внесших вклад в развитие страны Знакомство с произведениями авторов, воспевающих родину Проведение экспериментов в естественных науках, иллюстрирующих достижения отечественной науки Применение знаний для блага общества
Третий этап	Средние-старшие школьники Формирование общественных движений Возрождение лучших традиций пионерских организаций	Создание платформ для активного участия молодежи Организация волонтерских акций Проведение экологических проектов Организация культурных мероприятий Проведение спортивных соревнований Формирование навыков командной работы, лидерства и ответственности

*Источник: составлено авторами

развитием командного духа, стремлением к развитию собственной индивидуализации и лидерства [2; 13;14].

В будущем такая система обеспечит экономику высоко квалифицированными, приверженными своей стране, а также стремящимся к высокой развитости государства гражданами [21; 22; 23].

Таким образом, опыт патриотического воспитания советского периода может быть использован в современной России, будучи адаптированным под имеющиеся современные реалии и альтернативный формат выбора организации для участия детей.

Список источников:

1. Алиева Л. В. Пионерские традиции - ресурс развития детского движения как субъекта общественного воспитания // Педагогическое искусство. 2022. № 1. С. 106-115.
2. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Сулова М.А., Перк О.Н. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте // Экономика промышленности. 2014. № 2. С. 63-73.
3. Гончаров М. А., Кривко Я. П. О формировании образа советского пионера (по материалам журнала «Пионер», вторая половина 20-х гг XX века) // Наука и школа. 2023. № 2. С. 79-88.
4. Зимакова Е. С. Патриотизм сквозь призму веков (патриотизм как ключевой фактор становления государства) // Образ Родины: содержание, формирование, актуализация: Материалы VII Международной научной конференции, Москва, 21 апреля 2023 года. – Москва: Учреждение высшего образования "Московский художественно-промышленный институт", 2023. – С. 123-128.
5. Кадилова Ж. Ж. Наследие предков и патриотизм - двигатели развития современных идей // Педагогическая наука и практика. 2023. № 3(41). С. 120-124.
6. Колчин А.А. Деятельность учреждений дополнительного образования детей по развитию творческих способностей и воспитанию учащихся // диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Владикавказ, 2004
7. Колчин А.А. Современная российская школа и подготовка социально активной молодежи через организацию учебно-исследовательской и проектной деятельности // Уровень жизни населения регионов России. 2011. № 2 (156). С. 120-125.
8. Микляева А. В. Социально-психологические предикторы конструктивного патриотизма подростков // Психология личности: методология, теория, практика (Методология, теория и история психологии): Сборник статей. – Москва: Институт психологии РАН, 2024. – С. 496-501.
9. Мухомова Н. А. Исторический анализ патриотического воспитания в пионерских организациях // Образование и право. 2020. №9 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskiy-analiz-patrioticheskogo-vospitaniya-v-pionerskih-organizatsiyah> (дата обращения: 14.06.2025).
10. Некрасов С. Н. Н.К. Крупская: пионерам о классовой борьбе // Студенческие исследования, идеи и инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 28 февраля 2024 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. С. 57-61.
11. Основы патриотического воспитания граждан Российской Федерации. Методические рекомендации (утверждены экспертным советом по патриотическому воспитанию ФГБУ "Роспатриотцентр" 10.10.2022 года) // URL: <https://www.xn-b1azcy.xn-p1ai/wp-content/uploads/2022/12/Metodicheskie-rekomendatsii-po-Osnovam-patrioticheskogo-vospitaniya-grazhdan-Rossijskoj> (дата обращения: 14.06.2025).
12. Певзнер М. Н., Иванов Е. В., Петряков П. А. Развитие идеи о гражданском образовании и воспитании молодежи в отечественной педагогике второй половины XX - начала XXI века // Психолого-педагогический поиск. 2020. № 4(56). С. 22-33.
13. Разов П. В., Фарисов Ф. Ф. Патриотическое воспитание как фактор снижения социальной напряженности в условиях социально-экономической нестабильности // Власть. 2022. Т. 30. № 6. С. 47-51.
14. Разов П. В., Фарисов Ф. Ф. Социологический анализ процессов развития патриотизма в России // Власть. 2022. Т. 30. № 5. С. 151-155
15. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Адаптация инструментария и объектов мониторинга социально-экономического развития регионов к изменяющимся условиям. Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 150-157.
16. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности. Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27.
17. Фахрутдинова М. Ф., Газиева А. О. Воспитание патриотизма: опыт В. А. Сухомлинского // Педагогическая наука и образование в диалоге со временем: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти В.А. Пятина, Астрахань, 16 июня 2023 года / Редактор-составитель И.А. Романовская. – Астрахань: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Астраханский государственный университет имени В.Н. Татищева", 2023. – С. 177-181.
18. Филиппов Д.В. Перспективы развития студенческих городков в условиях цифровой трансформации // Управление экономическими системами. 2022. № 2 (38). С. 4-7.
19. Филиппов Д.В. Студенческий городок вуза: проблемы трансформации и развития // Горизонты экономики. 2025. № 2 (89). С. 212-217. Филиппов Д.В. Студенческий городок вуза: проблемы трансформации и развития // Горизонты экономики. 2025. № 2 (89). С. 212-217.
20. Хван В.В., Бринза В.В., Соловьев В.П., Коровин А.В., Логинова В.В., Абросимов О.Д. Моделирование развития основных направлений деятельности вуза // Качество. Инновации. Образование. 2004. № 3. С. 18.
21. 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.
22. 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.
23. Яковлев А.Ю. Проблемы внедрения инноваций в России // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 ч. Ч. 6. Тамбов, 2014. С. 160-162.

References:

1. Alieva L. V. Pioneer traditions - a resource for the development of the children's movement as a subject of public education // Pedagogical art. 2022. No. 1. Pp. 106-115.
2. Brinza V. V., Kostyukhin Yu. Yu., Suslova M. A., Perk O. N. From the future to the present: the use of the methodology of predictive modeling in value-oriented management // Industrial economics. 2014. No. 2. Pp. 63-73.
3. Goncharov M. A., Krivko Ya. P. On the formation of the image of the Soviet pioneer (based on the materials of the Pioneer magazine, the second half of the 20s of the twentieth century) // Science and school. 2023. No. 2. Pp. 79-88.
4. Zimakova E. S. Patriotism through the prism of centuries (patriotism as a key factor in the formation of the state) // Image of the Motherland: content, formation, updating: Proceedings of the VII International Scientific Conference, Moscow, April 21, 2023. - Moscow: Institution of Higher Education "Moscow Art and Industry Institute", 2023. - Pp. 123-128.
5. Kadirova Zh. Zh. The heritage of ancestors and patriotism are the engines of development of modern ideas // Pedagogical science and practice. 2023. No. 3 (41). Pp. 120-124.
6. Kolchin A. A. Activities of institutions of additional education for children to develop creative abilities and educate students // dissertation for the degree of candidate of pedagogical sciences / Vladikavkaz, 2004
7. Kolchin A. A. Modern Russian school and training of socially active youth through the organization of educational, research and project activities // Standard of living of the population of the regions of Russia. 2011. No. 2 (156). P. 120-125.
8. Miklyaeva A. V. Social and psychological predictors of constructive patriotism of adolescents // Psychology of personality: methodology, theory, practice (Methodology, theory and history of psychology): Collection of articles. - Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 2024. - P. 496-501.
9. Mukhinova N. A. Historical analysis of patriotic education in pioneer organizations // Education and Law. 2020. No. 9 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskij-analiz-patrioticheskogo-vospitaniya-v-pionerskih-organizatsiyah> (date of access: 14.06.2025).
10. Nekrasov S. N. N. K. Krupskaya: to pioneers about the class struggle // Student research, ideas and innovations: collection of articles from the International scientific and practical conference, Penza, February 28, 2024. - Penza: Science and Education (IP Gulyaev G. Yu.), 2024. Pp. 57-61.
11. Fundamentals of patriotic education of citizens of the Russian Federation. Methodological recommendations (approved by the expert council on patriotic education of the Federal State Budgetary Institution "Rospatriotcenter" on 10.10.2022) // URL: <https://www.xn-b1azcy.xn-p1ai/wp-content/uploads/2022/12/Metodicheskie-rekomendatsii-po-Osnovam-patrioticheskogo-vospitaniya-grazhdan-Rossijskoj> (date of access: 14.06.2025).
12. Pevzner M.N., Ivanov E.V., Petryakov P.A. Development of the idea of civic education and upbringing of youth in domestic pedagogy of the second half of the 20th - early 21st century // Psychological and pedagogical search. 2020. No. 4 (56). P. 22-33.
13. Razov P. V., Farisov F. F. Patriotic education as a factor in reducing social tension in the context of socio-economic instability // Power. 2022. Vol. 30. No. 6. Pp. 47-51.
14. Razov P. V., Farisov F. F. Sociological analysis of the processes of patriotism development in Russia // Power. 2022. Vol. 30. No. 5. Pp. 151-155
15. Ukolov V. F., Shabunovich O. V. Adaptation of tools and objects of monitoring the socio-economic development of regions to changing conditions. MIRBIS Bulletin. 2022. No. 2 (30). Pp. 150-157.
16. Ukolov V. F., Shabunovich O. V. Modern trends of digital transformation and management of the future of the main spheres of life. MIRBIS Bulletin. 2021. No. 3 (27). P. 21-27.
17. Fakhrutdinova M. F., Gazieva A. O. Fostering patriotism: the experience of V. A. Sukhomlinsky // Pedagogical science and education in dialogue with time: Collection of materials of the VIII International scientific and practical conference dedicated to the memory of V. A. Pyatin, Astrakhan, June 16, 2023 / Editor-compiler I. A. Romanovskaya. - Astrakhan: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "V. N. Tatishchev Astrakhan State University", 2023. - P. 177-181.
18. Filippov D. V. Prospects for the development of student campuses in the context of digital transformation // Management of economic systems. 2022. No. 2 (38). P. 4-7.
19. Filippov D.V. University campus: problems of transformation and development // Horizons of Economics. 2025. No. 2 (89). P. 212-217.
20. Khvan V.V., Brinza V.V., Soloviev V.P., Korovin A.V., Loginova V.V., Abrosimov O.D. Modeling the development of the main areas of university activity // Quality. Innovations. Education. 2004. No. 3. P. 18.
21. 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.
22. Cherkasova M.A. Network communities and a change in the paradigm of municipal governance on the example of Moscow. // State and municipal governance. Scientific notes. 2021. No. 1. Pp. 82-86.
23. Yakovlev A.Yu. Problems of implementing innovations in Russia // Issues of education and science: theoretical and methodological aspects. collection of scientific papers based on the materials of the International scientific and practical conference: in 11 parts. Part 6. Tambov, 2014. Pp. 160-162.



УДК 378.14
DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_10
EDN: <https://elibrary.ru/csnzco>

Повышение мотивации студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление»: трансформация образовательных траекторий

Increasing the motivation of students in the field of Public and Municipal Administration: transformation of educational trajectories



Руслан Агарунович Абрамов

Московский городской педагогический университет,
Директор института экономики, права и управления,
профессор кафедры государственного и муниципального
управления РЭУ им. Г. В. Плеханова, доктор экономических
наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1736-5693>,
SPIN-код: 2567-5408, AuthorID: 253513
119017, г. Москва, ул. Новокузнецкая, д. 16, стр. 10
email: AbramovRA@mgpu.ru

Ruslan A. Abramov

Moscow City Pedagogical University, Director of the Institute of
Economics, Management and Law, Professor of the Department
of State and Municipal Administration, Doctor of Economics,
Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1736-5693>, SPIN code:
2567-5408, AuthorID: 253513
119017, Moscow, Novokuznetsk str., 16, p. 10
email: AbramovRA@mgpu.ru

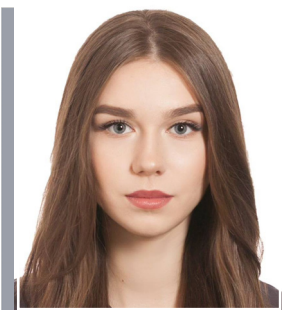


Алина Низамиевна Сагужева

Московский городской педагогический университет,
магистр института экономики, права и управления.
119017, г. Москва, ул. Новокузнецкая, д. 16, стр. 10
email: Saguevaan304@mgpu.ru

Alina N. Sagueva

Moscow City Pedagogical University, Master of the Institute of
Economics, Management and Law
119017, Moscow, Novokuznetsk str., 16, p. 10
email: Saguevaan304@mgpu.ru

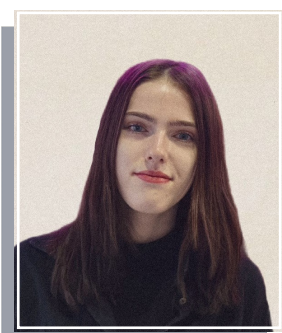


Полина Евгеньевна Гордеева

Московский городской педагогический университет,
магистр института экономики, права и управления.
119017, г. Москва, ул. Новокузнецкая, д. 16, стр. 10
email: Gordeevape273@mgpu.ru

Polina E. Gordeeva

Moscow City Pedagogical University, Master of the Institute
of Economics, Management and Law
119017, Moscow, Novokuznetsk str., 16, p. 10
email: Gordeevape273@mgpu.ru



Анастасия Сергеевна Ненашева

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова», студент
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
email: Nenasheva_05@inbox.ru

Anastasia S. Nenasheva

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics",
student
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
email: Nenasheva_05@inbox.ru

Аннотация.

В статье рассмотрена проблема низкой образовательной мотивации студентов направления «Государственное и муниципальное управление». На основе анкетирования обучающихся бакалавриата и магистратуры Московского городского педагогического университета и Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова данного направления были выявлены причины снижения мотивации как на этапе поступления в ВУЗ, так и на этапе обучения. Анкетирование обучающихся включало вопросы, отвечая на которые студенты делились своими впечатлениями от обучения, планами на дальнейшее трудоустройство и предлагали меры по улучшению программы. В ходе исследования были проанализированы различные пути решения данной проблемы и предложены рекомендации по улучшению образовательной траектории.

Ключевые слова.

Мотивация, управление, государственное и муниципальное управление, образование, бакалавриат, магистратура, образовательная траектория.

Abstract.

The article examines the problem of low educational motivation of students in the field of State and Municipal Administration. Based on a survey of undergraduate and graduate students of the Moscow City Pedagogical University and the Plekhanov Russian University of Economics in this field, the reasons for the decrease in motivation were identified both at the stage of admission to the university and at the stage of study. The student survey included questions, answering which the students shared their impressions of their studies, plans for further employment, and suggested measures to improve the program. The study analyzed various ways to solve this problem and offered recommendations for improving the educational trajectory.

Keywords.

Motivation, management, state and municipal administration, education, bachelor's degree, master's degree, educational trajectory.

Введение

На сегодняшний день направление подготовки «Государственное и муниципальное управление» является одним из самых востребованных у абитуриентов. Всё больше выпускников школ выбирают это направление и хотят попробовать себя в роли государственных служащих, работать на благо страны и развивать различные сферы общественной жизни.

Несмотря на высокий спрос данного направления, следует учитывать тенденцию студентов спустя некоторое время обучения переводиться на другое направление или, окончив университет, не работать по специальности. Эта проблема приводит к уменьшению кадров в государственном управленческом аппарате, вследствие чего возникает сложность в реализации различных государственных решений и в замещении персонала новыми специалистами.

Все эти изменения в выборе профиля обучения непосредственно связаны с образовательной мотивацией современных студентов. Мотивация играет ключевую роль как в выборе будущей специальности, так и в дальнейшем желании работать по выбранному профилю.

В данной статье будут рассмотрены результаты анкетирования студентов бакалавриата и магистратуры направления «Государственное и муниципальное управление» и, основываясь на анализе

результатов анкетирования, будут выявлены и отражены причины возникновения низкой образовательной мотивации у современных студентов. Аналогичное анкетирование проводится уже на протяжении 10 лет для формирования представлений об обучении на направлении «Государственное и муниципальное управление» и рассмотрения способов трансформации образовательной траектории [1; 2; 7; 8].

Для того, чтобы более подробно изучить выявленную проблему, студентам ведущих вузов страны, а именно РЭУ имени Плеханова и МГПУ, были заданы вопросы об их успеваемости в университете, дальнейших планах на обучение и карьерных возможностях.

Основная часть

Часто причиной низкой мотивации в обучении является активное участие семьи или наставников в выборе профессии будущего абитуриента. В многообразии различных направлений выпускники не могут сделать выбор самостоятельно и опираются на жизненный опыт своих близких для того, чтобы определиться, на какую профессию им стоит обратить внимание. Как показали результаты исследования, только на выбор 16% опрошенных повлияли суждения родителей и учителей, остальные 84% сделали выбор самостоятельно, так как считают данное направление престижным, универсальным и интересным, рис. 1.

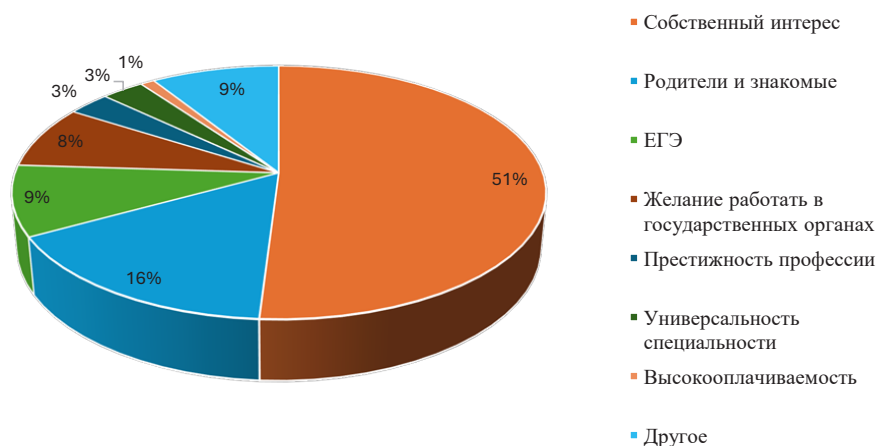


Рисунок 1. Факторы, которые оказали влияние на выбор будущей профессии студентов бакалавриата

*Источник: составлено авторами

Помимо интереса к данному профилю обучения, некоторые опрошенные отметили, что их выбор был сделан, основываясь на предметах, которые они выбрали для сдачи Единого государственного экзамена. Многие побоялись поступать на желаемое направление и сделали выбор в сторону «Государственного и муниципального управления», так как, по их мнению, сдавая предметы для поступления на этот факультет, они могли показать результаты гораздо выше, чем если бы сдавали вступительные на другие направления. По этим данным можно сделать вывод, что 6% опрошенных не имели высокой мотивации к обучению на направлении подготовки «Государственное и муниципальное управление» и сделали свой выбор, опираясь только на результаты ЕГЭ, что в дальнейшем может повлиять на их нежелание учиться по данному профилю и работать государственными служащими.

По данным, представленным на диаграмме, можно сделать вывод, что четверть поступающих абитуриентов не имела высокой мотивации уже на этапе выбора факультета, что в дальнейшем может вызвать риски перевода на другое направление или нежелания работать в государственном секторе.

В магистратуре ситуация с выбором направления меняется несущественно, около 9% опрошенных обращались за советом к родителям и учителям, остальные 79% сделали выбор самостоятельно, рис. 2.

В основе выбора направления у студентов магистратуры особое влияние оказали такие факторы, как: престиж, многопрофильность, интерес к сфере управления, карьерный рост и желание освоить новую профессию, рис. 3. Важно отметить, что больше трети опрошенных не дали ответ на поставленный вопрос, так как не смогли определиться с тем, какой именно фактор сыграл ключевую роль в выборе их специальности. Это может означать, что у некоторых студентов нет четких ориентиров в своём выборе, они не опираются на какие-то определенные факторы и делают свой выбор, не имея отчетливого мотива или цели поступления в магистратуру. Отсутствие сформированной цели и желания получить конкретные результаты от обучения на этапе магистратуры говорит о том, что мотивация некоторых студентов не ясна либо не выражена, поэтому в процессе обучения, не имея обоснованной и чёткой позиции, многие выбирают отчисление из ВУЗа или перевод на другое направление.

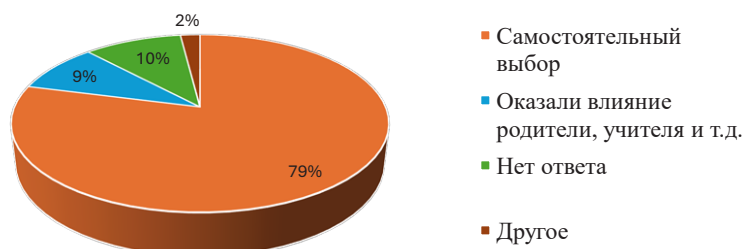


Рисунок 2. Ответы студентов магистратуры на вопрос: «Был ли Ваш выбор самостоятельным или кто-то оказал влияние?»

*Источник: составлено авторами

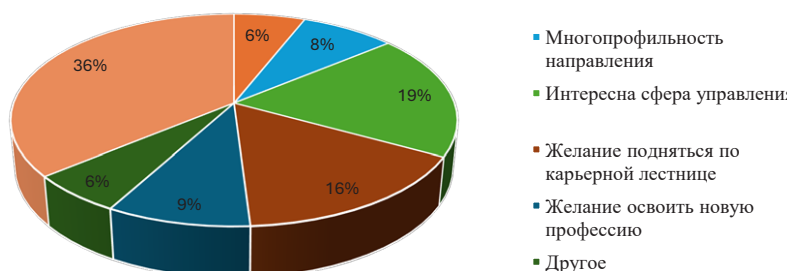


Рисунок 3. Факторы, которые оказали влияние на выбор специальности студентами магистратуры

*Источник: составлено авторами

При выборе специальности многие студенты бакалавриата рассматривали смежные направления такие, как: экономика, менеджмент и управление персоналом, рис. 4. В основе выбора находилась управленческая деятельность, которую отметили 56% опрошенных. Несмотря на выбор управленческой специальности большинством, остальные 44% опрошенных также рассматривали варианты, абсолютно не связанные с экономикой и управлением, а именно: реклама и связи с общественностью, социология, гостиничное дело, журналистика, таможенное дело, лингвистика, музейная деятельность и педагогическое образование. Такой разброс в выборе специальности говорит о том, что почти половина студентов не могла определиться с желаемой и интересующей их сферой деятельности. Многие делали выбор, опираясь на престижность направления, наличие бюджетных мест в ВУЗе, результаты экзаменов и мнение родственников, при этом сами опрошенные не имели интереса получать образование по направлению «Государственное и муниципальное управление» и работать по данной специальности. Многие рассматривали такое количество различных направлений по причине того, что не знают должностные функции многих профессий и не имеют конкретного представления о своей будущей деятельности на занимаемой должности. Именно непонимание области своих интересов и незнание должностных функций той или иной профессии на этапе поступления в ВУЗ приводит к понижению образовательной мотивации и желанию перейти в другую сферу.

Непонимание своих интересов и разносторонность в выборе прослеживается и в выделенных студентами ВУЗах. Многие студенты отметили, что подавали документы в университеты абсолютно разных направлений, в числе которых гуманитарные, технические, педагогические, лингвистические, юридические ВУЗы, некоторые также делали выбор в пользу таможенных и транспортных университетов. Это подтверждает отсутствие у студентов реальной обоснованной позиции в выборе траектории обучения. Вопреки разности мнений, можно выделить несколько лидирующих по подаче документов учебных заведений. К ним относятся РАНХиГС, ГУУ, Финансовый университет при Правительстве РФ и РЭУ имени Г. В. Плеханова.

Абсолютное большинство студентов собирается продолжить обучение в магистратуре либо получить второе высшее образование, рис. 5. Некоторые студенты уже на уровне бакалавриата хотят заниматься научной деятельностью и планируют поступить в аспирантуру. Желание студентов продолжить образовательный процесс может говорить о том, что у обучающихся есть мотивация стать квалифицированными специалистами.

При этом на вопрос «Чем Вы собираетесь заниматься по окончании бакалавриата?» многие опрошенные ответили, что поступать в магистратуру будут на другое направление, не связанное с государственным и муниципальным управлением, рис. 6. Около 18% указали, что будут работать не по специальности, а это, в свою очередь, пятая часть студентов, которые не будут работать на государственной службе.

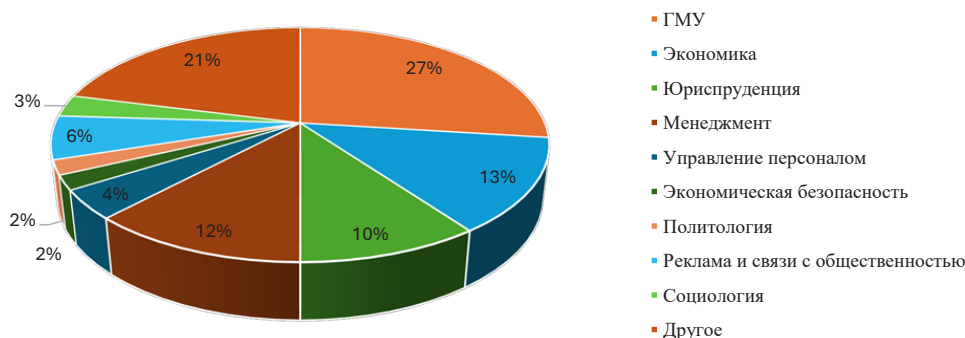


Рисунок 4. Выбор специальностей студентов бакалавриата при подаче документов в ВУЗ

*Источник: составлено авторами

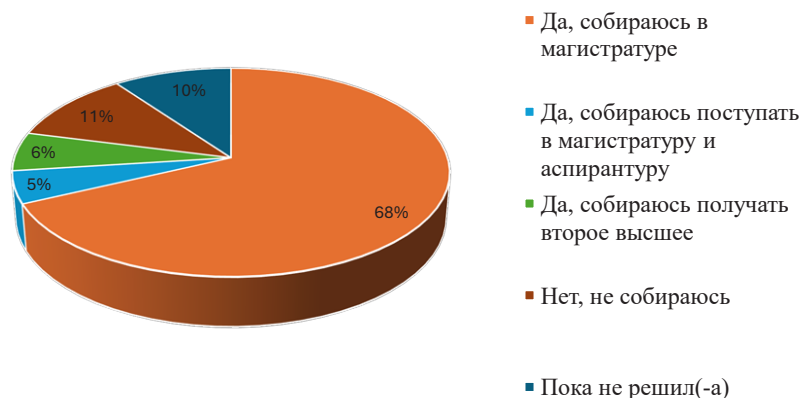


Рисунок 5. Ответы студентов бакалавриата на вопрос: «Собираетесь ли Вы продолжать обучение после окончания ВУЗа?»

*Источник: составлено авторами

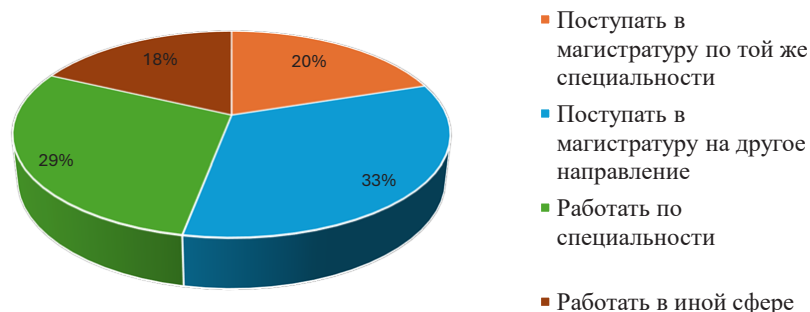


Рисунок 6. Планы студентов по окончании бакалавриата

*Источник: составлено авторами

Больше четверти опрошенных хотят получить магистерскую степень и также заниматься деятельностью, отличной от управления в государственном аппарате.

Половина из опрошенных хочет уйти в другую сферу либо освоить другой профиль, несмотря на то что на этапе выбора направления только четверть респондентов не имела высокой образовательной мотивации. Из этих наблюдений можно сделать вывод, что мотивация обучающихся не только является низкой на момент

поступления в ВУЗ, но и понижается в процессе обучения.

Опрос студентов магистратуры показал, что пятая часть студентов не хочет работать по специальности и выберет другое направление развития, рис. 7. Это подтверждает тот факт, что некоторые студенты поступают в магистратуру без чёткой цели и образовательных ориентиров. Они не имеют плана или стратегии, которые позволили бы им направить свои навыки в определенную трудовую сферу.

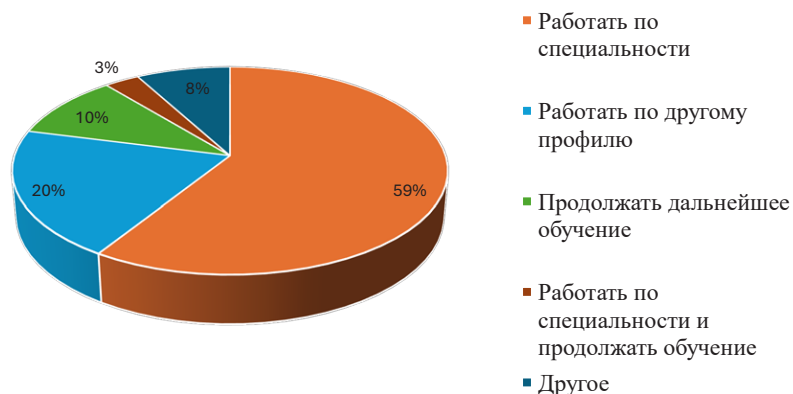


Рисунок 7. Планы студентов по окончании магистратуры

*Источник: составлено авторами

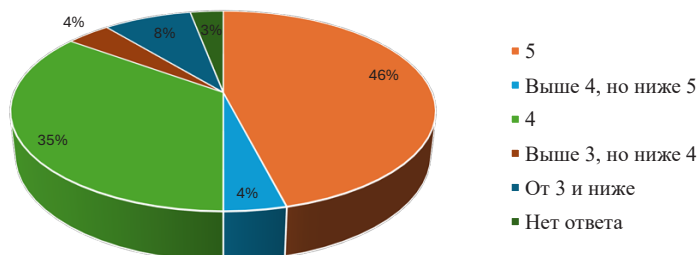


Рисунок 8. Степень удовлетворенности университетом студентами бакалавриата от 1 до 5

*Источник: составлено авторами

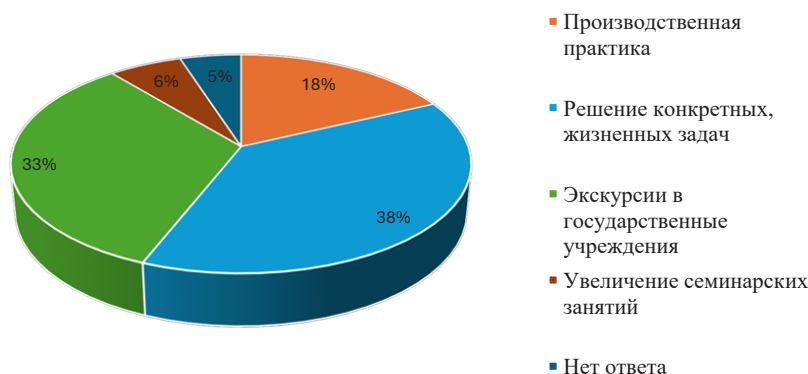


Рисунок 9. Ответы студентов на вопрос: «Что бы Вы добавили в процесс обучения для поднятия уровня образования?»

*Источник: составлено авторами

На вопрос о степени удовлетворенности обучением в университете, меньше половины опрошенных бакалавриата отметили, что их полностью устраивает образовательный процесс, аналогичная ситуация прослеживается и у студентов магистратуры направления «Государственное и муниципальное управление», рис. 8.

Для того, чтобы выяснить, каких аспектов не хватает в процессе обучения, студентам был задан вопрос «Что бы Вы добавили в процесс обучения для поднятия уровня образования?». Многие опрошенные указали, что на уровне бакалавриата им не хватало именно практики в своей деятельности и необходимо отводить больше времени на стажировки, а на этапе магистратуры, наоборот, требуется увеличить количество лекционных занятий для глубокого изучения теоретических составляющих образовательного процесса, рис. 9.

Обучающиеся также выделили важность решения прикладных задач, которые бы помогли им ориентироваться в реальных кейсах и проблемах, возникающих в процессе своей трудовой деятельности [5; 3]. Требу-

ется сделать обучение более практико-ориентированным, необходимо добавить в программу решение управленческих кейсов, включить в образовательный процесс экскурсии в органы государственной и муниципальной власти, где студенты смогут пройти производственную практику и трудоустроиться по окончании обучения [10; 11]. Это позволит не только трудоустроить всех выпускников, но и восполнить кадровые дефициты в органах власти [6; 4; 9].

Большинство обучающихся проголосовало за увеличение практических часов в учебном процессе, несмотря на это, пятая часть студентов бакалавриата ещё не определилась с тем, где именно хочет проходить практику, рис. 10. В основном выбирают всеми известные органы государственной власти такие, как: Государственная дума, Совет Федерации, Правительство РФ и министерства различных инстанций. Это подтверждает тот факт, что многие студенты не имеют четкой образовательной траектории и высокой мотивации, они владеют только общими представлениями о работе государственных органов. Для того,

чтобы поднять образовательную мотивацию студентов необходимо увеличить количество часов на производственные практики и выбор мест для их прохождения, при этом стоит сделать упор именно на органы местного самоуправления, которые в дальнейшем готовы будут трудоустроить прошедших стажировку студентов.

В силу своей неосведомленности в организациях для трудоустройства, около трети опрошенных студентов ещё не определились, где бы они хотели работать после окончания ВУЗа. Половина обучающихся не уверена, что будет работать в государственном аппарате, некоторые студенты хотят заниматься бизнесом и уйти в коммерцию, остальные 13% хотят попробовать себя в другой сфере, рис. 11. Остается

только 46% обучающихся, которые будут работать на благо страны и реализовать государственные решения. Именно поэтому требуется вернуть систему распределения выпускников в органы власти, которые были выбраны в качестве базы для прохождения производственных практик. Так у студентов ещё на этапе обучения в ВУЗе будут гарантии трудоустройства, которые повысят образовательную мотивацию и желание работать в органах власти.

Многие студенты, а именно 46% обучающихся бакалавриата и 80% обучающихся магистратуры, начинают работать уже во время обучения в ВУЗе, основной мотивацией трудовой деятельности на этапе получения образования является получение опыта и дохода, рис. 12.

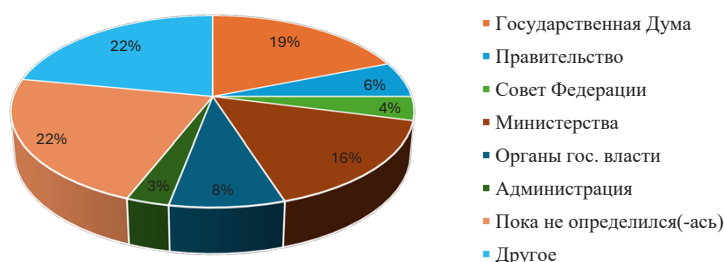


Рисунок 10. Предпочтительные места для прохождения производственной практики студентов бакалавриата

*Источник: составлено авторами

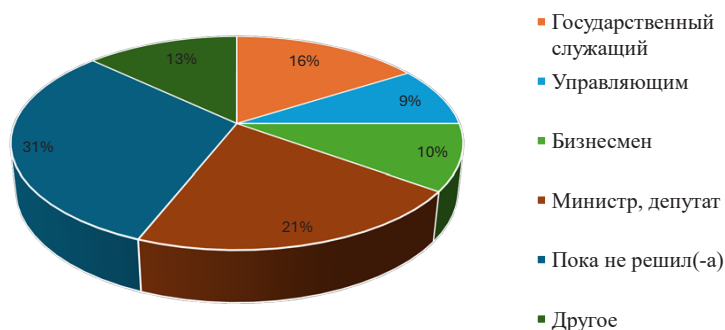


Рисунок 11. Предполагаемые специальности студентов бакалавриата по окончании ВУЗа

*Источник: составлено авторами

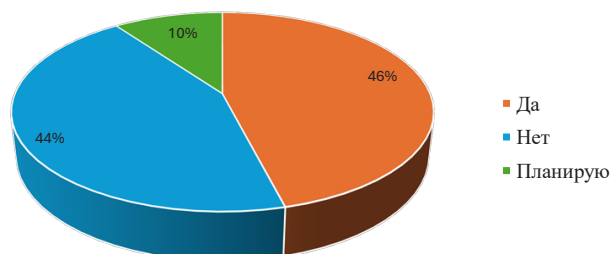


Рисунок 12. Ответы студентов бакалавриата на вопрос: «Совмещаете ли Вы работу и учебу?»

*Источник: составлено авторами

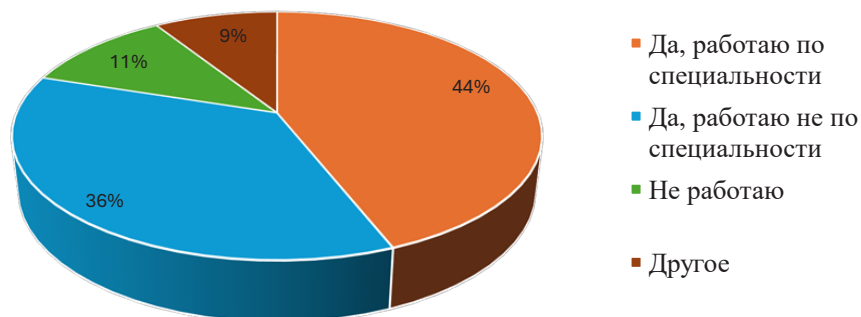


Рисунок 13. Ответы студентов магистратуры на вопрос: «Работаете ли Вы на данном этапе обучения?»

*Источник: составлено авторами

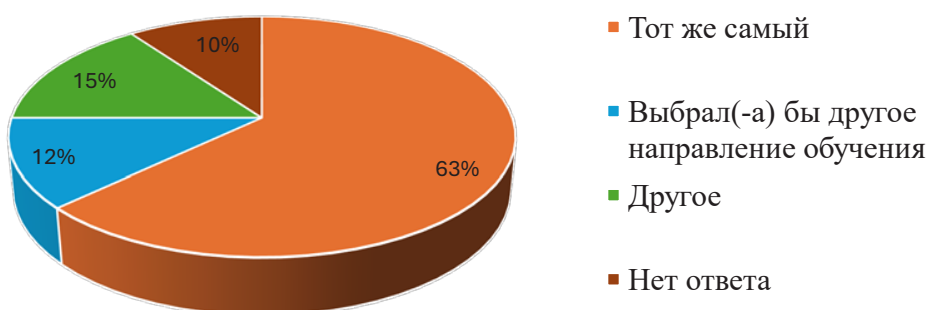


Рисунок 14. Ответы студентов бакалавриата на вопрос: «Поменяли бы Вы что-то в своем выборе, если бы у Вас была такая возможность?»

*Источник: составлено авторами

Обучающиеся боятся стать невостребованными по окончании университета, если не наработают достаточно практических навыков, поэтому они стараются начать трудовую деятельность до получения диплома об образовании. При этом работа позволяет получать им дополнительный заработок, который также является мотивирующим фактором для большинства обучающихся. Причем треть опрошенных студентов магистратуры не смогла или не захотела трудоустроиться по специальности, так как либо обучающиеся не прошли конкурс, либо не смогли найти вакансии. Помимо этого, 36% из всех трудоустроенных студентов магистратуры работает не по специальности, рис. 13. Для того, чтобы студенты могли не совмещать работу и учебу и не делать выбор в пользу одного из этих составляющих, необходимо сделать стажировки на последних курсах бакалавриата и в магистратуре оплачиваемыми.

Студентам также предложили подумать

о том, как бы они поступили, если бы у них была возможность вернуться в прошлое и изменить свой выбор. Обучающиеся могли написать, что бы они хотели изменить или оставить как есть. Только 63% из числа всех опрошенных студентов бакалавриата не стали бы ничего менять, остальные выбрали бы другое направление, другие предметы для сдачи ЕГЭ, некоторые указали, что хотели бы дать себе больше времени на то, чтобы обдумать, чем бы они хотели заниматься в будущем, несколько опрошенных указали, что хотели бы уйти после 9 класса или улучшили бы подготовку к экзаменам, рис. 14.

Из полученных ответов можно сделать вывод, что требуется изменить образовательную траекторию. Для этого требуется ввести профессиональное обучение в школах и выездные мероприятия в ВУЗы, на которых обучающиеся смогут послушать лекции государственных служащих, депутатов и министров, выпускников дан-

ных университетов, узнать, чем занимается государственный служащий и почему эта профессия так актуальна на сегодняшний день. Для организации профессионального обучения можно организовать встречи с представителями разных отраслей, которые будут рассказывать о своем карьерном пути и о возможностях, которые может предложить работа по данной специальности. Это повысит интерес и мотивацию обучающихся, поможет сделать их выбор более осознанным и самостоятельным, что, в свою очередь, позволит устранить возникшую проблему.

Заключение

Мотивация студентов является важнейшей составляющей образовательного процесса. Из проведенного анализа можно выделить две основные образовательные траектории. Так как мотивация может понижаться как на уровне поступления в ВУЗ, так и на этапе обучения, следует провести трансформацию на обоих этапах. Для этого на этапе поступления необходимо ввести мероприятия по профессиональному обучению в школах и мероприятия, проводимые ВУЗами, с приглашенными гостями, которые работают на государственной службе.

В то время, как на этапе обучения требуется ввести оплачиваемые практики и стажировки в органах государственной и муниципальной власти с возможностью трудоустройства в будущем. Следует ввести больше лекционных занятий в магистратуре и добавить в учебный процесс лекции с выдающимися общественными деятелями, которые занимаются государственной службой.

Можно добавить экскурсии в органы государственной или муниципальной власти, на которых у студентов будет возможность вместе с сотрудниками решить несколько кейсов и разобрать прикладные задачи, часто встречающиеся в работе государственного служащего. Таким образом, можно оптимизировать учебный процесс на направлении «Государственное и муниципальное управление», сделать обучение максимально практичным, повысить мотивацию обучающихся и сделать их

выбор более осознанным и самостоятельным. Так как именно их собственная увлеченность и заинтересованность поможет достичь цели и стать квалифицированным специалистом в этой области.

Список источников:

1. Абрамов Р.А., Забазнова Н.М., Халатенкова Е.Ю. Оценка профессиональной востребованности выпускников в системе высшего образования // Высшее образование в России. 2016. №11. С. 79-87.
2. Абрамов Р.А., Забазнова Н.М., Халатенкова Е.Ю. Управление качеством системы высшего образования как фактор повышения профессиональной востребованности выпускников // Современное образование. 2016. №3. С. 1-10.
3. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Сулова М.А., Перк О.Н. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте // Экономика промышленности. 2014. № 2. С. 63-73.
4. Колчин А.А. Современная российская школа и подготовка социально активной молодежи через организацию учебно-исследовательской и проектной деятельности // Уровень жизни населения регионов России. 2011. № 2 (156). С. 120-125.
5. Мышко Ю.А., Колчин А.А. Новая экономическая политика и "новый курс": назад в будущее // Гуманитарные исследования Центральной России. 2022. № 3 (24). С. 16-24.
6. Филиппов Д.В. Студенческий городок вуза: проблемы трансформации и развития // Горизонты экономики. 2025. № 2 (89). С. 212-217.
7. Филиппов Д.В. Перспективы развития студенческих городков в условиях цифровой трансформации // Управление экономическими системами. 2022. № 2 (38). С. 4-7.
8. Хван В.В., Бринза В.В., Соловьев В.П., Коровин А.В., Логинова В.В., Абросимов О.Д. Моделирование развития основных направлений деятельности вуза // Качество. Инновации. Образование. 2004. № 3. С. 18.
9. 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.
10. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Черкасов К.В. Цифровое обучение в современном образовательном процессе: вызовы, потенциальные риски и перспективы развития // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 209-215.
11. Яковлев А.Ю. Проблемы внедрения инноваций в России // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 ч. Ч. 6. Тамбов, 2014. С. 160-162.

References:

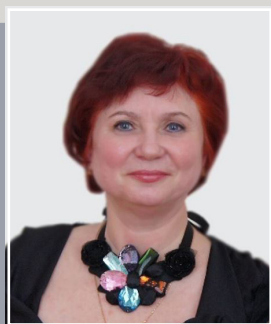
1. Abramov R.A., Zabaznova N.M., Khalatenkova E.Yu. Assessment of professional demand for graduates in the higher education system // Higher education in Russia. 2016. No. 11. P. 79-87.
2. Abramov R.A., Zabaznova N.M., Khalatenkova E.Yu. Quality management of the higher education system as a factor in increasing the professional demand for graduates // Modern education. 2016. No. 3. P. 1-10.
3. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Yu., Suslova M.A., Perk O.N. From the future to the present: the use of predictive modeling methodology in value-oriented management // Industrial economics. 2014. No. 2. P. 63-73.
4. Kolchin A.A. Modern Russian school and training of socially active youth through the organization of educational, research and project activities // Standard of living of the population of the regions of Russia. 2011. No. 2 (156). P. 120-125.
5. Myshko Yu.A., Kolchin A.A. New economic policy and the "new course": back to the future // Humanitarian studies of Central Russia. 2022. No. 3 (24). P. 16-24.
6. Filippov D.V. University campus: problems of transformation and development // Horizons of the economy. 2025. No. 2 (89). P. 212-217.
7. Filippov D.V. Prospects for the development of student campuses in the context of digital transformation // Management of economic systems. 2022. No. 2 (38). P. 4-7.
8. Khvan V.V., Brinza V.V., Soloviev V.P., Korovin A.V., Loginova V.V., Abrosimov O.D. Modeling the development of the main areas of university activity // Quality. Innovations. Education. 2004. No. 3. P. 18.
9. 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.
10. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Cherkasov K.V. Digital learning in the modern educational process: challenges, potential risks and development prospects // Municipal Academy. 2024. No. 3. P. 209-215.
11. Yakovlev A.Yu. Problems of Implementation of Innovations in Russia // Issues of Education and Science: Theoretical and Methodological Aspects. Collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference: in 11 parts. Part 6. Tambov, 2014. P. 160-162.



УДК 351
DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_21
EDN: <https://elibrary.ru/eipzcf>

Современная антимонопольная политика России

Modern anti-monopoly policy of Russia



Надежда Сергеевна Матвеева

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0002-7747-1463, SPIN-код: 6392-9590, AuthorID: 755849 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
E-mail: matveeva_nadejda@mail.ru

Nadezhda S. Matveeva

State University of Management, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Associate Professor, ORCID: 0000-0002-7747-1463, SPIN-code: 6392-9590, AuthorID: 755849
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
E-mail: matveeva_nadejda@mail.ru

Аннотация.

Переход к новым условиям хозяйствования в России в начале 1990-х определил принципиально иные подходы к вопросам организации экономических процессов. За тридцатилетний период рыночная система полностью заменила административно-командную экономику, а государство сформировало подходы к управлению рыночными процессами, определяющими рамки свободы и ограничений поведения рыночных субъектов, что в первую очередь касалось разработки антимонопольной политики. Рассматривая в исторической ретроспективе реализуемую государством антимонопольную политику следует указать на ее изменяющийся характер, обеспечившей переход сначала от некоторого дублирования международных подходов до разработки собственных целей и задач, установления и достижения национальных приоритетов. Результаты последних исследований и оценки состояния товарных рынках свидетельствует о наличии негативных тенденций в этой сфере, в частности, с возросшей концентрации производства, недостаточной эффективности и адресности антимонопольной политики и ее практической направленности на поддержку малых рыночных структур. При этом стоит обратить внимание, что в настоящее время несколько меняется вектор государственного влияния в этой сфере и переход с вопросов, связанных не запретительными мерами воздействия на монополистическую деятельность рыночных структур в сторону разработки стимулирующих мер по развитию конкуренции. Также следует указать на то, что происходит обдумывание и довольно активное обсуждение современных мер государственного воздействия в рамках антимонопольной политики, связанных с появлением новых вызовов, применяемых в отношении российских хозяйствующих субъектов многочисленных санкций со стороны коллективного Запада, а также определяемых цифровой трансформацией экономики. Все это свидетельствует о необходимости разработки принципиально иных подходов в антимонопольной политике как в части совершенствования правового регулирования, так и предложения новых инструментов и механизмов государственного регулирования монополистической деятельности и развития конкуренции.

Ключевые слова.

Государство, антимонопольная политика, государственное управление, экономика, монополия, конкуренция, государственное регулирование, методы воздействия.

Abstract.

The transition to new economic conditions in Russia in the early 1990s determined fundamentally different approaches to the issues of organizing economic processes. Over a thirty-year period, the market system completely replaced the administrative-command economy, and the state formed approaches to managing market processes that determine the framework for freedom and restrictions on the behavior of market entities, which primarily concerned the development of antimonopoly policy. Considering the antimonopoly policy implemented by the state in historical retrospect, it should be noted that it is changing in nature, which ensured the transition from some duplication of international approaches to the development of its own goals and objectives, the establishment and achievement of national priorities. The results of recent studies and assessments of the state of commodity markets indicate the presence of negative trends in this area, in particular, with increased concentration of production, insufficient efficiency and targeting of antimonopoly policy and its practical focus on supporting small market structures. It is worth noting that the vector of state influence in this area is currently changing somewhat, and the transition from issues related to non-prohibitory measures of influence on the monopolistic activity of market structures is moving towards the development of stimulating measures to develop competition. It should also be noted that there is a consideration and quite active discussion of modern measures of state influence within the framework of antimonopoly policy related to the emergence of new challenges, numerous sanctions applied to Russian economic entities by the collective West, as well as determined by the digital transformation of the economy. All this indicates the need to develop fundamentally different approaches in antimonopoly policy both in terms of improving legal regulation and proposing new tools and mechanisms for state regulation of monopolistic activity and the development of competition.

Keywords.

State, antimonopoly policy, public administration, economy, monopoly, competition, government regulation, methods of influence.

Введение

Со становлением рыночной экономики в Российской Федерации наличие конкуренции [8] в хозяйственном комплексе страны стало критически важным обстоятельством успешного функционирования российского государства [14]. В последнее время системные и структурные сдвиги в экономике происходят все стремительнее поэтому крайне важно их своевременно отслеживать и давать им объективную оценку корректируя государственную политику в различных экономических сферах.

Тридцатилетний период существования России в условиях рыночной системы хозяйствования демонстрирует неизменность присутствия государства в экономике и его участия в регулировании экономических процессов, одним из направлений такой его деятельности является постоянное стремление сдерживать и ограничить деятельность монополий и олигополий вводя при этом определенные ограничения и создавая условия для развития справедливой конкуренции и поддерживая малые рыночные структуры. Такая деятельность государства определяется как антимонопольная политика, которая ориентирована не только на положительные тренды развития экономики за счет применения ограничений деятельности крупных игроков рынка и честной составляющей предпринимателей, но и на насыщение рынка разнообразными и качественными товарами, работами, услугами, что в дальнейшем скажется на лучшей обеспеченности нужд производства и потребностей населения [7].

Важно обратить внимание на подчеркнутую В.В. Путиным важность и значимость разработки и реализации прогрессивной антимонопольной политики: «справедливая и честная конкуренция – это базовое условие для экономического и технологического развития, залог обновления страны, ее динамичного движения вперед во всех сферах жизни» (2018 г.) [11].

О качестве правой разработки антимонопольного законодательства и эффективности правоприменительной практики можно также судить по высокой

оценке, данной в 2019 году международными специалистами, которые отмечали их соответствие лучшим мировым практикам.

Несмотря на столь высокую оценку, данную международными экспертами правовой базе, ситуация в экономике России претерпевает изменения не в лучшую сторону. Об этом свидетельствуют исследования, проведенные Герасимовой Е.Б., Блиевым И.А., которые к 2024 году показали значительный рост монополизации в ключевых отраслях экономики. Авторы указывали на значительное увеличение концентрации крупных игроков в экономике страны приводя весьма удручающие данные: в промышленности доля крупных игроков выросла с ~ 45% (2000 г.) до ~80% (2024г.); в банковском секторе – с ~48% (2000 г.) до ~93% (2024 г.); в энергетике – с ~50% (2000 г.) до ~90% (2024 г.); в пищевой промышленности – с ~30% (2000 г.) до ~50% (2024 г.) Количество синдикатов увеличилось с 20 до 50 (на 150%), что позволило кратно увеличить производственные мощности [10].

Такой рост монополизации экономики можно оправдать и объяснять глобальными вызовами, связанными, с одной стороны, с беспрецедентным объемом направленных против российских компании экономических санкций и заинтересованностью государства в укрупнении производств с целью обеспечения их финансовой устойчивости и минимизации рисков у крупных компаний, с другой, с необходимостью проведения широкомасштабной цифровизации [12] и роботизации производств, что доступно с финансовой точки зрения, только крупным и сильным компаниям. С другой стороны, такая деятельность ведет к ограничению конкуренции, не отвечает национальным приоритетам и значительно сдерживает социально-экономическое развитие страны.

Г.О. Греф возможность ускоренного развития, роста экономики, ее обновление видит через ее всеобъемлющую перестройку, в первую очередь, ее демонополизацию, развитие предпринимательской инициативы [15].

Цель исследования. Провести анализ

и дать оценку современному состоянию антимонопольной политики Российской Федерации.

Методы исследования. При проведении исследования были применены следующие общенаучные методы: анализа и синтеза; логического обобщения; историко-диалектический метод; анализа нормативно-правовых актов и др.

Основная часть

Монополизм [23] в условиях рыночной экономики является следствием укрупнения и концентрации капитала, в тоже время, результатом развития рыночных субъектов. Именно собственный интерес заставляет предпринимателя постоянно увеличивать объемы производства и про-

даж, повышать цены, конкурировать с другими такими же рыночными субъектами, что несомненно приводит разорению одних и укреплению других субъектов, сосредоточению капитала в их руках, то есть монополизации экономики, рынков. В то же время монополизация на товарных рынках сопровождается сокращением числа хозяйствующих субъектов, действующих самостоятельно, что сказывается на насыщении рынков товарами и ухудшении их качества, росте цен, отсутствии стремления к инновациям и снижению издержек [6].

Я.А. Воронцов, А.З. Буздова называют черты современного монополизма, присущего российской экономике, рис. 1.

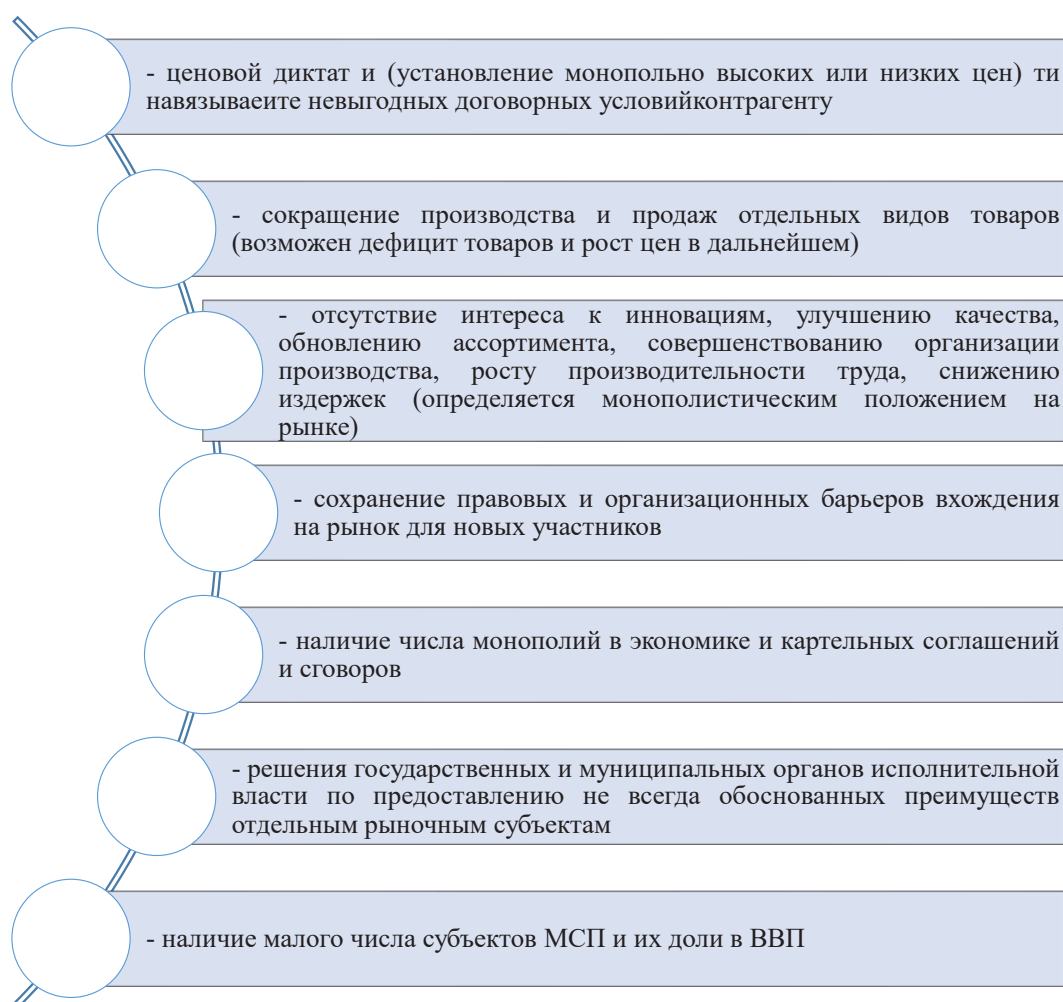


Рисунок 1. Черты современного монополизма в России

*Источник: составлено автором на основе [9]



Рисунок 2. Цели антимонопольной политики

*Источник: составлено автором на основе [18]

Рыночный механизм, как мы знаем, не может справиться с этими проблемами поэтому требуется участие государства по преодолению провалов рынка, что реализуется через применяемую им политику [16].

Рассматривая государственную политику как комплекс мер воздействия субъекта на объект, то есть установление тех действий, которые государство применяет для достижения своих целей в той или иной области или сфере деятельности. Н.С. Матвеева [18] антимонопольную политику видит в виде целенаправленной деятельности государства по установлению правил ведения экономической деятельности на товарных рынках и их реализации в рамках действующего законодательства. Она также называет комплекс целей антимонопольной политики, которые представлены на рисунке 2.

Я.А. Воронцов, А.З. Буздова считают, что антимонопольная политика – это «совокуп-

ность мер, осуществляемых государством по обеспечению конкуренции, предотвращению монополистической деятельности, защиту интересов потребителей и механизмов для их реализации» [9].

Государственная политика реализуется через систему принятых нормативных правовых актов (правовой метод), применением административных и экономических мер антимонопольного регулирования.

А.В. Михайлов указывает на большое количество правовых актов российского антимонопольного законодательства, ключевое место среди которых занимает Закон о защите конкуренции (2006 г.). Это позволило ему судить о широте и значимости применения метода правового регулирования рассматривая его в качестве комплексного, многогранного, системного правового явления, включающего установление не только запретов и ограничений в осуществлении экономической деятельности рыночных и нерыночных структур, но и ее

стимулирование путем защиты рыночной конкурентной среды и интересов добросовестной стороны и потребителей; создания эффективных рыночных механизмов, правовых и экономических моделей и пр. [19]

На наш взгляд, также следует назвать Конституцию РФ, в которой указывается на необходимость поддержки конкуренции в условиях свободы экономической деятельности, единства экономического пространства на всей территории РФ [1].

Закон о защите конкуренции (2006 г.) [3] не только устанавливает правовые основы защиты конкуренции [24], но и отмечает организационные моменты, которые преимущественно носят запретительный характер (табл. 1), а также предписывает антимонопольному органу осуществление контрольных действий за экономической концентрацией коммерческих организаций и введение ответственности за его нарушения.

Таблица 1

Запреты, применяемые в рамках реализации антимонопольной политики

Направление запрета	Содержание запрета
Монополистическая деятельность	- на злоупотребление доминирующим положением на рынке; - на осуществление монополистической деятельности при владении цифровой платформой; - на сговор и согласованные действия, заключение соглашений, приводящие к ограничению конкуренции;
Недобросовестная конкуренция	- на дискриминацию хозяйствующих объектов путем распространения недостоверной, ложной, неподтвержденной, вводящей в заблуждение информации, которая может нанести ущерб; - на некорректность сравнения хозяйствующих субъектов, товаров с целью использования такой информации для своей выгоды; - на недобросовестное использование результатов интеллектуальной деятельности и пр.;
Ограничение действий государственных и муниципальных органов исполнительной власти, государственных внебюджетных фондов, ЦБ РФ, приводящих к ограничению, недопущению, устранению конкуренции	- принятие ограничивающих конкуренцию нормативных правовых актов, совершение действий (бездействий); - согласованные действия и заключение соглашений по разделению рынка исходя из экономических интересов участников рынка; - ограничению доступа (выхода) на с товарный рынок; - заключения договоров аренды (безвозмездного пользования, доверительного управления имуществом, а также связанных с переходом прав владения и/или пользования в отношении государственного или муниципального имущества, закрепленного на праве хозяйственного ведения или оперативного управления) без проведения конкурентных процедур;
Антимонопольные требования к торгам в отношении государственного и муниципального имущества, корпоративных, государственных и муниципальных закупок	- ограничение конкуренции между участниками торгов (запроса предложений, запроса котировок), включения в состав лотов технологически и функционально несвязанных товаров, работ, услуг; - координация торгов организаторами/ заказчиками по предоставлению преимуществ отдельным участникам в нарушение законов; - нарушение порядка проведения торгов и определения победителей; - участие организаторов торгов/заказчиков и их работников в торгах, закупках и пр.

*Источник: составлено автором на основе [3]

В выше названном законе определены сферы экономической деятельности и направления поддержки исходя из их значимости для социально-экономического и приоритетного развития РФ, определяемые рамками правовых актов, принятых органами государственной и муниципальной власти.

Постольку антимонопольное законодательство направлено на ограничение деятельности монополий, то нужно несколько слов сказать и о них.

В настоящее время ФАС России ведет Реестр субъектов естественных монополий [22], включающий перечни организаций, оказывающих услуги, относящиеся к преимущественно к коммунальным, почтовым, транспортным по трубопроводам услугам и пр. Перечень таких субъектов довольно значителен, однако, стоит напомнить, что деятельность таких компаний в таком статусе обусловлена технологической, организационной и экономической и целесообразностью. В связи с этим Федеральный закон «О естественных монополиях» (1995 г.) [2] определяет

- перечень товаров (работ, услуг);
- порядок установления регулируемых цен/тарифов или их предельно допустимый уровень;
- перечень потребителей, чьи нужды должны обеспечиваться в полном объеме.

В качестве организационных мер регулирования применяются государственный контроль (надзор), отчетность самих субъектов, применение стандартов в раскрытии информации.

Факторами, обеспечивающими развитие российской экономики, согласно Национальный план развития конкуренции [4] выступают

- «разрушение» сфер естественных монополий и дерегулирование ряда сфер экономики, где наблюдается избыточное государственное регулирование;
- создание правовых, организационных, экономических условий для развития конкуренции;
- применение цифровых технологий в антимонопольном и тарифном регулировании;

- создания условий и контроля за добросовестной конкуренцией на рынках товаров;

- ликвидация административных и нормативных барьеров для вхождения на различные рынки;

- создание равных условий для деятельности компаний с государственным участием и частных организаций на конкурентных рынках;

- обеспечения равного доступа к природным ресурсам для всех субъектов рынка и пр.

Антимонопольная политика в России реализуется Федеральной антимонопольной службой посредством разработанной и утвержденной в 2019 году Стратегии (2019 г.) [5]. В ней предполагается совершенствование, модернизация антимонопольного законодательства и практики его применения в условиях цифровизации, в частности, использование антимонопольного комплаенса; доступ к природным ресурсам на конкурсной и недискриминационной основе; анализ, контроль, формирование набора лучших практик работы антимонопольных органов и их стандартизация; сбор и анализ административных практик недобросовестной конкуренции и нарушения антимонопольного законодательства; выявление, расследование и пресечение антиконкурентных соглашений; совершенствование деятельности естественных монополий и тарифного регулирования, взаимодействие с правоохранительными органами и пр.

Антимонопольное регулирование, связано не только с правовым регулированием осуществления экономической деятельности, в котором общественные (публичные) интересы преобладают над частными, что связано с разнонаправленными мерами воздействия [21], с одной стороны, с неким ограничением свободы такой деятельности в отношении ряда отдельных субъектов – монополий, с другой, поддержкой ряда предпринимательских структур, например, малых предпринимательских структур.

Я.В. Кулик при этом обращает внимание, что такое вмешательство должно



Рисунок 3. Административные и экономические меры антимонопольного регулирования

*Источник: составлено автором на основе [18]

быть корректно и не нарушать фундаментальных принципов как рынка, так и прав самих субъектов хозяйствования, а также выступать в виде «сигналов, которые власть транслирует бизнесу» [17] и которыми последний должен пользоваться исходя из интересов государства.

Председатель Правительства РФ, д-р.э.н. М.В. Мишустин связывает реализацию антимонопольной политики государства не с запретительными действиями государства, а «с созданием благоприятных условий для инновационного развития, повышения предпринимательской и социальной активности» [20].

В связи с этим следует обратить внимание на инструментарий применяемых административных и экономических мер антимонопольного регулирования, рис. 3.

В.В. Гриб, М.А. Егорова отмечают вызовы, вызванные цифровой трансформацией, с которыми в последнее время сталкивается российская экономика и

которые окажут значительное влияние на антимонопольное регулирование, особенно в высокотехнологичном секторе. Они, в частности, указывают на:

- усложнение механизмов на существующих рынках и появление новых, их динамичное развитие;
- наличие сетевых эффектов, связанные с большим количеством пользователей (клиентов) имеющих у нескольких компаний (занимающих доминирующее положение), которые могут вступать в сговор ограничивая вход для новичков;
- действие цифровых компаний на глобальных рынках, объединяя потребителей, находящихся в разных странах с разными правовыми системами;
- появление новых форм монополизации и конкуренции, когда информация выступает в триединой роли: инструмента, обеспечивающего преимущества при конкуренции, товаром, точкой приращения рыночной власти. Алгоритмы, соз-

данные с помощью информационных технологий и применяемые на практике, позволяют полностью проникать и руководить поведением покупателя (человека) отслеживая поведение клиентов и конкурентов, анализировать цены на товары, выявлять предпочтения, принимать решения вместо самого человека;

- трудности в определении основных характеристик и размера рынка касательно невозможности применения традиционных подходов в следствии исчезновения границ между отраслями, новыми продуктами, которые определяются уже не потребительскими параметрами, а удобством, функциональностью и опытом пользования [13].

Заключение

Проведенный анализ позволил выделить основные характеристики современной антимонопольной политики, реализуемой в России, которая несмотря на изменение целевых установок остается действенным инструментом государственного управления в экономике. Происходит совершенствование антимонопольного законодательства.

ФАС, как орган реализующий антимонопольную политику, в своей работе ориентируется на достижение показателей, установленных Стратегией (2019 г.) на период до 2030 года.

В современной антимонопольной политике наряду с применением правовых методов воздействия происходит расширение организационных и экономических методов, что сказывается на переходе от применения запретительных мер воздействия к стимулирующим и делает антимонопольное законодательство демократичнее, в большей мере отвечающим рыночным принципам.

Широкое применение цифровых технологий в управлении сопровождается возникновением не только положительных эффектов, но и серьезных вызовов, что требует постоянного и своевременного совершенствования правовых, организационных и экономических методов воздействия на экономические субъекты.

Список источников:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). // СПС Консультант Плюс URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=2875&dst=100000001&cacheid=7B1009C2C326BA4C1A3D42A54EE6EFEB&mode=splus&rnd=ytYtA#RmdJftU9iDSZaynE> (дата обращения: 18.05.2025)
2. Федеральный закон от 17.08.1995 N 147-ФЗ (ред. от 08.08.2024) "О естественных монополиях" // СПС Консультант Плюс URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=482766&cacheid=741BEDB37D28BA19852D73E70E40A9D8&mode=splus&rnd=XOYqvW#0c1wetUvntMDvKR9> (дата обращения: 18.05.2025)
3. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 14.10.2024) "О защите конкуренции" // СПС Консультант Плюс URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=508513&dst=100000001&cacheid=E4CB616ACC689C8F5BB6D27D70150ED0&mode=splus&rnd=ytYtA#00rJftU4YB9aw7r5> (дата обращения: 18.05.2025)
4. Распоряжение Правительства РФ от 02.09.2021 N 2424-р (ред. от 28.03.2025) <Об утверждении Национального плана ("дорожной карты") развития конкуренции в Российской Федерации на 2021 - 2025 годы> // СПС Консультант Плюс URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=502117&cacheid=53AF54628D26C1C6F886B1A0E5063159&mode=splus&rnd=ytYtA#5z5KftUI678QZgtm> (дата обращения: 18.05.2025)
5. Стратегия развития конкуренции и антимонопольного регулирования в Российской Федерации на период до 2030 года (утв. протоколом Президиума ФАС России от 03.07.2019 N 6) // СПС Консультант Плюс URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=334321&cacheid=4B5EF35B48C6D2089357618AC8A73A01&mode=splus&rnd=ytYtA#quGKftUs3NtLy8no1> (дата обращения: 18.05.2025)
6. Антимонопольная политика на связанных рынках: теория и практика / под ред. С.Б. Авдашевой, А.Е. Шаститко. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. — 440 с. URL: <https://znanium.ru/read?id=344569> (дата обращения: 20.05.2025)
7. Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху. Как защищать конкуренцию в условиях глобализации и четвертой промышленной революции : монография / под ред.: А.Ю. Цариковского, А.Ю. Иванов, Е.А. Войниканис. — М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2020. — 395 с. URL: <https://znanium.ru/read?id=366213> (дата обращения: 20.05.2025)
8. Архипова Л.С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции : монография / Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, А.М. Архипов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 104 с. URL: <https://znanium.ru/read?id=416831> (дата обращения: 20.05.2025)
9. Воронцов Я.А., Буздова А.З. Принципы и направления антимонопольной политики государства. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2 (146), 2024. С. 54-59.
10. Герасимова Е.Б., Блиев И.А. Монополизация в современной экономике. Часть 2. Отраслевой анализ и антимонопольные рекомендации // Региональная и отраслевая экономика. 2025 • №1 (242). С. 127-132.
11. Глава государства: Справедливая и честная конкуренция — базовая основа развития экономики России. Единая Россия. Федеральный сайт. 5 апреля 2018 г. URL: https://er.ru/activity/news/glava-gosudarstva-spravedlivaya-i-chestnaya-konkurenciya-bazovaya-osnova-razvitiya-ekonomiki-rossii_166107 (дата обращения: 20.05.2025)
12. Голованов В.И., Зотов В.Б. Внедрение генеративного искусственного интеллекта в систему государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 49-62.
13. Гриб В.В., Егорова М.А. К вопросу о реализации антимонопольного регулирования и контроля за экономической концентрацией в высокотехнологичном секторе в новых условиях развития цифровых технологий. // Юрист, 2025, N 2. С. 2-7.
14. Исакова Г.К. современная антимонопольная политика в Российской Федерации. // Экономика и предпринимательство. 2021. № 3 (128). С. 109-113.
15. Кислов А. Грэф: в Китае доля малого и среднего бизнеса в ВВП — 60–70%, в России — 20%, стыдно. 26.05.2023. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6011640> (дата обращения: 20.05.2025)
16. Кудрявцев К.А. Антимонопольное регулирование и конкуренция : монография / К.А. Кудрявцев. — Йошкар-Ола:Поволжский государственный технологический университет, 2016. — 184 с. URL: <https://znanium.ru/read?id=414817> (дата обращения: 20.05.2025)
17. Кулик Я.В. Российский антитраст ищет себя. // Закон, 2024, N 7. С. 8-21.
18. Матвеева Н.С. Государственное регулирование экономики : учебник / Н.С. Матвеева. — Москва : КНОРУС, 2024. — 312 с. URL: <https://reader.new.book.ru/> (дата обращения: 20.05.2025)
19. Михайлов А.В. Методы антимонопольного регулирования. // Конкурентное право, 2025, N 1. С. 2-5.
20. Мишустин. Национальный план конкуренции. Федеральная антимонопольная служба. URL: <https://plan.fas.gov.ru/> (дата обращения: 20.05.2025)
21. Петросян А.Д., Гарбузова Т.Г., Хапсаева Р.Б., Кайтова М.А. Сущность антимонопольной политики в России и ее основные меры. // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 9. № 12 (141). С. 50-56. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_59405976_58441140.pdf (дата обращения: 20.05.2025)
22. Реестр субъектов естественных монополий. ФАС на 01.07.2023. URL: <https://fas.gov.ru/documents/689073> (дата обращения: 20.05.2025)
23. Рыженков А.Я. Право и монополии в современной России : монография / А.Я. Рыженков. — М.: Юстицинформ, 2017. — 208 с. <https://znanium.ru/read?id=335498> (дата обращения: 20.05.2025)
24. Терентьева А.С. Антимонопольная политика и законодательство Российской Федерации. // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 53. С. 700-704. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48280512> (дата обращения: 20.05.2025)

References:

1. Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on 12.12.1993 with amendments approved during the all-Russian vote on 01.07.2020). Art. 8, 34, 52. // SPS Consultant Plus URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=2875&dst=100000001&cacheid=7B1009C2C326BA4C1A3D42A54EE6EFEB&mode=splus&rnd=ytYtyA#RmdJftU9iDSZaynE> (date of access: 18.05.2025)
2. Federal Law of 17.08.1995 N 147-FZ (as amended on 08.08.2024) "On Natural Monopolies" // SPS Consultant Plus URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=482766&cacheid=741BEDB37D28BA19852D73E70E40A9D8&mode=splus&rnd=XOYqvw#0c1wetUvntMDvKR9> (date of access: 18.05.2025)
3. Federal Law of 26.07.2006 N 135-FZ (as amended on 14.10.2024) "On Protection of Competition" // SPS Consultant Plus URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=508513&dst=100000001&cacheid=E4CB616ACC689C8F5BB6D27D70150ED0&mode=splus&rnd=ytYtyA#00RjftU4YB9aw7r5> (date of access: 18.05.2025)
4. Order of the Government of the Russian Federation of 02.09.2021 N 2424-r (as amended on 28.03.2025) <On approval of the National Plan ("road cards") for the development of competition in the Russian Federation for 2021-2025> // SPS Consultant Plus URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=502117&cacheid=53AF54628D26C1C6F886B1A0E5063159&mode=splus&rnd=ytYtyA#5z5KftUI678QZgtm> (date of access: 18.05.2025)
5. Strategy for the development of competition and antimonopoly regulation in the Russian Federation for the period up to 2030 (approved by the protocol of the Presidium of the FAS Russia dated 03.07.2019 N 6) // SPS Consultant Plus URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=334321&cacheid=4B5EF35B48C6D2089357618AC8A73A01&mode=splus&rnd=ytYtyA#quGKftUsNtly8no1> (date of access: 18.05.2025) // SPS Consultant Klyus (date of access: 18.05.2025)
6. Antimonopoly policy in related markets: theory and practice / edited by S.B. Avdasheva, A.E. Shastitko. - M.: Publishing house "Delo" RANEPa, 2018. - 440 p. URL: <https://znanium.ru/read?id=344569> (date of access: 20.05.2025)
7. Antitrust regulation in the digital age. How to protect competition in the context of globalization and the fourth industrial revolution: monograph / edited by: A.Yu. Tsarikovsky, A.Yu. Ivanov, E.A. Voynikanis. - M.: Publishing house of the Higher School of Economics, 2020. - 395 p. URL: <https://znanium.ru/read?id=366213> (date of access: 20.05.2025)
8. Arkhipova L.S. Competition as the basis of the economy: conceptual approaches to the study of the role of competition: monograph / L.S. Arkhipova, G.Yu. Gagarina, A.M. Arkhipov. - monograph / L.S. Arkhipova, G.Yu. Gagarina, A.M. Arkhipov. - Moscow: INFRA-M, 2023. - 104 p. URL: <https://znanium.ru/read?id=416831> (date of access: 20.05.2025)
9. Vorontsov Ya.A., Buzdova A.Z. Principles and directions of the state antimonopoly policy. Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2 (146), 2024. Pp. 54-59.
10. Gerasimova E.B., Bliev I.A. Monopolization in the modern economy. Part 2. Industry analysis and antimonopoly recommendations // Regional and industry economics. 2025. No. 1 (242). Pp. 127-132.
11. Head of State: Fair and honest competition is the basic foundation for the development of the Russian economy. United Russia. Federal website. April 5, 2018. URL: https://er.ru/activity/news/glava-gosudarstva-spravedlivaya-i-chestnaya-konkurenciya-bazovaya-osnovarazvitiya-ekonomiki-rossii_166107 (date of access: 20.05.2025)
12. Golovanov V.I., Zotov V.B. Implementation of generative artificial intelligence in the system of state and municipal administration // Municipal Academy. 2025. No. 1. P. 49-62.
13. Grib V.V., Egorova M.A. On the implementation of antimonopoly regulation and control over economic concentration in the high-tech sector in the new conditions of digital technology development. // Jurist, 2025, No. 2. Pp. 2-7.
14. Isakova G.K. Modern antimonopoly policy in the Russian Federation. // Economy and entrepreneurship. 2021. No. 3 (128). Pp. 109-113.
15. Kislov A. Gref: in China, the share of small and medium-sized businesses in GDP is 60-70%, in Russia - 20%, it's a shame. 05/26/2023. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6011640> (date accessed: 05/20/2025)
16. Kudryavtsev K.A. Antimonopoly regulation and competition: monograph / K.A. Kudryavtsev. - Yoshkar-Ola: Volga State Technological University, 2016. - 184 p. URL: <https://znanium.ru/read?id=414817> (date of access: 20.05.2025)
17. Kulik Ya.V. Russian antitrust is looking for itself. // Law, 2024, N 7. Pp. 8-21.
18. Matveeva N.S. State regulation of the economy: textbook / N.S. Matveeva. - Moscow: KNORUS, 2024. - 312 p. URL: <https://reader.newbook.ru/> (date of access: 20.05.2025)
19. Mikhailov A.V. Methods of antitrust regulation. // Competition law, 2025, N 1. Pp. 2-5.
20. Mishustin. National competition plan. Federal Antimonopoly Service. URL: <https://plan.fas.gov.ru/> (access date: 05/20/2025)
21. Petrosyan A.D., Garbuzova T.G., Khapsaeva R.B., Kaytova M.A. The essence of antimonopoly policy in Russia and its main measures. // Economics and management: problems, solutions. 2023. T. 9. No. 12 (141). pp. 50-56. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_59405976_58441140.pdf (access date: 05/20/2025)
22. Register of subjects of natural monopolies. FAS as of 07/01/2023. URL: <https://fas.gov.ru/documents/689073> (date of access: 20.05.2025)
23. Ryzhenkov A.Ya. Law and monopolies in modern Russia: monograph / A.Ya. Ryzhenkov. - M.: Yustitsinform, 2017. - 208 p. <https://znanium.ru/read?id=335498> (date of access: 20.05.2025)
24. Terentyeva A.S. Antimonopoly policy and legislation of the Russian Federation. // Innovations. Science. Education. 2022. No. 53. pp. 700-704. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48280512> (date of access: 20.05.2025)



УДК 332.14

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_32

EDN: <https://elibrary.ru/epfcnu>

Особенности организации и реализации мероприятий социальной политики в Херсонской области на примере Новой Каховки

Features of the organization and implementation of social policy measures in the Kherson region on the example of Novaya Kakhovka



Марина Георгиевна Штанько

ФГБОУ ВО Херсонской области «Херсонский технический университет», магистрант кафедры «Государственного и муниципального управления»,
Россия, Херсонская область, г. Геническ, ул. Центральная, 196.

Marina G. Shtanko

FSBEI HE «Kherson Technical University», Magister of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Economic Sciences;
196, str. Tsentralnaya, Genichesk, Kherson region, Russia.



Виктор Викторович Иванов

ФГБОУ ВО Херсонской области «Херсонский технический университет», профессор кафедры «Государственного и муниципального управления», кандидат экономических наук; Российская Муниципальная академия, ученый секретарь, член президиума; «Институт общественного развития», директор, ORCID ID: 0000-0001-8799-4471, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/I-8606-2016>, SPIN-код: 7893-1438, AuthorID: 758587.
Россия, Херсонская область, г. Геническ, ул. Центральная, 196.
e-mail: vic_ivanov@mail.ru

Viktor V. Ivanov

FSBEI HE «Kherson Technical University», Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Economic Sciences; Russian Municipal Academy, Academic Secretary, Member of the Presidium; Institute of Social Development, Director, ORCID ID: 0000-0001-8799-4471, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/I-8606-2016>, SPIN-code: 7893-1438, AuthorID: 758587.
196, str. Tsentralnaya, Genichesk, Kherson region, Russia.



Байрта Григорьевна Убушаева

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры «Государственное и муниципальное
управление», кандидат экономических наук, ORCID ID:
0000-0001-8432-6873, Web of Science Researcher ID: [https://www.
Researcherid.com/rid/D-2031-2019](https://www.Researcherid.com/rid/D-2031-2019), SPIN-код: 5600-4930,
AuthorID: 367897.
109542, Россия, Москва, Рязанский пр-т, 99.
e-mail: bg_ubushaeva@guu.ru

Bairta G. Ubushaeva

State University of Management, Associate Professor of the
Department of State and Municipal Management, Candidate of
Economic Sciences, ORCID ID: 0000-0001-8432-6873, Web of Science
Researcher ID: <https://www.Researcherid.com/rid/D-2031-2019>,
SPIN code: 5600-4930, AuthorID: 367897.
99, Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: bg_ubushaeva@guu.ru

Аннотация.

В статье рассматриваются особенности формирования социальной политики городского округа Новая Каховка (Херсонской области) в современных условиях продолжения боевых действий, наличия серьезных разрушений хозяйства, оттока населения и задачи перехода на российские стандарты и требования. В ходе исследования был проанализирован новый обширный законодательный материал, специально разработанный за последнее время для разрешения рассматриваемой проблемы. Был обобщен обширный практический опыт реализации социальной политики в городском округе Новая Каховка, находящейся последнее время непосредственно на линии боевого соприкосновения. На основании полученного опыта определены особенности реализации социальной политики в подобных условиях.

Abstract.

This article examines the specifics of the formation and implementation of social policy for regions that find themselves in difficult conditions of hostilities, partially destroyed farms and a fundamental transition to Russian practices and standards of public and municipal administration using the specific example of the Novaya Kakhovka urban district (Kherson region). In the course of the study, extensive new legislative material was analyzed, which has been specially developed recently to solve the problem under consideration. The extensive practical experience of implementing social policy in the Novaya Kakhovka urban district, which has recently been located directly on the line of combat contact, was summarized. Based on the experience gained, the specifics of the implementation of social policy in such conditions are determined.

Ключевые слова.

Социальная политика; Новороссия; Херсонская область; СВО; местное самоуправление.

Keywords.

Social policy; Novorossiia; Kherson region; SVO; local government.

Введение

Конституция России определяет нашу страну как социальное государство (ст.7) [1]. Соответственно социальная политика государства и ее цели являются для РФ приоритетными.

В самой Конституции РФ этому посвящены очень многие положения. Достаточно перечислить только статьи, вводящие прямые нормы – это уже упоминавшаяся ст.7, а также ст. 19, ст. 37-41, 43, 44 [1].

Еще более широким полем, более детально регулируемым положениями конституции и другими факторами социальной политики, является Федеральное Законодательство и масса подзаконных и региональных нормативных актов. Соответственно, реализации этой политики на

практике посвящена значительная часть всех национальных проектов и регулярной работы на всех государственных и общественных уровнях, закреплённая в планах развития и подкреплённая основной частью бюджетных и внебюджетных фондов.

Это огромный континент работы. Там много особенностей и аспектов, требующих внимания и рассмотрения. Но есть весьма важное, очень крупное и обладающее особой остротой поле социального внимания всей страны и наших граждан. Речь идет о проблеме помощи и налаживания жизни регионов Новороссии, триумфально влившихся в нашу единую российскую семью 30 сентября 2022 года, но до сих пор находящихся практически на передовой и в зоне военного давления.

Прекрасный край, замечательные люди, колыбель русской духовности и государственности, сегодня требуют не просто повышенного внимания, а особых усилий и заботы. Так сложилось, что не только отдельные населенные пункты, но и целые города не один год находятся и героически работают непосредственно в зоне военного соприкосновения.

В силу разных причин полная эвакуация там не возможна. И обычный режим, доступный сегодня большинству граждан России, способствующий их нормальной жизнедеятельности и устойчивому развитию, там пока в полной мере недоступен, а нередко и невозможен вовсе, что требует особых мер и сил для поддержки его населения в это не простое время. Одним из крупнейших представителей такой ситуации является Новая Каховка, расположенная на Днестре в Херсонской области с нашей его стороны.

Основная часть

Днепр, как и Донбасс более ста лет развивается еще с советских времен как крупнейшие производственные агломерации. Но если Донбасс строился вокруг его подземных сокровищ, то днепровская агломерация как нитка жемчуга собиралась вокруг водной мощи Днепра, через строительство на нем целой серии ГЭС и прилегающей к ней инфраструктуре – транспортной, промышленной, социальной.

Новая Каховка как раз и является одним из таких ключевых – стратегических узлов. Не смотря на свои размеры, сложно переоценить уникальность ее расположения, возможностей, и выполняемых функций. Она расположена на левом берегу Днепра, в непосредственной близости от Каховской ГЭС, что позволяет как располагать в ее непосредственной близости производственные и энергоемкие кластеры, так и быть для таких кластеров в других регионах распределительной системой. Так же определяющую роль играет расположение Северо-Крымского канала [16]. В совокупности расположение на Днестре как мощной речной артерии, рядом с ГЭС – как доминирующей в макрорегионе – энергомощностью и ее распределительной системой, Север-Крымским каналом, как системой

межрегионального перераспределения водных ресурсов, и в следствии этого промышленными предприятиями и городской застройкой, как социальной и производственной инфраструктурой, и соответствующей всему конгломерату транспортному узлу и системе, позволяют говорить о наличии уникального по своим параметрам и потенциалу территориальному образованию.

Вместе с тем, именно такого рода потенциал, а также расположение с естественной и самой мощной преградой в рамках всего макрорегиона в условиях проведения СВО предопределило мощное разрушительное воздействие со стороны воинских формирований Украины. При этом разрушению подвергается не только промышленная застройка и производственный цикл. Активное и бесчеловечное воздействие постоянно оказывается на гражданское население, которое в связи с этим существенно снизилось.

До начала боевых действий численность населения в городском округе оценивалась до 70 тыс. чел. [22]. Точные данные по состоянию демографической ситуации в настоящее время отсутствуют, но отток за счет беженцев, не только в несколько раз снизил общую численность населения [12; 18], но и сильно изменил возрастной состав, существенно увеличив долю «старшего поколения».

Разрушение Каховской ГЭС, возникшая в следствии этого природная катастрофа и изменение водных и прочих балансов, активные боевые действия, минирования обширной территории, непрекращающиеся обстрелы и буквально охота за гражданскими лицами, медиками, специалистами МЧС и других экстренных служб, призванных спасать людей в буквально не человеческих условиях, неизбежно приводят не только к росту миграции населения и потери работников, но и разрушению предприятий, логистических цепочек, инфраструктуры, основных средств.

Фактически разрушены ключевые отрасли региона – энергетическая, промышленная, инфраструктурная и сельского хозяйства [18; 20]. Серьезно пострадала и продолжает испытывать давление и разрушение логистическая сеть региона, логистические и производственные цепочки,

подвоз и ассортимент товаров, системы оказания услуг.

Следует также учитывать, что происходящие события приводят к высокому уровню развития стрессов у населения [10], постоянному психологическому давлению, что ведет не только к существенному дискомфорту, но и часто наносит серьезный вред здоровью, снижает инициативность, работоспособность, а не редко и вообще подавляет человека, что неизбежно значительно снижает и качество жизни, и демографическую ситуацию.

В этих условиях страдает не только качество, но и уровень жизни. Вместе с тем, администрация региона и федеральные власти предпринимают огромные усилия для налаживания жизни даже в таких условиях, так же активно ведутся и восстановительные работы.

Таким образом социально-экономическая система Новой Каховки, продолжая испытывать серьезное негативное воздействие, тем не менее активно восстанавливается, хотя реализация работ, в том числе в рамках социальной политики требует осо-

бых усилий как на местах, так и в рамках оказания помощи федеральным центром и другими российскими структурами.

В связи с вхождением Херсонской области в состав России была необходима замена всех элементов системы управления регионом, его коммуникаций и встроенности в систему отношений. Базовыми аспектами таких изменений является замена и формирование новой законодательной и нормативной базы. Замена и переподчинение управленческих команд на местах. Формирование вместо существовавших, новых, соответствующих российским стандартам, требованиям и подчиненности организационных, технологических, финансовых, транспортных коммуникаций и систем организации взаимодействия с населением, а также полное переформатирование и переключение местных органов власти и самоуправления.

Основные элементы и документы, регулирующие вопросы социальной политики в регионе, в целом обеспечивающие необходимую правовую базу к настоящему времени, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Специальная законодательная и нормативная база, регулирующая основные аспекты социальной политики в Херсонской области в настоящее время

№ п/п	Документ, регламентирующий вопросы социальной политики в Херсонской области	Содержание документа, основные вопросы регулирования социальной политики
1.	Устав Херсонской области	Закрепляет основные принципы и направления социальной политики области, следуя положениям Конституции Российской Федерации, гарантирует социальное обеспечение по возрасту, в случаях болезни, инвалидности, потери кормильца, для воспитания детей и в иных случаях, установленных законом. Статья 5 Устава Херсонской области прямо указывает: «Социальная политика Херсонской области направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека, народное благосостояние, доступность основных материальных и духовных благ». Далее уточняется, что «В Херсонской области охраняются труд и здоровье людей, обеспечивается государственная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан, развивается система социальных служб, устанавливаются гарантии социальной защиты»[6]
2.	Федеральный закон от 17.02.2023 № 18-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сфере социальной защиты и социального обслуживания граждан, проживающих на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области».	Закон является ключевым, так как он определяет специфику перехода на российские стандарты социальной защиты и социального обслуживания, регулирует вопросы предоставления мер социальной поддержки, пенсионного обеспечения, медицинского освидетельствования и других социальных гарантий для жителей этих регионов в переходный период [5]. Закон устанавливает, что меры социальной поддержки, установленные федеральным законодательством РФ, предоставляются гражданам с 1 марта 2023 года

3.	Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 8-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Херсонской области и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Херсонской области»:	Закон закрепил статус Херсонской области как субъекта РФ и установил переходный период до 1 января 2026 года для интеграции различных сфер, включая социальную [2]
4.	Закон Херсонской области от 25 декабря 2023 года № 18-ЗХО «Об отдельных вопросах правового регулирования отношений в сфере социального обслуживания граждан в Херсонской области»	Закон направлен на правовое регулирование отношений в сфере социального обслуживания граждан в регионе, адаптируя федеральные нормы к местным условиям [19]
5.	Указы Губернатора Херсонской области	Затрагивают многие вопросы социальной поддержки в переходный период. Например, издавались указы, регулирующие социальные выплаты гражданам, имеющим постоянное место жительства на территории Херсонской области, в том числе за период с июля 2022 года [7; 8]
6.	Постановления Правительства Херсонской области	Постановления принимаются для утверждения порядков предоставления различных мер социальной поддержки, программ социального обеспечения, а также для утверждения целевых региональных программ
7.	Постановления Правительства Херсонской области, регулирующие вопросы организации здравоохранения, реализации программ модернизации первичного звена здравоохранения	Постановления, регулирующие вопросы организации здравоохранения, реализации программ модернизации первичного звена здравоохранения. Например, Постановление Правительства от 18.12.2023 № 89-пп «О внесении изменений в Программу Херсонской области «Модернизация первичного звена здравоохранения Херсонской области на 2023 — 2025 годы» [17]
8.	Приказы Министерства здравоохранения Херсонской области	Приказы, регулирующие операционные аспекты оказания медицинской помощи, лицензирования, стандартов обслуживания
9.	Реестры медицинских организаций, осуществляющих деятельность в сфере обязательного медицинского страхования на территории Херсонской области	Утверждаются Территориальным фондом ОМС Херсонской области, что является важной частью регулирования доступности и качества медицинской помощи [21]
10.	Региональные нормативные акты, направленные на формирование и поддержание системы образования	Направлены на формирование региональной сети образовательных учреждений, утверждение образовательных программ, предоставление мер поддержки обучающимся и педагогам
11.	Региональные нормативные акты, направленные на формирование и поддержание культуры и спорта	Направлены на регулирование развития учреждений культуры, проведение культурных и спортивных мероприятий, поддержку талантливой молодежи и ветеранов спорта

* Источник: разработано авторами

В сложившихся условиях главными целями социальной политики в Новой Каховке, как и на большинстве территорий Новороссии являются: обеспечение базовых потребностей и жизнедеятельности населения; сохранение и восстановление критически важной инфраструктуры, переход и как можно более полная реализация системы российских социальных гарантий.

В настоящее время реализация данных целей возможна только в режиме антикризисного управления, значительного

влияния задач и проблем прифронтовой территории, задач активной реинтеграции в российскую систему социального обеспечения, местного и государственного управления. Соответственно такая реализация идет при активной работе Правительства Херсонской области и всесторонней специальной поддержке федерального центра, в рамках которого активно участвуют как Российское Правительство, так и многие министерства, ведомства государственные корпорации и регионы.

Разрушенное хозяйство, отток населения, специфические условия функционирования фактически обнуляют собственную базу и финансы не только развития, но и функционирования. Поэтому органы местного самоуправления в Новой Каховке в значительной мере действуют как агенты федеральных программ, обеспечивающих основное их финансиро-

вание в части реализации проектов по развитию регионов и выполнения социальной программы [3, 5], отражая общий централизованный для таких случаев подход.

Основные направления деятельности органов самоуправления в Новой Каховке, сгруппированные по сферам жизнедеятельности представлены в таблице 2.

Таблица 2
Основные направления деятельности органов самоуправления в Новой Каховке

№ п/п	Сфера	Направление работ	Содержание работ
1.	В сфере социальной защиты населения	Приоритет	Обеспечение бесперебойной выплаты всех видов пенсий, пособий и других мер социальной поддержки, установленных законодательством Российской Федерации и Херсонской области, особенно для незащищенных слоев граждан, в том числе пенсионеров, инвалидов, семей с детьми [5; 17]
2.		Организация работы органов социальной защиты	Основная задача этих органов – осуществление приёма граждан, предоставление исчерпывающих консультаций по вопросам социальной поддержки, а также квалифицированное оформление документов для получения всех видов социальных выплат и услуг. Активно функционируют центры социального обслуживания населения, которые предоставляют адресную помощь, включая социально-бытовые, медико-социальные и психологические услуги наиболее уязвимым категориям граждан: пожилым людям, инвалидам, многодетным семьям и семьям с детьми, потерявшим кормильца. Особое внимание уделяется оказанию гуманитарной помощи населению, распределению продовольствия, медикаментов и товаров первой необходимости, что является критически важным в условиях ограниченного доступа к рынку и разрушенной логистики [14]
3.		Программы адаптации и реабилитации	В связи с высоким уровнем постконфликтного синдрома, хронического стресса и психологических переживаний граждан, разрабатываются и внедряются комплексные меры по психологической поддержке и социальной реабилитации пострадавших. Включает в себя организацию психологической помощи, создание групп поддержки, а также специализированные программы для ветеранов боевых действий, направленные на их ресоциализацию и адаптацию к мирной жизни [10]
4.	В сфере образования	Восстановление и функционирование образовательных учреждений	Основное направление – это обеспечение бесперебойной работы школ, детских садов и учреждений дополнительного образования. процесс включает в себя проведение капитального ремонта и реконструкции значительной части зданий учебных заведений региона, оснащение их необходимым инвентарем от мебели до специального современного оборудования, а также учебными материалами подготовленными по российским стандартам, и соответствующими им учебными программами, что предполагает полную перестройку образовательного процесса [13]

5.		Кадровое обеспечение	Одной из наиболее острых проблем является привлечение и поддержка квалифицированных педагогических кадров. достигается путём организации их ускоренной переподготовки и повышения квалификации в соответствии с российскими образовательными стандартами. Применяются меры по стимулированию притока учителей из других регионов РФ, включая предоставление жилья, подъёмных и иных социальных льгот, для восполнения кадрового дефицита [15; 20]
6.		Обеспечение безопасности образовательного процесса	В условиях сохраняющейся угрозы безопасности, важнейшей задачей является создание защищённых условий для обучения. включает в себя оборудование и обустройство специализированных укрытий, проведение регулярных инструктажей по безопасности для учащихся и персонала, а также разработку планов действий в чрезвычайных ситуациях
7.	В сфере здравоохранения	Восстановление системы здравоохранения	Цель – восстановить полноценное функционирование всех звеньев медицинской помощи. проводится интенсивный ремонт и оснащение больниц, поликлиник, фельдшерско-акушерских пунктов (ФАПов), а также обеспечение их необходимыми медикаментами и современным медицинским оборудованием [17]
8.		Доступность медицинской помощи	Организация первичной медико-санитарной, экстренной и неотложной помощи является приоритетом. процесс интеграции в систему обязательного медицинского страхования РФ (ОМС) является стратегическим, что гарантирует гражданам доступ к бесплатной медицинской помощи в соответствии с территориальной программой ОМС, значительно расширяя перечень доступных услуг и их качество [17; 23]
9.		Привлечение медицинских кадров	Решение проблемы острого кадрового дефицита осуществляется путем привлечения необходимых кадров из других регионов России за счет целого спектра мероприятий от выделения жилья, до стимулирующих выплат и создания улучшенных условий труда [17]
10.	В сфере культуры и спорта	Восстановление учреждений культуры	Проводятся работы по ремонту и запуску работы домов культуры, библиотек, музыкальных и художественных школ Эти учреждения призваны стать центрами возрождения культурной жизни
11.		Организация досуга и патриотическое воспитание	Организация и проведение культурно-массовых мероприятий, направленных на поддержание психологического состояния населения, снятие стресса, укрепление гражданской идентичности и патриотического духа Особое внимание уделяется сохранению традиционных ценностей и исторической памяти, что способствует формированию чувства общности и причастности [9; 17]
12.		Развитие спорта	Включает организацию работы спортивных секций для различных возрастных групп, проведение местных спортивных мероприятий и восстановление повреждённой спортивной инфраструктуры (стадионы, спортивные залы)
13.	В сфере молодёжной политики	Поддержка молодёжных инициатив	Вовлечение молодёжи в социально значимые проекты, развитие волонёрского движения, в том числе направленного на восстановление города и оказание помощи населению Способствует формированию активной жизненной позиции и ответственности

14.		Программы интеграции и трудоустройства	Цель – формирование позитивных жизненных перспектив и предотвращение оттока молодых кадров Создание условий для занятости молодёжи, включая профориентацию, возможности получения образования и переподготовки, адаптацию к российской образовательной системе и рынку труда
15.		Духовно-нравственное и патриотическое воспитание	Формирование у молодёжи чувства принадлежности к Российскому государству, уважения к истории, культуре и традициям, а также активной гражданской позиции

* Источник: разработано М. Штанько

Таким образом, специфика сочетания зоны боевых действий, процессов перехода на новые принципы и подходы, включая законодательные, накопившиеся за последние десятилетия проблемы развития, а также работу по комплексной интеграции в социально-экономическую систему России влияет на все аспекты жизнедеятельности и построение в Новой Каховке, соответствующей социальной политики.

Как и во всех российских регионах

построение и реализация социальной политики в Новой Каховке опирается на положения обновленного недавно закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» № 33-ФЗ, который был выпущен 20.03.2025 года. Ключевые вопросы социальной сферы, реализуемые органами местного самоуправления в Новой Каховке в своей социальной политике представлены далее в таблице 3.

Таблица 3

Перечень вопросов социальной сферы, отнесенных к компетенции органов местного самоуправления (ОМСУ) согласно ФЗ от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»

№ п/п	Сфера социальной политики	Вопросы, решаемые в социальной сфере органами местного самоуправления (ОМСУ) согласно ФЗ-33
1.	Безопасность	создание условий для оказания поддержки гражданам и их объединениям, участвующим в охране общественного порядка
2.		создание условий для деятельности народных дружин
3.		участие в профилактике терроризма и экстремизма,
4.		минимизация и ликвидация последствий проявления терроризма и экстремизма
5.	Здравоохранение	организация первичной медико-санитарной помощи,
6.		организация скорой медицинской помощи
7.		организация предоставления медицинской помощи в соответствии с территориальной программой государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи
8.		организация отдыха и оздоровления детей
9.		организация иных видов медицинской помощи, предоставляемых на муниципальном уровне
10.	Образование	организация предоставления общедоступного и бесплатного образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях: - дошкольных, - начальных общих, - основных общих, - средних общих
11.		организация содержания детей в муниципальных образовательных заведениях

№ п/п	Сфера социальной политики	Вопросы, решаемые в социальной сфере органами местного самоуправления (ОМСУ) согласно ФЗ-33
12.		организация предоставления дополнительного образования детей
13.		создание условий для присмотра и ухода за детьми в образовательных заведениях
14.	Соцзащита	создание условий для обеспечения услугами связи
15.		создание условий для обеспечения общественного питания
16.		создание условий для обеспечения торговли
17.		создание условий для обеспечения бытового обслуживания
18.		оказание поддержки: - социально ориентированным НКО, - благотворительной работе - добровольческим организациям
19.	Культура и спорт	реализация молодежной политики, поддержка и развитие молодого поколения
20.		обеспечение условий для развития физической культуры
21.		организация развития спорта в школьных учреждениях
22.		организация развития массового спорта
23.		организация проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий
24.		создание условий для организации досуга и
25.		обеспечения жителей услугами организаций культуры
26.		создание условий для развития местных традиционных народных художественных промыслов
27.		организация библиотечного обслуживания населения
28.		комплектование и обеспечение сохранности библиотечных фондов муниципальных библиотек
29.	Любая из приведенных выше	могут быть делегированы отдельными государственными полномочиями РФ или ее субъекта

* Источник: составлено авторами на основании ФЗ от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»[3]

Учитывая специфику развития и текущего состояния Херсонского региона муниципальные социальные программы Новой Каховки имеют свои особенности и отличия от аналогичных программ, действующих в других регионах России, табл.4.

Таблица 4

Уникальные особенности муниципальных социальных программ в Херсонской области и суть их реализации

№ п/п	Особенность муниципальных социальных программ в Херсонской области	Суть особенности и ее реализации
1.	Привязка к федеральным и региональным стратегиям	Муниципальные программы в Новой Каховке не являются автономными. Они жестко привязаны к Национальным целям развития Российской Федерации [4] и стратегиям развития Херсонской области [6]. Это обеспечивает вертикальную интеграцию управления и финансирования, что критически важно для эффективного использования ресурсов и достижения общих целей
2.	Учет последствий военного времени и переходного периода	Программы должны быть специально разработаны с учетом масштабных разрушений инфраструктуры, миграционных процессов, глубоких психологических переживаний граждан, а также необходимости восстановления и адаптации населения к новым социально-экономическим условиям и правовой системе. Это предполагает наличие специальных разделов, посвященных реабилитации, психологической поддержке, социальной адаптации и поддержке наиболее уязвимых групп населения

3.	Исключительная зависимость от внешнего финансирования	Собственные бюджетные доходы городского округа в условиях разрушенной экономики минимальны. Это обуславливает почти полную зависимость от дотаций, субвенций и субсидий из вышестоящих бюджетов – федерального и регионального [11]. Такая зависимость требует тщательной и постоянной координации с региональными и федеральными органами в процессе планирования, исполнения и отчетности, а также поиска путей увеличения собственной доходной базы в долгосрочной перспективе
4.	Приоритет первоочередных мер и восстановления	Значительная часть программных средств направляется на восстановление разрушенной социальной инфраструктуры (школ, больниц, детских садов, объектов культуры) и обеспечение базовых потребностей населения (жилье, вода, тепло, электричество, минимальный набор услуг) [17]. Это этапный подход, где сначала обеспечивается выживание, а затем — развитие
5.	Гибкость и адаптивность	Программы должны обладать высокой степенью адаптивности к быстро меняющейся оперативной обстановке. Это предполагает возможность оперативной корректировки планов и перераспределения ресурсов в случае изменения ситуации, например, в связи с новыми разрушениями или притоком населения
6.	Патриотическая и духовно-нравственная составляющая	Включение в программы мероприятий по патриотическому воспитанию, формированию гражданской идентичности, укреплению традиционных ценностей и духовного единства общества является неотъемлемой частью социальной политики в Новой Каховке [9]. Это направлено на консолидацию общества и формирование единого культурно-ценностного поля с остальной частью России

* Источник: разработано М. Штанько

Заключение

Организация социальных программ государства и местного самоуправления в Российской Федерации является приоритетным направлением работы, в связи с закреплением в Конституции за Россией статуса социального государства и ориентации первоочередных задач на реализацию этой цели.

Особую значимость и специфику приобретает постановка и реализация социальной политики во вновь присоединенных регионах Новороссии, где и условия, и потребность в социальной политике на сегодня исключительны.

На примере одного из городов Новороссии – Новой Каховки, расположенной в Херсонской области, фактически на линии боевого столкновения такая специфика заметна особенно выпукло.

В рамках работы авторами на обширном практическом материале реализации социальной политике в городском округе Новая Каховка были собраны, проанализированы и обобщены данные о нормативной и законодательной базе для организации Социальной политики на местах, специфике ее направлений и их

реализации в чрезвычайных сложившихся условиях.

Представленные результаты проделываемой в настоящее время практической работы на местах в Новой Каховке и обобщенных авторами, будут чрезвычайно полезны и для других городов и населенных пунктов Новороссии, пока еще находящихся в сложных условиях деятельности, или тех, которые вскоре будут еще освобождены. В чем никаких сомнений нет, это лишь вопрос времени и усилий.

Список источников:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации URL: <http://www.pravo.gov.ru/> (дата обращения: 07.06.2025).
2. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 8-ФКЗ "О принятии в Российскую Федерацию Херсонской области и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Херсонской области" // СПС "Гарант". URL: <https://base.garant.ru/405381321/> (дата обращения: 07.06.2025).
3. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти" // СПС "КонсультантПлюс". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения: 08.06.2025).
4. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года" // СПС "КонсультантПлюс". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358267/ (дата обращения: 07.06.2025).
5. Федеральный закон от 17.02.2023 № 18-ФЗ "Об особенностях правового регулирования отношений в сфере социальной защиты и социального обслуживания граждан, проживающих на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области" // Жить Вместе. URL: <https://zhit-vmeste.ru/normativnye-pravovye-akty/federalnye-zakony/242048/> (дата обращения: 07.06.2025).
6. Устав Херсонской области (принят Херсонской областной Думой 30.11.2023) // Официальный сайт Правительства Херсонской области. URL: <https://khogov.ru/wp-content/uploads/2024/02/ustav-ho-30.11.2023.pdf> (дата обращения: 07.06.2025).
7. Указ Губернатора Херсонской области от 28.12.2022 № 199-у "О внесении изменений в Указ Главы Военно-гражданской администрации Херсонской области от 18 августа 2022 г. № 13-у «О порядке назначения и выплаты пенсий и социальных выплат на территории Херсонской области»" // Официальный сайт Правительства Херсонской области. URL: <https://khogov.ru/wp-content/uploads/2024/02/ukaz-%E2%84%96199-u-ot-28.12.2022.pdf> (дата обращения: 07.06.2025).
8. Указ Губернатора Херсонской области от 17.02.2023 № 31-у "О внесении изменений в Указ Главы Военно-гражданской администрации Херсонской области от 28 декабря 2022 г. № 199-у «О внесении изменений в Указ от 18 августа 2022 г. № 13-у «О порядке назначения и выплаты пенсий и социальных выплат на территории Херсонской области»" // Официальный сайт Правительства Херсонской области. URL: <https://khogov.ru/wp-content/uploads/2024/02/15-ukaz-%E2%84%9631-u-ot-17.02.2023.pdf> (дата обращения: 07.06.2025).
9. Данилов А. Формирование гражданской идентичности в новых регионах России // Вопросы региональной политики. 2023. Т. 15, № 3. С. 87–95.
10. Каримов Р. И. Психологическая адаптация населения

в условиях постконфликтного восстановления // Вопросы психологии. 2023. № 3. С. 87–99.

11. Романенко Е. В. Бюджетная политика новых субъектов Российской Федерации: особенности формирования и исполнения // Финансы: теория и практика. 2023. Т. 27, № 4. С. 121–134.
12. Известия. Власти Херсонской области сообщили об эвакуации более 115 тысяч человек. URL: <https://iz.ru/1419075/2022-10-27/vlasti-khersonskoi-oblasti-soobshchili-ob-evakuacii-bolee-115-tysyach-chelovek> (дата обращения: 07.06.2025).
13. Министерство просвещения РФ. Федеральные образовательные стандарты и программы // Официальный сайт. URL: (<https://edu.gov.ru/>) (дата обращения: 07.06.2025).
14. Министерство труда и социальной защиты РФ. Обзор мер социальной поддержки населения в новых регионах // Официальный сайт. URL: (<https://mintrud.gov.ru/>) (дата обращения: 07.06.2025).
15. Министерство образования и науки Херсонской области. Официальный сайт. URL: <https://mon.khogov.ru/> (дата обращения: 07.06.2025).
16. Новая Каховка // Большая Российская энциклопедия. URL: <https://old.bigenc.ru/c/novaia-kakhovka-cd8764> (дата обращения: 07.06.2025).
17. Правительство Херсонской области. Официальный сайт. URL: <https://khogov.ru/> (дата обращения: 07.06.2025).
18. РИА Новости. Херсонская область: восстановление и перспективы. URL: <https://ria.ru/20231111/kherson-1908753228.html> (дата обращения: 07.06.2025).
19. Таврия Т.В. В Херсонской области приняли ряд важных законопроектов. URL: <https://tavria.tv/news/society/novyy-zakonoproekt-prinyali-v-hersonskoj-oblasti/> (дата обращения: 07.06.2025).
20. ТАСС. Новая Каховка: жизнь под обстрелами. URL: <https://tass.ru/obschestvo/18063533> (дата обращения: 07.06.2025).
21. Территориальный фонд ОМС Херсонской Области. Реестр медицинских организаций на 2025 год. URL: <https://tfom-skho.ru/reestry/reestr-meditsinskikh-organizatsiy.php> (дата обращения: 07.06.2025).
22. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2022 года. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282> (дата обращения: 07.06.2025).
23. Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС). Основные направления деятельности // Официальный сайт. URL: (указать конкретную ссылку, если есть) (дата обращения: 07.06.2025).

References:

1. Konstituciya Rossijskoj Federacii (prinyata vsenarodny'm golosovaniem 12.12.1993 s izmeneniyami, odobrenny'mi v ходе obshherossijskogo golosovaniya 01.07.2020) // Oficial'ny'j inter-

- net-portal pravovoj informacii. URL: <http://www.pravo.gov.ru/> (data obrashheniya: 07.06.2025).
2. Federal'ny'j konstitucionny'j zakon ot 04.10.2022 № 8-FKZ O prinyatii v Rossijskuyu Federaciju Xersonskoj oblasti i obrazovanii v sostave Rossijskoj Federacii novogo sub`ekta - Xersonskoj oblasti // SPS Garant. URL: <https://base.garant.ru/405381321/> (data obrashheniya: 07.06.2025).
3. Federal'ny'j zakon ot 06.10.2003 № 131-FZ (red. ot 25.12.2023) Ob obshhix principax organizacii mestnogo samoupravleniya v Rossijskoj Federacii // SPS Konsul' tantPlyus. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (data obrashheniya: 08.06.2025).
4. Ukaz Prezidenta RF ot 21.07.2020 N 474 O nacional'ny'x celyax razvitiya Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda // SPS Konsul' tantPlyus. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358267/ (data obrashheniya: 07.06.2025).
5. Federal'ny'j zakon ot 17.02.2023 № 18-FZ Ob osobennostyax pravovogo regulirovaniya otnoshenij v sfere social'noj zashchity i social'nogo obsluzhivaniya grazhdan, prozhivayushhix na territoriyax Doneczkoj Narodnoj Respubliki, Luganskoj Narodnoj Respubliki, Zaporozhskoj oblasti i Xersonskoj oblasti // Zhit' Vmeste. URL: <https://zhit-vmeste.ru/normativnye-pravovye-akty/federalnye-zakony/242048/> (data obrashheniya: 07.06.2025).
6. Ustav Xersonskoj oblasti (prinyat Xersonskoj oblastnoj Dumoj 30.11.2023) // Oficial'ny'j sajt Pravitel'stva Xersonskoj oblasti. URL: <https://khogov.ru/wp-content/uploads/2024/02/ustavho-30.11.2023.pdf> (data obrashheniya: 07.06.2025).
7. Ukaz Gubernatora Xersonskoj oblasti ot 28.12.2022 № 199-u O vnesenii izmenenij v Ukaz Glavy Voenno-grazhdanskoj administracii Xersonskoj oblasti ot 18 avgusta 2022 g. № 13-u «O poryadke naznacheniya i vy`platy` pensij i social'ny'x vy`plat na territorii Xersonskoj oblasti» // Oficial'ny'j sajt Pravitel'stva Xersonskoj oblasti. URL: <https://khogov.ru/wp-content/uploads/2024/02/ukaz-%E2%84%96199-u-ot-28.12.2022.pdf> (data obrashheniya: 07.06.2025).
8. Ukaz Gubernatora Xersonskoj oblasti ot 17.02.2023 № 31-u O vnesenii izmenenij v Ukaz Glavy Voenno-grazhdanskoj administracii Xersonskoj oblasti ot 28 dekabrya 2022 g. № 199-u «O vnesenii izmenenij v Ukaz ot 18 avgusta 2022 g. № 13-u «O poryadke naznacheniya i vy`platy` pensij i social'ny'x vy`plat na territorii Xersonskoj oblasti» // Oficial'ny'j sajt Pravitel'stva Xersonskoj oblasti. URL: <https://khogov.ru/wp-content/uploads/2024/02/15-ukaz-%E2%84%9631-u-ot-17.02.2023.pdf> (data obrashheniya: 07.06.2025).
9. Danilov, A. Formirovanie grazhdanskoj identichnosti v novy'x regionax Rossii // Voprosy` regional'noj politiki. — 2023. — T. 15, № 3. — S. 87–95.
10. Karimov, R. I. Psixologicheskaya adaptaciya naseleniya v usloviyax postkonfliktnogo vosstanovleniya // Voprosy` psixologii. — 2023. — № 3. — S. 87–99.
11. Romanenko, E. V. Byudzhetnaya politika novy'x sub`ektov Rossijskoj Federacii: osobennosti formirovaniya i ispolneniya // Finansy`: teoriya i praktika. — 2023. — T. 27, № 4. — S. 121–134.
12. Izvestiya. Vlasti Xersonskoj oblasti soobshchili ob e`vakuacii bolee 115 ty`syach chelovek. URL: <https://iz.ru/1419075/2022-10-27/vlasti-khersonskoi-oblasti-soobshchili-ob-evakuacii-bolee-115-tysiach-chelovek> (data obrashheniya: 07.06.2025).
13. Ministerstvo prosveshheniya RF. Federal'ny'e obrazovatel'ny'e standarty i programmy` // Oficial'ny'j sajt. URL: (<https://edu.gov.ru/>) (data obrashheniya: 07.06.2025).
14. Ministerstvo truda i social'noj zashchity RF. Obzor mer social'noj podderzhki naseleniya v novy'x regionax // Oficial'ny'j sajt. URL: (<https://mintrud.gov.ru/>) (data obrashheniya: 07.06.2025).
15. Ministerstvo obrazovaniya i nauki Xersonskoj oblasti. Oficial'ny'j sajt. URL: <https://mon.khogov.ru/> (data obrashheniya: 07.06.2025).
16. Novaya Kakhovka // Bol'shaya Rossijskaya e`nciklopediya. URL: <https://old.bigenc.ru/c/novaia-kakhovka-cd8764> (data obrashheniya: 07.06.2025).
17. Pravitel'stvo Xersonskoj oblasti. Oficial'ny'j sajt. URL: <https://khogov.ru/> (data obrashheniya: 07.06.2025).
18. RIA Novosti. Xersonskaya oblast`: vosstanovlenie i perspektivy`. URL: <https://ria.ru/20231111/kherson-1908753228.html> (data obrashheniya: 07.06.2025).
19. Tavriya TV. V Xersonskoj oblasti prinyali ryad vazhny'x zakonoproektov. URL: <https://tavria.tv/news/society/novyj-zakonoproekt-prinyali-v-hersonskoj-oblasti/> (data obrashheniya: 07.06.2025).
20. TASS. Novaya Kakhovka: zhizn` pod obstrelami. URL: <https://tass.ru/obschestvo/18063533> (data obrashheniya: 07.06.2025).
21. Territorial'ny'j fond OMS Xersonskoj Oblasti. Reestr medicinskih organizacij na 2025 god. URL: <https://tfomskho.ru/reestry/reestr-medicinskih-organizatsiy.php> (data obrashheniya: 07.06.2025).
22. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki (Rosstat). Chislennost` naseleniya Rossijskoj Federacii po municipal'ny'm obrazovaniyam na 1 yanvarya 2022 goda. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282> (data obrashheniya: 07.06.2025).
23. Federal'ny'j fond obyazatel'nogo medicinskogo straxovaniya (FFOMS). Osnovny'e napravleniya deyatel'nosti // Oficial'ny'j sajt. URL: ([ukazat` konkretnuyu ssylku, esli est`](https://ffoms.ru/)) (data obrashheniya: 07.06.2025).



УДК 332.14

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_44

EDN: <https://elibrary.ru/eqcces>

Систематизация и анализ актуальных проблем реализации социальной политики в Новой Каховке

Systematization and analysis of current problems of social policy implementation in Novaya Kakhovka



Марина Георгиевна Штанько

ФГБОУ ВО Херсонской области «Херсонский технический университет», магистрант кафедры «Государственного и муниципального управления»,
Россия, Херсонская область, г. Геническ, ул. Центральная, 196.

Marina G. Shtanko

FSBEI HE «Kherson Technical University», Magister of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Economic Sciences;
196, str. Tsentralnaya, Genichesk, Kherson region, Russia.



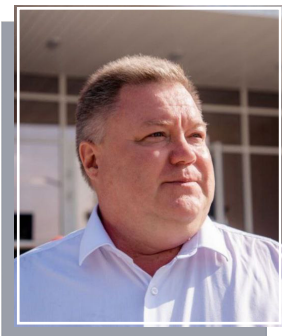
Виктор Викторович Иванов

ФГБОУ ВО Херсонской области «Херсонский технический университет», профессор кафедры «Государственного и муниципального управления», кандидат экономических наук; Российская Муниципальная академия, ученый секретарь, член президиума; «Институт общественного развития», директор, ORCID ID: 0000-0001-8799-4471, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/I-8606-2016>, SPIN-код: 7893-1438, AuthorID: 758587.
Россия, Херсонская область, г. Геническ, ул. Центральная, 196.

e-mail: vic_ivanov@mail.ru

Viktor V. Ivanov

FSBEI HE «Kherson Technical University», Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Economic Sciences; Russian Municipal Academy, Academic Secretary, Member of the Presidium; Institute of Social Development, Director, ORCID ID: 0000-0001-8799-4471, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/I-8606-2016>, SPIN-code: 7893-1438, AuthorID: 758587.
196, str. Tsentralnaya, Genichesk, Kherson region, Russia.



Виктор Иванович Мокрушин

ФГБОУ ВО Херсонской области «Херсонский технический университет», кандидат юридических наук, декан юридического факультета, ORCID ID: 0000-0001-5860-8914, Web of Science Researcher ID: <https://www.Researcherid.com/rid/NRB-7120-2025>, SPIN-код: 1396-5208.
Россия, Херсонская область, г. Геническ, ул. Центральная, 196.
e-mail: kherson_tu@mail.ru

Victor I. Mokrushin

FSBEI HE «Kherson Technical University», PhD in Law, Dean of the Faculty of Law, ORCID ID: 0000-0001-5860-8914, Web of Science Researcher ID: <https://www.Researcherid.com/rid/NRB-7120-2025>, SPIN code: 1396-5208.
196, str. Tsentralnaya, Genichesk, Kherson region, Russia.
e-mail: kherson_tu@mail.ru

Аннотация.

В данной статье рассматриваются проблемы реализации социальной политики в регионах Новороссии, оказавшихся в тяжелых условиях проведения боевых действий, частично разрушенного хозяйства и принципиального перехода к российским практикам и стандартам государственного и муниципального управления на примере опыта городского округа Новая Каховка (Херсонской области). Эта работа продолжает серию исследований авторов по формированию и реализации на практике социальной политики в регионах Новороссии в современных условиях. Проведенное авторами обобщение обширного опыта такой работы в городе Новая Каховка позволило выявить и системно описать проблемы реализации социальных задач по всем направлениям, проводимых там на сегодня работ. Представленные в работе результаты позволяют более системно и предметно планировать, и более эффективно учитывать потребности, возникающие у населения и бизнеса регионов Новороссии. При этом следует учитывать, что ситуация активно меняется, и разные регионы имеют свой динамичный профиль рисков и проблем, что требует налаживания системного контроля, сбора и анализа данных по этим вопросам в рамках создания единой платформы управления.

Ключевые слова.

Социальная политика, Новороссия, Херсонская область, СВО, местное самоуправление, проблемы реализации социальной политики, Новая Каховка.

Abstract.

This article examines the problems of implementing social policy in the regions of Novorossiia, which found themselves in difficult conditions of military operations, partially destroyed farms and a fundamental transition to Russian practices and standards of public and municipal administration using the experience of the Novaya Kakhovka urban district (Kherson region) as an example. This work continues the authors' series of studies on the formation and implementation of social policy in the regions of Novorossiia in modern conditions. The authors' generalization of the extensive experience of such work in the city of Novaya Kakhovka made it possible to identify and systematically describe the problems of implementing social tasks in all areas of work carried out there today. The results presented in the paper will allow for more systematic and substantive planning, and more effectively take into account the needs of the population and businesses of the regions of Novorossiia. At the same time, it should be borne in mind that the situation is actively changing, and different regions have their own dynamic risk and problem profile, which requires the establishment of systematic monitoring, collection and analysis of data on these issues as part of the creation of a unified management platform.

Keywords.

Social policy, Novorossiia, Kherson region, SVO, local self-government, problems of social policy implementation, Novaya Kakhovka.

Введение

Данная работа продолжает цикл исследований об особенностях организации и реализации социальной политики в Новороссии в условиях вхождения новых территорий в состав России и продолжающихся там боевых действий.

В первом исследовании мы затронули вопросы состояния дел и формирования социальной политики в Новороссии и на примере городского округа Новая Каховка. Исследование проводилось на обобщении накопленного опыта работы непосредственно в сфере организации социального обеспечения данного города Херсонской области. Оно показало, что за короткий срок руководством страны, ответственными ведомствами, а также оперативно созданными на местах ВГА (военно-гражданскими администрациями), проделана огромная работа. Создана и постоянно пополняется законодательная база, которая позволяет не только организовывать и осуществлять продуманную социальную политику на местах [1; 2; 3]. Вместе с тем, анализ и обобщение этой нормативной базы, а также имеющаяся практика на местах показывают, что современные тяжелые условия не всегда позволяют учесть все конечные проблемы, которые к тому же постоянно меняются. Различен и характер таких проблем. Одни из них носят острый, безотлагательный характер и закрываются в пожарном режиме, а другие требуют кропотливой работы на будущее, но уже сейчас.

Учитывая, что собственная база финансирования жизнедеятельности региона практически отсутствует, а полноценная связь и постоянное взаимодействие со всем населением объективно испытывает затруднения, то и вопрос полноты и своевременности решения отдельных вопросов не всегда достаточен.

Эту проблему понимают на всех уровнях и стараются уделять ей особое внимание. Подавляющее большинство специалистов ВГА работают не просто на износ, а часто еще и рискуют своими жизнями. На них не редко идет и отдельная охота с вражеской территории. Да и местные условия часто таят в себе многие опасности.

Но не взирая на это большинство из них предпринимают все усилия, и стараются учесть вновь возникающие ситуации, и своевременно на них отреагировать. Выше всяких оценок работа Региональной администрации во главе с уже легендарным Губернатором В.В. Сальдо, не просто твердо и честно отстаивавшему государственные задачи в регионе, а реально работающему на опережение отдельных событий и проблем, воспринимающим проблемы жителей региона как свои, буквально не щадя своей жизни.

Говоря про обратную связь и корректировку процессов особо следует отметить и Президента РФ В.В. Путина, который не просто является главным инициатором изменений и душой, болеющей за происходящее. Он постоянно рассматривает ситуацию, каждый раз находит возможности для ее усиления, всячески подчеркивая, что главная задача всех участников процесса – это, прежде всего, помощь людям, оказавшимся невольно в трудном положении в этой непростой ситуации, и при этом он верно определяет необходимость параллельного развития задач завтрашнего дня, выстраивая не только текущие, но и долгосрочные планы.

Важно понимать, что в стратегии развития, государство, играя ключевую роль и беря на себя ответственность за целостное и непрерывное движение в этом плане, не отстраняет, а всячески поощряет максимально возможное участие частных лиц и промышленных групп, прежде всего представляющих местное население. Потенциал работы регионов таков, что во многих случаях важнее поддержать рамки появления и работы частного бизнеса, чем организовывать государственное его замещение. Да, на текущем этапе, государство не просто ключевой игрок. Но это и не игрок вовсе, а ответственный участник процесса, развитие которого он разумно и эффективно поддерживает.

Регулярно собираются особые крупные совещания и обсуждения ситуации, ее отдельных сторон, и не одно из них не проходит как рядовой процесс, а порождает появление в его следствии весьма значимых и важных программ и мероприятий.

Последнее из которых проходило в эти дни – 30.06.2025, как раз параллельно написанию данной статьи [11].

Оно подтвердило, что главное – это люди и помощь им, а в рамках этой цели – главная задача не снижать темпов работ, контроля и адаптации к изменениям ситуации.

Так же, как мы выяснили в проведенном ранее исследовании, масштаб и условия изменений не позволяют в полной мере разворачивать инфраструктуру по продвижению средств и товаров до каждого населенного пункта, и гражданина, что ограничивает решения поставленных задач. И это еще одна из важных сторон проводимой ВГА работы на местах. Ей же большое внимание уделяется и Президентом РФ В.В. Путиным.

Но особое место в среде имеющихся проблем занимают вопросы психологической помощи, людям, оказавшимся под давлением тяжелейших обстоятельств и потерь, где каждодневная угроза смерти может быть высока. Эта проблема усугубляется еще и ведением Западом и его украинскими прокси очень жесткой, бесчеловечной психологической войны, размывания самих основ человечности и базиса личностных ценностей.

Несмотря на то, что многие аспекты таких проблем известны, сегодня это динамично изменяющаяся область. И системное противодействие на больших территориях и массах людей, и так часто находящихся в пограничных состояниях, с которыми часто нет постоянной связи, и они нередко достаточно автономны, требует особых новых системных подходов, а соответственно и системной реализации. Пока у нас эта работа идет фрагментарно, а ее реализация, очевидно не менее важна и остра, чем хлеб и элементарные условия выживания.

В настоящей работе по этой причине на основе большого обобщенного опыта последних лет, представлена систематизация и анализ актуальных проблем реализации социальной политики в Новой Каховке.

Основная часть

Как было отмечено выше, на текущем этапе регион в силу сложившихся обстоя-

тельств потерял свою финансовую базу. Но эта потеря временная и определяющаяся форс-мажорными обстоятельствами силового разрушения хозяйства.

Потенциально, по нашей оценке, регион имеет значительные возможности не только восстановления и роста показателей, но и все основания стать регионом-финансовым донором с высоким темпами развития в дальнейшем в целом спектре сфер. При этом на каждом этапе возникает свой социальный профиль жителя. Есть специфика и в характере затрат. Формально все они являются выделенными государственными средствами, которые расходуются на жизнедеятельность региона. Но в то время, как одна из них идет на непосредственное потребление и поддержание населения, Другая, более значительная – на создание воспроизводственной базы. Мало того, что эта доля со временем существенно растет, но и первая группа затрат косвенно в немалой своей части работает на ту же цель долгосрочного развития и воспроизведения.

Однако здесь мы обратили бы внимание на одну принципиальную особенность. Если ранее вопросы развития тесно были связаны и определялись преимущественно денежной стороной и генерируемыми ей потоками, то сегодня и это влияние смены эпох, меняется ключевой фактор развития. Им становится не финансовый показатель, а задача достижения нового социального качества. И вот с этой точки зрения планируемые и реализуемые вложения в Новороссию и наше население там, есть основной социальный капитал и реальный драйвер развития.

Удивительное свойство и особенность Новороссии в том, что исторически, на всем протяжении истории это место было родильным домом многих цивилизаций и явлений, и в Истории России Новороссия играет наиважнейшую роль. Это практически колыбель нашей цивилизации, колыбель духа, колыбель государственности. Именно с Новороссии и ее территорий часто начинались освобождение страны от внешнего давления и экспансий, и именно она давала старт и основу экономическому росту. Сегодня ситуация повторяется.

Вновь слом эпох. Вновь борьба с фашизмом. Вновь задачи глобального возрождения и движения вперед. Не все можно измерить рублем, но многое им еще можно поправить, отсюда и особенности затрат на развитие региона, а также специфика развития социальных программ и программ работы с населением.

Говоря о специфике социального развития, кроме задач финансирования необходимо понимать и проблемы реализации программ, особенности состояния каналов реализации.

Так в настоящее время деятельность учреждений социальной сферы в Новой Каховке направлена на поддержание жизнеобеспечения и нормализацию жизни, однако сопряжена с рядом фундаментальных вызовов, обусловленных текущей обстановкой, рис. 1.

Рассмотрим подробнее проблемы в этих сферах.

Образовательные учреждения. Многие объекты требуют масштабного капитального ремонта и полного восстановления. Наблюдается острый дефицит квалифицированных педагогов, особенно тех, кто готов работать по российским образовательным стандартам и в текущих условиях. Приоритетом является обеспечение безопасных условий обучения, что требует зна-

чительных инвестиций и организационных усилий [9].

Учреждения здравоохранения. Значительная часть инфраструктуры повреждена или разрушена, остро стоит вопрос оснащения современным медицинским оборудованием. Критическим является дефицит медицинских кадров, что требует активных и системных мер по их привлечению и закреплению, включая создание привлекательных условий труда и социальной поддержки [10].

Учреждения социальной защиты. Выполняют колоссальный объем работы по оказанию помощи уязвимым слоям населения, сталкиваясь с экстремально высокой нагрузкой, дефицитом персонала и необходимостью постоянно адаптироваться к изменяющимся потребностям граждан [10].

Учреждения культуры и спорта. Многие объекты требуют восстановления. Их деятельность направлена на возрождение культурной жизни, организацию досуга и патриотическое воспитание, способствуя психологической разгрузке населения и формированию чувства нормальности в условиях постоянного стресса.

Общее состояние и деятельность учреждений социальной сферы напрямую зависят от уровня государственной поддержки, целевых инвестиций в восстанов-



Рисунок 1. Основные виды учреждений социальной сферы Новой Каховки

*Источник: разработано авторами

ление инфраструктуры и эффективных программ по привлечению квалифицированных кадров. Наблюдается планомерная работа по их восстановлению и адаптации к российским стандартам, однако темпы и масштабы этой работы определяются множеством факторов, включая сохраняющуюся оперативную обстановку, объёмы федерального финансирования и скорость интеграционных процессов. Для устойчивого развития Новой Каховки и обеспечения полноценной социальной жизни, как мы уже отмечали выше, необходимы долгосрочные и скоординированные усилия всех уровней власти.

Проблемы реализации социальной политики в городском округе Новая Каховка

носят системный характер и многофакторны, что требует комплексного подхода к их решению. Эти трудности обусловлены прямыми и косвенными последствиями вооруженного конфликта, особенностями переходного периода интеграции в состав Российской Федерации, а также усугублением мирового кризиса. Все это оказывает детерминирующее влияние на все сферы жизнедеятельности населения.

Спектр основных направлений проблем, проанализированных нами представлен в виде схемы представлен на рисунке 2.

Результаты анализа всего спектра основных проблем и их краткое описание представлены в таблицах 1 и 2.

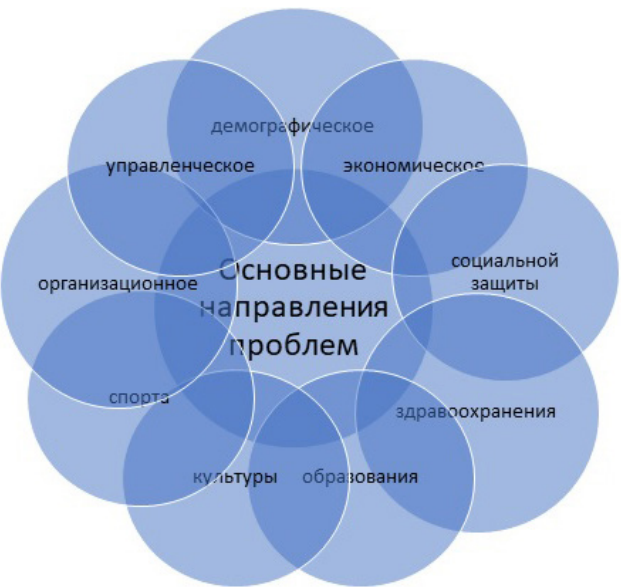


Рисунок 2. Спектр основных направлений проблем реализации социальной политики в городском округе Новая Каховка

*Источник: разработано М. Г. Штанько

Таблица 1

Описание основные проблем реализации социальной политики в городском округе Новая Каховка.

№ п/п	Направление	Проблема	Содержание проблемы
1.	Демографическое	Глубокий демографический кризис	Военные действия и общая нестабильность привели к катастрофическому снижению рождаемости и росту смертности. Это связано не только с прямыми потерями, но и с увеличением стресса, ухудшением доступа к качественной медицинской помощи и оттоком населения. Такие процессы ведут к критическому «старению» населения и острому дефициту трудовых ресурсов, что в долгосрочной перспективе угрожает устойчивому развитию региона [5]. Отток молодежи и экономически активного населения также подрывает потенциал для будущего восстановления

№ п/п	Направление	Проблема	Содержание проблемы
2.		Психологические переживания граждан	Длительное пребывание в зоне конфликта, потери близких и имущества, а также необходимость адаптации к новой социокультурной и правовой среде (после вхождения в состав Российской Федерации) вызывают глубокие психологические травмы. Распространены посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР), тревожные расстройства, депрессии. Это негативно сказывается на репродуктивном поведении, общем состоянии здоровья населения и социальной активности [6]. Необходимость масштабной психологической поддержки и реабилитации становится критически важной для восстановления полноценной жизни общества
3.		Нарушение семейных связей	Масштабная миграция и вынужденное перемещение семей привели к нарушению и разрыву семейных связей. Это усугубляет социальные проблемы, поскольку традиционные механизмы поддержки внутри семьи ослабевают, увеличивается число неполных семей, сирот и одиноких людей, что требует расширения сети социальной помощи
4.	Экономическое	Масштабные разрушения и паралич экономики	Критическая инфраструктура городского округа, включая Каховскую ГЭС, промышленные объекты и транспортные пути, подверглась масштабным разрушениям, что привело к фактическому параличу местной экономики. Сельское хозяйство, традиционно являющееся основой экономики региона, сталкивается с невозможностью обработки земель из-за минирования территорий и разрушения оросительных систем [10]. Это подрывает продовольственную безопасность и лишает значительную часть населения источников дохода
5.		Высочайший уровень безработицы и низкие доходы	Отсутствие функционирующих предприятий и местного бизнеса обуславливает массовую безработицу. Даже у тех граждан, которые имеют работу, доходы остаются крайне низкими. Основным источником существования для большинства населения являются социальные выплаты и гуманитарная помощь, что, по данным [8; 12], формирует иждивенческую зависимость от внешних дотаций. Это препятствует формированию устойчивой местной экономики и активному участию населения в ее восстановлении
6.		Зависимость от внешнего финансирования	Бюджет городского округа Новая Каховка в значительной степени дотационный и сильно зависит от финансовых поступлений из федерального бюджета Российской Федерации и бюджета Херсонской области. Такая зависимость, с одной стороны, обеспечивает выживание региона, но с другой – ограничивает возможности местной администрации по самостоятельной реализации масштабных социальных проектов и программ. Требуется постоянное согласование и получение средств «сверху», что замедляет процессы принятия решений и внедрения инициатив, а также снижает гибкость в реагировании на меняющиеся потребности населения
7.	Социальной защиты	Ограниченная доступность и качество услуг	Несмотря на предпринимаемые усилия по восстановлению, доступность и качество социальных услуг остаются серьезной проблемой. Это касается не только физического доступа к учреждениям из-за разрушений и транспортных проблем, но и недостатка квалифицированных кадров, а также ограниченности спектра предоставляемых услуг. Многие специализированные виды помощи остаются недоступными для населения
8.		Проблемы адаптации и интеграции	См. Таблицу 2 «Описание основные проблем адаптации и интеграции в рамках реализации социальной политики в городском округе Новая Каховка»
9.		Недостаток квалифицированных социальных работников	Многие семьи столкнулись с потерей кормильцев, жилья, что требует усиленной социальной поддержки. Необходимы специальные программы для детей, включая психологическую помощь, направленную на преодоление травм, связанных с конфликтом, и адаптацию к новой реальности

№ п/п	Направление	Проблема	Содержание проблемы
10.		Недостаточность информационно-разъяснительной работы	Население может быть недостаточно информировано о доступных мерах социальной поддержки и порядке их получения. Отсутствие четкой и доступной информации затрудняет реализацию их прав на социальное обеспечение, что требует активной просветительской деятельности
11.	Здравоохранения	Разрушение инфраструктуры и кадровый дефицит	Медицинские учреждения Новой Каховки значительно пострадали в результате конфликта. Наблюдается катастрофический дефицит врачей и среднего медицинского персонала, что, по данным [10], критически снижает доступность и качество медицинской помощи. Многие специалисты покинули регион, а новые кадры привлекать крайне сложно
12.		Оснащенность и лекарственное обеспечение	Существенно ограничен доступ к специализированной и высокотехнологичной медицинской помощи, особенно для тех, кто нуждается в сложном лечении или операциях. Проблемы с регулярными поставками медикаментов усугубляют ситуацию, делая базовое лечение затруднительным для многих жителей
13.		Рост психосоматических и хронических заболеваний	Стресс военного времени, нехватка базовых условий жизни, а также отсутствие полноценной диспансеризации и профилактики способствуют обострению хронических заболеваний и росту психосоматических расстройств [6]. Это создает дополнительную нагрузку на и без того ослабленную систему здравоохранения
14.	Образования	Разрушение образовательной инфраструктуры	Многие школы и детские сады в городском округе требуют капитального ремонта или нового строительства. Разрушенные или поврежденные здания не позволяют полноценно организовать учебный процесс, вынуждая использовать временные решения или переходить на дистанционное обучение
15.		Кадровый дефицит и переподготовка	Наблюдается острый недостаток педагогических кадров. Кроме того, существует необходимость их переподготовки по российским образовательным стандартам, что, по данным Министерства образования и науки Херсонской области (2024) [9], является долгосрочным и трудоемким процессом. Отсутствие достаточного количества квалифицированных учителей и воспитателей снижает качество образования
16.		Психологические особенности детей	Дети, пережившие военные действия, нуждаются в особой психологической поддержке и адаптации к мирной жизни и новой образовательной среде. Травматический опыт может сказываться на их поведении, успеваемости и социализации, требуя индивидуального подхода и специализированной помощи
17.		Безопасность образовательного процесса	Сохраняющаяся угроза безопасности делает организацию полноценного образовательного процесса крайне сложной задачей. Обеспечение безопасности детей и персонала в условиях потенциальных обстрелов или других рисков требует постоянных усилий и значительных ресурсов
18.	Культуры и спорта	Недостаточное развитие и разрушение инфраструктуры	Многие объекты культуры (дома культуры, библиотеки, музеи) и спортивные сооружения требуют капитального ремонта, восстановления или нового строительства. Их разрушение или повреждение ограничивает возможности для организации досуга и развития населения
19.		Ограниченность предложений	Из-за ограниченных ресурсов и повреждения инфраструктуры спектр культурных и спортивных мероприятий, а также кружков и секций, является весьма ограниченным. Это негативно сказывается на досуге и развитии населения, особенно детей и молодежи, лишая их возможностей для самореализации и творческого развития
20.		Отток специалистов	Уход квалифицированных работников сферы культуры и спорта также сказывается на качестве и разнообразии предложений. Нехватка профессионалов затрудняет возрождение культурной жизни и развитие спортивного потенциала в округе

№ п/п	Направление	Проблема	Содержание проблемы
21.		Проблемы духовного и патриотического воспитания	На фоне привычки жить в другом государстве и отсутствия доступа к российскому культурному пространству (до интеграции), требуется системная работа по формированию российской гражданской идентичности, духовного единства и патриотизма [4]. Это ключевой аспект для успешной интеграции населения в российское общество
22.		Координация и эффективность управления	В условиях сложной обстановки и многоуровневого финансирования (федеральный, региональный, муниципальный бюджеты), возникает риск недостаточной координации между различными ведомствами и уровнями власти. Это может приводить к дублированию или неэффективности действий, а также замедлять реализацию программ и проектов [8]
23.		Кадровый потенциал специалистов	Острый дефицит квалифицированных кадров наблюдается не только в медицине и образовании, но и в органах социальной защиты и муниципального управления. Это снижает эффективность работы администрации. Необходима система подготовки, переподготовки и привлечения специалистов для формирования дееспособного управленческого аппарата
24.	Организационное и управленческое	Конфликт элит и психологическое сопротивление	В процессе интеграции могут возникать разногласия и «конфликт элит» – между представителями местной администрации, которые ранее работали в иной системе, и новыми назначенцами из Российской Федерации. Это замедляет процессы управления и принятия решений [7]. У части населения возможно психологическое сопротивление изменениям, вызванное давлением обстоятельств и инерцией мышления, что требует деликатного подхода и разъяснительной работы
25.		Недостаточная информационная открытость и обратная связь	Население может испытывать недостаток информации о решениях, программах, возможностях получения помощи. Отсутствие эффективных каналов обратной связи затрудняет выявление реальных потребностей и оценку эффективности реализуемой политики, снижая доверие к власти
26.		Нормативно-правовая адаптация	Несмотря на принятие федеральных и региональных законов для новых территорий, остается потребность в дальнейшей гармонизации местного законодательства с российским, а также в разработке конкретных механизмов применения норм. Несоответствие правовых баз может создавать сложности в реализации социальной политики

*Источник: разработано М.Г. Штанько

Учитывая особую сложность и многофакторность на сегодня вопроса адаптации и интеграции, детализацию этих проблем представим в таблице 2.

Таблица 2

Описание основные проблем адаптации и интеграции в рамках реализации социальной политики в городском округе Новая Каховка.

№ п/п	Проблема	Содержание проблемы
1.	Внутренне перемещенные лица	Для граждан, вынужденных покинуть свои дома и переместиться в пределах Херсонской области или в другие регионы Российской Федерации, остро стоят вопросы жилья, трудоустройства, доступа к социальным услугам и психологической адаптации. Им часто приходится начинать жизнь с нуля, преодолевая многочисленные бюрократические и социальные барьеры
2.	Инвалиды, пожилые, ветераны боевых действий	Эти категории населения особенно уязвимы в кризисных условиях. Проблемы включают ограниченную доступность реабилитационных услуг, специализированной медицинской помощи, обеспечения средствами реабилитации, а также недостаточную психологическую поддержку. Многие из них нуждаются в постоянном уходе и поддержке, что становится проблемой в условиях разрушенной инфраструктуры и дефицита кадров
3.	Семьи с детьми	Многие семьи столкнулись с потерей кормильцев, жилья, что требует усиленной социальной поддержки. Необходимы специальные программы для детей, включая психологическую помощь, направленную на преодоление травм, связанных с конфликтом, и адаптацию к новой реальности

№ п/п	Проблема	Содержание проблемы
4.	Привычка жить в другом государстве	Для части населения, которая длительное время находилась в иной правовой, экономической и культурной среде, возникает необходимость психологической и социальной адаптации к российским нормам и ценностям. Это требует деликатной и системной работы по интеграции, направленной на формирование российской гражданской идентичности [6]

Источник: разработано М.Г. Штанько

Заключение

Реализация социального развития, и направленная на это социальная политика определяется как приоритетная цель развития России в целом и всех ее регионов.

Вернувшиеся совсем недавно в единую российскую семью первые регионы Новороссии, в особом положении, так как кроме проблем, которые много лет до этого в рамках Украины приводили эти русские регионы в упадок, их разрушению способствовала и продолжает способствовать безответственная политика запада и их украинских прокси. В связи с этим освобождение, и возрождение регионов Новороссии ставится как приоритетная государственная задача. Президент РФ В.В. Путин постоянно делает акцент на усиление помощи, на уточнение целей и задач развития регионов.

Сегодня в постоянный процесс возрождения региональной экономики и социальной сферы вовлечены все регионы страны, более 40 министерств и ведомств, более 25 госкорпораций, огромное количество неравнодушных граждан. Большие бюджетные и внебюджетные средства.

Одной из поставленных целей является достижение среднего уровня всех российских регионов к 2030 г. Процесс этот активно реализуется. Строятся десятки тысяч объектов, вводится в строй сотни км дорог, млн. кв. метров жилья. Растет и обновляется инфраструктура, формируются активно и условия по привлечению и комфортной работе бизнеса, система льгот и послаблений, а также стимулирования участников создает значительную подъемную силу.

Очень важно, что вся работа выстраивается не от финансовых показателей и финансовой эффективности и целесообразности, а от потребностей людей и достижения максимальной формы эффективности региональных экономик, наиболее полного раскрытия их потенциала.

Этот подход, как никакой другой, отражает принципы и дух социального государства.

Вместе с тем, и на совещании у Президента РФ В.В. Путина 30.06.2025, посвященного контролю за ходом восстановления и развития регионов Новороссии, особо подчеркивалось, что состояние, в которой не по своей воле оказались регионы, а спровоцированное внешним давлением, имеет много особенностей и постоянно меняется, что требует особого контроля и своевременно реагирования со всех уровней [11].

Проведенный в рамках нашего исследования обобщение опыта работы в Новой Каховке по вопросам реализации социальной политики, подтверждает эту мысль и важность реализации общего предложенного Президентом РФ подхода. Соответственно, полученные на практике данные позволяют систематизировать текущее состояние проблем в социальной сфере и провести анализ их сути. Что позволит на основе полученных данных в дальнейшем принять решения для их исправления и решения.

Учитывая, что постоянно возникает новый или измененный спектр проблем, то мониторинг, сбор и обработка информации, а также опыта борьбы с ним требует более системной и оперативной платформы для данной работы, формирование которой мы уже предлагали ранее.

Кроме того, весьма важно сегодня в регионах, особенно в новых регионах на системной основе, глубоко развернуть работу по патриотическому воспитанию и гражданской ответственности не только с молодежью и не только для отчета, а с широким привлечением большинства населения. При этом системы досуга, развлечений, отдыха, знаний и обучения должны быть уже настроены на задачи первостепенного идеологического просвещения населения. Это должно стать общим фундаментом практически всей работы в Новороссии, да и в остальных регионах тоже.

Список источников:

1. Федеральный закон от 17.02.2023 № 18-ФЗ "Об особенностях правового регулирования отношений в сфере социальной защиты и социального обслуживания граждан, проживающих на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области" // Жить Вместе. URL: <https://zhit-vmeste.ru/normativnye-pravovye-akty/federalnye-zakony/242048/> (дата обращения: 07.06.2025).
2. Устав Херсонской области (принят Херсонской областной Думой 30.11.2023) // Официальный сайт Правительства Херсонской области. URL: <https://khogov.ru/wp-content/uploads/2024/02/ustav-ho-30.11.2023.pdf> (дата обращения: 07.06.2025).
3. Указ Губернатора Херсонской области от 28.12.2022 № 199-у "О внесении изменений в Указ Главы Военно-гражданской администрации Херсонской области от 18 августа 2022 г. № 13-у «О порядке назначения и выплаты пенсий и социальных выплат на территории Херсонской области»" // Официальный сайт Правительства Херсонской области. URL: <https://khogov.ru/wp-content/uploads/2024/02/ukaz-%E2%84%96199-u-ot-28.12.2022.pdf> (дата обращения: 07.06.2025).
4. Данилов А. Формирование гражданской идентичности в новых регионах России // Вопросы региональной политики. 2023. Т. 15, № 3. С. 87–95.
5. Зубаревич, Н. В. Демографические вызовы и их влияние на рынок труда в российских регионах // Социальная политика и социология. 2023. Т. 22, № 1. С. 45–58.
6. Каримов, Р. И. Психологическая адаптация населения в условиях постконфликтного восстановления // Вопросы психологии. 2023. № 3. С. 87–99.
7. Магомедов, К. О. Конфликт элит в современном российском обществе // Социология власти. 2017. № 4. С. 26–34.
8. Романенко, Е. В. Бюджетная политика новых субъектов Российской Федерации: особенности формирования и исполнения // Финансы: теория и практика. 2023. Т. 27, № 4. С. 121–134.
9. Министерство образования и науки Херсонской области. Официальный сайт. URL: <https://mon.khogov.ru/> (дата обращения: 07.06.2025).
10. Правительство Херсонской области. Официальный сайт. URL: <https://khogov.ru/> (дата обращения: 07.06.2025).
11. Совещание у Президента РФ В.В. Путина по вопросам социально-экономического развития ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей 30 июня 2025 года // Портал Президента России. Официальный сайт URL: <https://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/77329> (дата обращения: 30.06.2025).
12. ТАСС. Новая Каховка: жизнь под обстрелами. URL: <https://tass.ru/obschestvo/18063533> (дата обращения: 07.06.2025).

References:

1. Federal'nyj zakon ot 17.02.2023 № 18-FZ Ob osobennostyax pravovogo regulirovaniya otnoshenij v sfere social'noj zashchity i social'nogo obsluzhivaniya grazhdan, prozhivayushhix na territoriyax Doneczkoj Narodnoj Respubliki, Luganskoj Narodnoj Respubliki, Zaporozhskoj oblasti i Xersonskoj oblasti // Zhit' Vmeste. URL: <https://zhit-vmeste.ru/normativnye-pravovye-akty/federalnye-zakony/242048/> (data obrashheniya: 07.06.2025).
2. Ustav Xersonskoj oblasti (prinyat Xersonskoj oblastnoj Dumoj 30.11.2023) // Oficial'nyj sayt Pravitel'stva Xersonskoj oblasti. URL: <https://khogov.ru/wp-content/uploads/2024/02/ustav-ho-30.11.2023.pdf> (data obrashheniya: 07.06.2025).
3. Ukaz Gubernatora Xersonskoj oblasti ot 28.12.2022 № 199-u O vnesenii izmenenij v Ukaz Glavy Voenno-grazhdanskoj administracii Xersonskoj oblasti ot 18 avgusta 2022 g. № 13-u «O poryadke naznacheniya i vy`platy` pensij i social'ny`x vy`plat na territorii Xersonskoj oblasti» // Oficial'nyj sayt Pravitel'stva Xersonskoj oblasti. URL: <https://khogov.ru/wp-content/uploads/2024/02/ukaz-%E2%84%96199-u-ot-28.12.2022.pdf> (data obrashheniya: 07.06.2025).
4. Danilov, A. Formirovanie grazhdanskoj identichnosti v novy`x regionax Rossii // Voprosy` regional'noj politiki. — 2023. — Т. 15, № 3. — С. 87–95.
5. Zubarevich, N. V. Demograficheskie vy`zovy` i ix vliyanie na ry`nok truda v rossijskix regionax // Social'naya politika i sociologiya. — 2023. — Т. 22, № 1. — С. 45–58.
6. Karimov, R. I. Psixologicheskaya adaptaciya naseleniya v usloviyax postkonfliktного vosstanovleniya // Voprosy` psixologii. — 2023. — № 3. — С. 87–99.
7. Magomedov, K. O. Konflikt e`lit v sovremenном rossijskom obshhestve // Sociologiya vlasti. — 2017. — № 4. — С. 26–34.
8. Romanenko, E. V. Byudzhethnaya politika novy`x sub`ektov Rossijskoj Federacii: osobennosti formirovaniya i ispolneniya // Finansy`: teoriya i praktika. — 2023. — Т. 27, № 4. — С. 121–134.
9. Ministerstvo obrazovaniya i nauki Xersonskoj oblasti. Oficial'nyj sayt. URL: <https://mon.khogov.ru/> (data obrashheniya: 07.06.2025).
10. Pravitel'stvo Xersonskoj oblasti. Oficial'nyj sayt. URL: <https://khogov.ru/> (data obrashheniya: 07.06.2025).
11. Soveshhanie u Prezidenta RF V.V. Putina po voprosam social'no-e`konomicheskogo razvitiya DNR, LNR, Zaporozhskoj i Xersonskoj oblastej 30 iyunya 2025 goda // Portal Prezidenta Rossii. Oficial'nyj sayt URL: <https://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/77329> (data obrashheniya: 30.06.2025).
12. TASS. Novaya Kakhovka: zhizn` pod obstrelyami. URL: <https://tass.ru/obschestvo/18063533> (data obrashheniya: 07.06.2025).



УДК 351.8:005:316.356.2

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_55

EDN: <https://elibrary.ru/evqydw>

Актуальные задачи управленческого консалтинга в контексте государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей

Actual tasks of management consulting in the context of state policy on preservation and strengthening traditional Russian spiritual and moral values



Волобуев Сергей Григорьевич

ООО «ICS Consulting», заместитель Генерального директора - директор Департамента социальных и гуманитарных проектов, Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва (Институт наследия), старший научный сотрудник, Центр социально-консервативной политики, эксперт.
127051, г. Москва, пл. Малая Сухаревская, д. 12, этаж 2
E-mail: s.volobuev@ics-consulting.ru

Sergey G. Volobuev

ICS Consulting LLC, Deputy General Director - Director of the Department of Social and Humanitarian Projects, D. S. Likhachev Russian Scientific Research Institute of Cultural and Natural Heritage (Heritage Institute), Senior Researcher, Center for Social Conservative Policy, expert.
12 Malaya Sukharevskaya Square, floor 2, Moscow, 127051
E-mail: s.volobuev@ics-consulting.ru



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

Аннотация.

В статье рассматриваются управленческие аспекты реализации государственной политики Российской Федерации по сохранению и укреплению традиционных духовно-нравственных ценностей. Анализируются нормативно-правовые и организационно-институциональные механизмы, обеспечивающие включение ценностных ориентиров в систему стратегического планирования и деятельность органов государственной власти и местного самоуправления. Особое внимание уделено выявлению ключевых рисков и угроз, связанных с внешними и внутренними деструктивными воздействиями, а также формированию инструментов управленческого консалтинга, направленных на их нейтрализацию. Обосновывается необходимость разработки индикаторов результативности реализации ценностно-ориентированной политики, применения практик межуровневого и межсекторного взаимодействия, а также расширения участия институтов гражданского общества. Подчеркивается, что сохранение традиционных ценностей выступает не только культурно-идеологической задачей, но и элементом системы государственного и муниципального управления, требующим научного осмысления в контексте укрепления управленческой устойчивости и обеспечения национальной безопасности.

Ключевые слова.

Государственная политика, традиционные ценности, культурный код, культурный суверенитет, духовно-нравственные ценности, идеологическая безопасность, муниципальная политика, стратегическое планирование, управленческий консалтинг, дискредитация, общественно-государственное партнерство.

Введение

Политика государства, направленная на сохранение и развитие традиционных духовно-нравственных ценностей российского общества интегрирована в систему современного государственного и муниципального управления, формируя направление, ориентированное на разработку и применение управленческих механизмов обеспечения культурной устойчивости и национальной безопасности. Она формирует **особое направление управленческой деятельности**, включающее ценностно-ориентированное стратегическое планирование, разработку нормативных и организационных инструментов, создание механизмов межуровневого взаимодействия и участия граждан в управлении. Это означает необходимость

Abstract.

The article examines the managerial aspects of implementing the state policy of the Russian Federation on preserving and strengthening traditional spiritual and moral values. It analyzes regulatory and institutional mechanisms that ensure the integration of value orientations into the system of strategic planning and the activities of public authorities and local self-government. Special attention is paid to identifying key risks and threats associated with external and internal destructive influences, as well as to the formation of management consulting tools aimed at their neutralization. The necessity of developing performance indicators for the implementation of value-oriented policy, applying inter-level and cross-sectoral interaction practices, and expanding the participation of civil society institutions is substantiated. It is emphasized that the preservation of traditional values is not only a cultural and ideological task but also an element of the system of state and municipal governance, requiring scholarly comprehension in the context of strengthening managerial resilience and ensuring national security.

Keywords.

Public policy, traditional values, cultural code, cultural sovereignty, spiritual and moral values, ideological security, municipal policy, strategic planning, management consulting, discrediting, public-state partnership.

разработки методологических подходов к интеграции духовно-нравственных ценностей в систему государственного управления, а также формирования критериев оценки результативности их внедрения.

Системным ответом на актуальные социокультурные вызовы и угрозы устойчивому развитию Российской Федерации стало формирование комплексной государственной политики, ориентированной на сохранение и укрепление традиционных духовно-нравственных ценностей. Этапами институционализации данного направления выступили:

- принятие актов, закрепивших **приоритет ценностного подхода** в сфере социального и культурного развития [6];
- утверждение документов, зафиксировавших само понятие и перечень **тра-**

диционных духовно-нравственных ценностей [15];

- внесение поправок в базовый закон страны, усиливших значение ценностных ориентиров в конституционном поле [14];
- определение **защиты традиционных ценностей, культуры и исторической памяти** в качестве одного из ключевых национальных приоритетов [16];
- утверждение основополагающих актов, определяющих принципы и механизмы реализации соответствующей государственной политики.

В последующем были одобрены планы практической реализации этой политики на федеральном и региональном уровнях, которые включали:

- разработку и утверждение ведомственных и региональных программ действий;
- формирование специализированных советов и комиссий при органах власти и общественных палатах;
- интеграцию функций по защите ценностей в деятельность уже существующих консультативных структур.

Таким образом, в России постепенно складывается **целостная институциональная система**, охватывающая все уровни публичного управления: федеральный, региональный и муниципальный.

Данное направление имеет важное значение для науки государственного и муниципального управления, так как демонстрирует механизмы **институционализации ценностных приоритетов** в управленческих процессах. Реализация подобных задач требует адаптации организационных структур, совершенствования кадровой политики, внедрения цифровых инструментов мониторинга и обратной связи, а также разработки индикаторов результативности. Это способствует укреплению культурного и духовного потенциала общества и одновременно повышает управленческую устойчивость органов власти.

Вместе с тем, общественно-экспертные дискуссии и информационные кампании вокруг данного курса показывают наличие угроз его дискредитации. Под сомнение может ставиться не только сама политика, но и концепт традиционных ценностей, а

также механизмы **общественно-государственного партнёрства** и гражданского участия, включая формы межрелигиозного взаимодействия.

Анализ информационного пространства позволяет выделить четыре ключевые формы дискредитации:

- 1) прямые нападки на традиционные ценности;
- 2) противопоставление различных элементов традиционной ценностной системы;
- 3) создание мнимого конфликта между традиционными ценностями и конституционными принципами;
- 4) узкая интерпретация общегражданского содержания ценностей через религиозные, этнокультурные или теоретические рамки.

Нейтрализация данных рисков возможна при условии:

- строгого соответствия управленческих мер доктринальным и конституционным основаниям;
- осознания того, что категория **«традиционные духовно-нравственные ценности»** закреплена не только в моральном, но и в правовом поле.

Таким образом, защита традиционных ценностей является не возвратом к прошлым этапам развития, а условием реализации свободы и достоинства человека, сохранения конституционных основ правового и социального государства, а также обеспечения культурной идентичности в условиях инновационного развития.

Данное направление имеет важное значение для науки государственного и муниципального управления, так как демонстрирует механизмы **институционализации ценностных приоритетов** в управленческих процессах. Реализация подобных задач требует адаптации организационных структур, совершенствования кадровой политики, внедрения цифровых инструментов мониторинга и обратной связи, а также разработки индикаторов результативности. Это способствует укреплению культурного и духовного потенциала общества и одновременно повышает управленческую устойчивость органов власти.

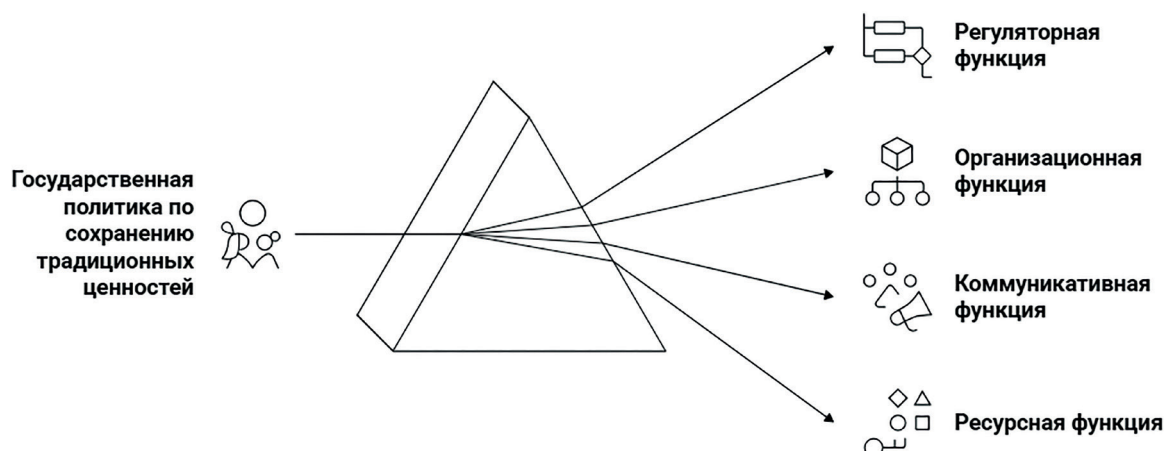


Рисунок 1. Управленческие функции государственной политики по сохранению культурных ценностей

*Источник: составлено авторами

Таким образом, государственная политика по сохранению и укреплению традиционных ценностей выступает не только как культурная, но и как **управленческая стратегия**, реализующая комплекс функций: регулятивную (через нормативно-правовую базу), организационную (через распределение полномочий и формирование институтов), коммуникативную (через механизмы обратной связи и общественного участия) и ресурсную (через финансирование и кадровое обеспечение). Для муниципального уровня это означает необходимость разработки локальных программ и инструментов, которые будут органично интегрированы в общегосударственную систему.

В свою очередь эффективная защита традиционных ценностей требует наличия соответствующих компетенций, зрелой гражданской культуры среди управленцев и иных факторов, участвующих в реализации данной государственной политики.

На современном этапе снижение рисков дискредитации политики по сохранению и укреплению традиционных духовно-нравственных ценностей, а также достижение ее стратегических целей и задач во многом зависит от **развития системы управленческого консалтинга**, ориентированного на обеспечение согласованности реализуемых мер с ее доктринальными принципами и ценностным содержанием.

Доктринальные основания государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей.

Изучение данного направления предполагает комплексный анализ нормативно-правовых основ, институциональных структур и процедур, обеспечивающих реализацию политики на всех уровнях. Особый интерес представляет взаимодействие государственных органов и негосударственных факторов (НКО, религиозных организаций, образовательных учреждений) в рамках механизмов государственно-общественного управления. Это открывает возможность для внедрения **инновационных управленческих решений**, направленных на повышение эффективности защиты ценностей.

Впервые защита традиционных духовно-нравственных ценностей была закреплена как самостоятельный стратегический национальный приоритет в ключевых документах, определяющих основы национальной безопасности России.

Доктринальные установки этого приоритета получили развитие в программных посланиях и выступлениях руководства страны, где задачи сохранения культурного кода и сбережения народа рассматривались как взаимосвязанные и неразрывные. Подчеркивалось, что культурное самосознание и ценностные ориентиры являются

полем острой конкуренции, что обуславливает необходимость их целенаправленной поддержки и защиты. В этом контексте акцент делался как на признании России уникальной цивилизацией, так и на ее открытости миру, а также на формировании поколения, способного самостоятельно защищать культурное наследие.

Дальнейшее развитие ценностных оснований государственной политики в сфере национальной безопасности нашло отражение в аналитических материалах Совета Безопасности и выступлениях его руководителей. Среди ключевых угроз обозначались **навязывание чуждых ценностных моделей, искажение исторической памяти и подрыв института семьи**, что требовало укрепления законодательной базы и разработки мер превентивного характера для блокирования деструктивных идеологий [5].

Методологическую основу формирования рассматриваемого национального приоритета составляет ценностно-цивилизационный подход, рассматривающий Россию как самобытную цивилизацию, обладающую собственной системой базовых ценностей [9].

Цивилизационно-ценностный подход обеспечивает суверенную интерпретацию конституционных ценностей и принципов в качестве фундамента современного государственного строительства в нашей стране. В соответствии с данным подходом, Конституция Российской Федерации выступает аксиологическим ядром политики, которое образуют преамбула Конституции, основы конституционного строя, гарантии прав и свобод человека и гражданина в комплексе с ценностными поправками 2020 года, закрепляющими ценности исторической преемственности, исторической правды, традиционной семьи, многонационального единства, защиты прав личности в информационно-цифровом пространстве России и т.д. Актуальным итогом конституционно-правового развития Российской Федерации стало правовое оформление российской цивилизационной самобытности [12].

В продолжение ценностных поправок к Конституции, внесённых в 2020 году, были

приняты новые стратегические документы, определившие направления государственной политики в сфере национальной безопасности и сохранения традиционных духовно-нравственных ориентиров.

Стратегия национальной безопасности Российской Федерации:

- закрепляет признание укрепления традиционных духовно-нравственных ценностей, а также сохранения культурного и исторического наследия народа России в качестве одного из приоритетных национальных интересов;

- артикулирует 17 ключевых ценностей (жизнь, права и свободы человека, достоинство, патриотизм, коллективизм (солидарность) и др.); рассматривает «размывание» традиционных российских духовно-нравственных ценностей как главную социокультурную угрозу;

- вводит понятия «культурный суверенитет» и «исконные общечеловеческие ценности», подчёркивая их единство с конституционными ценностями.

Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей представляют собой доктринальный документ стратегического планирования в области национальной безопасности и устойчивого развития, в котором:

- содержится дефиниция традиционных российских духовно-нравственных ценностей как «нравственных ориентиров, формирующих мировоззрение граждан России», позволяющих «своевременно и эффективно реагировать на новые вызовы и угрозы, сохраняя общероссийскую гражданскую идентичность»;

- определяются источники угроз (деструктивные идеологии, внешняя культурная экспансия, информационно-психологическое воздействие) и т.д.);

- проектируется межведомственная и межуровневая система реализации данной политики, охватывающая все ключевые социогуманитарные и социокультурные сферы (от образования до гуманитарной политики за рубежом).

Наконец, обновленные в 2023 году Основы государственной культурной политики утверждают цель формирования «гар-

монично развитой личности, разделяющей традиционные российские духовно-нравственные ценности» и усиливают связь культурной политики с обеспечением национальной безопасности.

Современный российский цивилизационно-ценностный подход и ценностно-ориентированный конституционализм разрабатывается в трудах российских исследователей, которые разрабатывают:

- понятие культурного суверенитета как способности общества противостоять внешнему ценностному диктату [21];
- типологию деструктивных идеологий, посягающих на традиционные российские духовно-нравственные ценности, и критерии их распознавания [18; 20];
- систему индикаторов мониторинга социокультурных угроз [19];
- доктринальные аспекты соотношения традиционных духовно-нравственных ценностей и конституционных ценностей, при котором вторые являются правовым выражением первых, образуя единую аксиологическую систему государства [17].

Ключевыми принципами государственной политики, направленной на сохранение и укрепление традиционных духовно-нравственных ценностей, являются:

- ориентация на ценностный подход при анализе и регулировании социальных процессов;
- признание взаимосвязи общечеловеческих и национальных ценностей как основы конституционного строя;
- приоритет общенациональной культурной и ценностно-ориентированной политики над отраслевыми мерами, что предполагает её комплексную реализацию в сферах культуры, образования, информационной, молодежной, национальной и внешней политики [25; 26];
- профилактика деструктивных идеологий как обязанность государства, включающая использование правовых и административных инструментов;
- сочетание цивилизационного подхода с универалистским видением мирового историко-культурного процесса и позиционирование России в качестве хранителя и защитника фундаментальных ценностей человечества.

Риски и формы дискредитации государственной политики по сохранению традиционных духовно-нравственных ценностей: управленческий анализ современного информационного пространства.

На основании анализа современного информационного пространства нами были выявлены основные риски и формы дискредитации государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей. Исследование представляет собой комплексный анализ информационных материалов, включающих публикации в социальных сетях и медиа-контент. Применялся метод логико-смыслового анализа с выделением ключевых паттернов дискредитации традиционных ценностей в цифровом пространстве [1]. На основе изученного материала установлено, что формы дискредитации политики по сохранению традиционных ценностей могут быть классифицированы по четырем основным направлениям воздействия на общественное сознание:

- 1) прямые нападки и посягательства на традиционные ценности;
- 2) противопоставление одних традиционных ценностей — другим традиционным ценностям;
- 3) противопоставление традиционных ценностей и конституционных ценностей, основ конституционного строя;
- 4) подмена общегражданского смысла традиционных ценностей российского общества их узкорелигиозной, этнокультурной или теоретической интерпретацией.

Первая форма дискредитации представляет собой целенаправленные атаки на базовые компоненты системы традиционных ценностей российского общества. К ним чаще всего относятся:

- дискредитация института материнства и семьи. Анализ показал систематическое распространение негативного контента, направленного на формирование деструктивного образа материнства, использование агрессивной лексики в тематических группах социальных сетей, применение дегуманизирующих терминов;

- оскорбление религиозных чувств. Данное направление представлено широким медийным распространением публичных актов неуважения к религиозным традициям; систематические публикации в социальных сетях изображений религиозной символики с нецензурными комментариями; организация провокационных фотосессий на территории объектов религиозного назначения; организация и медийное тиражирование актов неуважения по отношению к символам и священным текстам традиционных конфессий России;

- медийное распространение актов вандализма по отношению к памятникам героям и защитникам Отечества;

- пропаганда антинаталистических идей: активное распространение идеологии чайлдфри с использованием демотивирующих лозунгов и негативной репрезентации многодетности.

Вторая форма дискредитации, выражающаяся в противопоставлении одних традиционных ценностей — другим традиционным ценностям, основана на создании ложных дилемм между различными элементами традиционной системы ценностей и программировании ролевых внутриличностных и личностных конфликтов. Основными линиями продуцирования ценностных конфликтов выступают:

- патриотизм versus семейные ценности: распространение нарративов о взаимоисключающем характере военной службы и семейной жизни, создание искусственного противоречия между государственным долгом и семейными обязанностями;

- межконфессиональные противоречия и противоречия между религиозной и светской частями российского общества: противопоставление, акцентирование различий религиозных норм различных традиционных конфессий России, информационные вбросы о приоритете религиозного права над светским законодательством;

- этнокультурная фрагментация: акцентирование региональных и этнических различий в ущерб общенациональному единству, противопоставление ценностей отдельных народов общероссийской культуре, ценностям и традициям;

Третья форма дискредитации предполагает создание мнимого конфликта между традиционными ценностями и основами конституционного строя по следующим смысловым линиям:

- права личности versus традиционные ценности: представление традиционных ценностей как препятствия для реализации конституционных прав граждан;

- конституционный запрет государственной идеологии versus традиционные ценности: ложное представление политики по сохранению и укреплению традиционных ценностей, общенациональной культурной политики в качестве введения государственной идеологии, распространение соответствующих нарративов;

- светскость государства versus религиозные традиции: противопоставление принципа светского государства традиционным религиозным ценностям российского общества, распространение ложной интерпретации конституционного принципа светскости как основания для требований исключить религиозные ценности, представления, символы и практики из публичного пространства;

- юридические коллизии: использование судебной практики для создания прецедентов противопоставления конституционных принципов традиционным ценностям.

Четвертая форма представляет собой искажение общегражданского характера традиционных ценностей, подмена их консолидирующего общекультурного значения их узкой интерпретацией:

- конфессиональная редукция: попытки представить общегражданские традиционные ценности современной России исключительно через призму одной религиозной традиции, игнорируя духовное многообразие общества;

- этническая редукция: стремление отдельных этнических групп к монополюющей интерпретации общероссийских ценностей, исключение других народов из процесса формирования национальной идентичности;

- региональный сепаратизм: использование традиционных ценностей для обоснования особого статуса отдельных регионов в ущерб общегражданскому единству;

- деструктивные религиозные течения: деятельность тоталитарных сект, а также радикальных течений традиционных конфессий, подменяющих традиционные духовные ценности деструктивными представлениями и ценностными ориентациями;

- теоретическая редукция: подмена общих принципов цивилизационно-ценностного подхода, утвержденных на стратегическом уровне государственного управления и имплементированных в соответствующие доктринальные документы, научно-теоретическими, философскими представлениями отдельных теоретиков и школ, их абсолютизация; отказ от присущего российской интеллектуальной и духовной культуре универсализма, противопоставление цивилизационного подхода универсалистскому видению мирового культурно-исторического процесса, игнорирование цели утверждения России в качестве хранителя и защитника традиционных общечеловеческих ценностей [3].

Проведенный анализ демонстрирует, что дискредитация традиционных российских духовно-нравственных ценностей представляет собой многоуровневый процесс, варьирующийся от прямых атак до сложных манипулятивных техник [24]. Выявленные формы дискредитации направлены на размывание единого

понимания базовых (конституционных и традиционных) ценностей российского общества и требуют комплексного противодействия со стороны государственных и общественных институтов [6].

Особую опасность представляет системный характер данных процессов, свидетельствующий о координированных усилиях по подрыву аксиологических основ российского общества. Понимание механизмов и форм такого воздействия является необходимым условием для выработки эффективных стратегий защиты традиционных ценностей в современном информационном пространстве [22].

Институционализация государственной политики по сохранению укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей и задачи управленческого консалтинга.

С точки зрения государственного и муниципального управления, институционализация рассматриваемой политики предполагает формирование устойчивых управленческих связей, распределение полномочий и ответственности между уровнями власти, внедрение механизмов оценки результативности и ресурсного обеспечения программ [7]. При этом особая роль отводится органам местного самоуправления, которые обеспечивают прямое взаимодействие с населением и способны адаптировать федеральные и

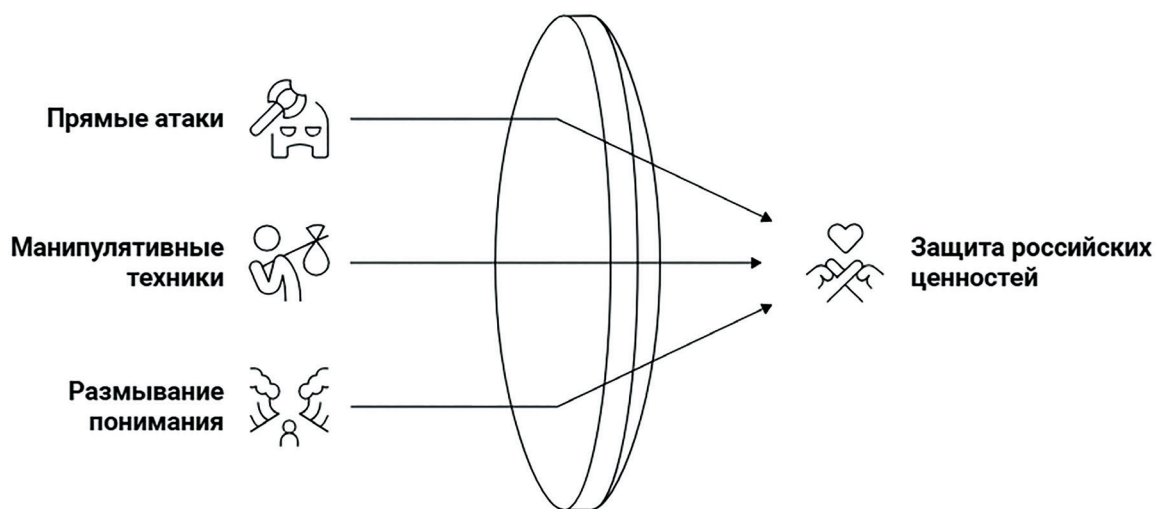


Рисунок 2. Риски дискредитации традиционных ценностей

*Источник: составлено авторами

региональные программы к культурным, историческим и социальным особенностям конкретных территорий.

В настоящее время в России складывается институциональная система государственной политики, направленной на сохранение и укрепление традиционных духовно-нравственных ценностей, охватывающая федеральный, региональный и муниципальный уровни управления [8].

С учётом выявленных рисков дискредитации данной политики и её ценностных оснований актуализируется задача формирования системы управленческого консалтинга, которая должна быть нацелена на:

- **минимизацию угроз дискредитации** и обеспечение достижения стратегических целей государственной политики в рассматриваемой сфере;
- **оптимизацию институционального устройства** на уровне ведомств, регионов и муниципалитетов, а также разработку действенных механизмов

межведомственного и межуровневого взаимодействия.

Ключевым условием результативности такой консалтинговой системы является её соответствие доктринальным принципам государственной политики в данной области и строгая ориентация на них при проектировании и внедрении управленческих практик [4].

К основным консалтинговым практикам в рассматриваемой сфере относятся [10; 11]:

- аудит институциональной и социокультурной среды на всех уровнях власти с оценкой соответствия доктринальным основам государственной политики;
- разработка и внедрение муниципальных моделей и стратегий, интегрирующих традиционные ценности в местные программы и проекты;
- анализ административных процедур и нормативной базы органов власти, подготовка предложений по их совершенствованию;



Рисунок 3. Стратегии сохранения традиционных ценностей

*Источник: составлено авторами

- формирование поэтапных планов и дорожных карт с учётом региональных и ведомственных особенностей;

- система управления рисками дискредитации ценностей: выявление источников угроз, методики раннего предупреждения и антикризисные сценарии;

- развитие межсекторного сотрудничества и общественно-государственного партнёрства с НКО, бизнесом и религиозными организациями;

- кадровое и экспертное обеспечение, включая обучение управленцев и формирование консультативных советов;

- мониторинг и оценка эффективности с использованием цифровых инструментов и интегрированной отчётности;

- коммуникационная стратегия и продвижение ценностей через медиа и просветительские программы;

- поддержка культурно-творческих инициатив и грантовых конкурсов;

- организация обратной связи и корректировки мер на основе общественного мнения;

- закрепление ключевых положений политики в нормативных актах и внутренних документах для обеспечения преемственности.

Заключение

Решению обозначенных задач может способствовать формирование комплексной системы управленческого консалтинга, выстроенной на основе доктринальных положений государственной политики в сфере сохранения и укрепления традиционных духовно-нравственных ценностей. Такая система должна выполнять не только функцию экспертного сопровождения принимаемых решений, но и обеспечивать согласованность управленческих действий с установленными стратегическими целями и принципами ценностно-ориентированного развития.

Во-первых, консалтинг в данной области может стать инструментом диагностики рисков и угроз, включая анализ информационного пространства, выявление потенциальных форм дискредитации традиционных ценностей, а также разработку рекомендаций по их нейтрализации.

Во-вторых, значимым направлением является институциональное проектирование: формирование оптимальной модели взаимодействия федерального, регионального и муниципального уровней власти, а также общественных институтов, участвующих в реализации данной политики. Это предполагает выработку алгоритмов координации, распределения полномочий и ответственности, создания механизмов обратной связи с гражданами и общественными объединениями.

В-третьих, управленческий консалтинг должен способствовать повышению качества кадрового обеспечения государственной политики. Речь идет о формировании компетенций управленцев в области ценностно-ориентированного стратегического планирования, использовании цифровых технологий для мониторинга, а также внедрении инновационных инструментов оценки результативности.

Наконец, консалтинг в сфере сохранения и укрепления традиционных духовно-нравственных ценностей должен выполнять функцию методологического сопровождения, обеспечивая адаптацию управленческих практик к изменяющимся условиям, сохраняя при этом соответствие доктринальным принципам государственной политики.

Таким образом, создание системы управленческого консалтинга в данной сфере позволит не только повысить эффективность реализации государственной политики, но и укрепить устойчивость институциональной структуры, обеспечив ее защиту от внешних и внутренних деструктивных воздействий.

Список источников:

1. Указ Президента РФ от 24 декабря 2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» // URL: <https://base.garant.ru/70828330/> (дата обращения: 27.07.2025).
2. Указ Президента РФ от 31 декабря 2015 г. № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71196054/> (дата обращения: 27.07.2025).
3. Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // URL: <https://base.garant.ru/401425792/> (дата обращения: 27.07.2025).
4. Указ Президента РФ от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405579061/> (дата обращения: 27.07.2025).
5. Распоряжение Правительства РФ от 1 июля 2024 г. № 1734-р «О плане мероприятий по реализации в 2024–2026 гг. Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409217040/> (дата обращения: 27.07.2025).
6. Аристархов В. В. Защита традиционных российских духовно-нравственных ценностей в системе нормативно-правовых актов, относящихся к государственной культурно-образовательной политике // Аналитический доклад URL: https://heritage-institute.ru/wp-content/uploads/2023/03/vladimir-aristarkhov_zashhita-tradiczionnyh-rossijskih-duhovno-nravstvennyh-czennostej-v-sisteme-normativno-pravovyh-aktov-otnosyashhihsya-k-kulturno-obrazovatelnoj-politike.pdf (дата обращения: 29.07.2025).
7. Аристархов В. В. Лекции по основам государственной культурной политики. – М.: Институт Наследия, 2025. – 320 с. // URL: https://heritage-institute.ru/wp-content/uploads/2025/08/lekczi_06-08-2025_sobl_dlya-sajta_novij.pdf (дата обращения: 29.07.2025).
8. Аристархов В. В. Общечеловеческие ценности и конфликт цивилизаций // Журнал Института Наследия. 2024. № 2 (37) URL: <https://scinetnetwork.ru/articles/17748> (дата обращения: 29.07.2025).
9. Аристархов В. В., Шашкин П. А. О соотношении понятий «российские конституционные ценности» и «традиционные российские духовно-нравственные ценности» // Культурологический журнал. 2025. № 1. С. 4–15. // URL: http://cr-journal.ru/rus/journals/679.html&j_id=63 (дата обращения: 29.07.2025).
10. Бринза В.В., Гринберг В.Е. Управление конкурентоспособностью // Национальная металлургия. 2003. № 5. С. 52. Основной закон России: величие страны и достоинство граждан / под ред. Ф. 3. Алиева, Б. В. Межуева, А. Б. Рудакова. – Рыбинск: Медиарост, 2021. – 256 с. // URL: <https://eizr.ru/upload/iblock/dc2/dc28bbb653c85be89bccba09feb3742e.pdf> (дата обращения: 21.07.2025).
11. Латфуллин Г.Р., Зотов В.Б., Омельченко Н.А., Асеев А.Д., Блинова Н.В., Гимазова Ю.В., Грищенко Л.Л., Забелина Е.П., Знаменский Д.Ю., Казбан Е.П., Косарин С.П., Лебедева Ю.А., Масленникова Е.В., Милькина И.В., Петрина О.А., Руднев А.В., Серебрякова Г.В., Слезко Л.В., Сираждинов Р.Ж., Смирнова В.Г. и др. Государственное и муниципальное управление: программы учебных дисциплин для магистратуры // Учебное пособие. К 100-летию Государственного университета управления / Москва, 2019.
12. Основной закон России: величие страны и достоинство граждан / под ред. Ф. 3. Алиева, Б. В. Межуева, А. Б. Рудакова. – Рыбинск: Медиарост, 2021. – 256 с. // URL: <https://eizr.ru/upload/iblock/dc2/dc28bbb653c85be89bccba09feb3742e.pdf> (дата обращения: 21.07.2025).
13. Патрушев Н. П. Нужны ли России «универсальные» ценности? // URL: <https://rg.ru/2020/06/17/nuzhny-li-rossii-universalnye-cennosti.html> (дата обращения: 29.07.2025).
14. Показатели эффективности государственной политики в области защиты традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти / Шашкин П. А., Рудаков А. Б., Волобуев С. Г. – М.: Институт Наследия, 2023 // URL: <https://heritage-institute.ru/?books=pokazateli-effektivnosti-gosudarstvennoj-politiki-v-oblasti-zashhity-tradiczionnyh-rossijskih-duhovno-nravstvennyh-czennostej-kultury-i-istoricheskoy-pamyati-elektronnoe-setevoe-izdanie-shashkin> (дата обращения: 29.07.2025).
15. Послание Президента Федеральному Собранию 1 марта 2018 г. // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/56957> (дата обращения: 29.07.2025).
16. Послание Президента Федеральному Собранию 21 февраля 2023 г. // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49010/page/4> (дата обращения: 29.07.2025).
17. Патрушев Н. П. Крах империй-паразитов // Разведчик. 2023. № 3 (4). С. 2–9 URL: <http://www.svr.gov.ru/upload/iblock/3eb/15092023r.pdf> (дата обращения: 29.07.2025).
18. Патрушев Н. П. Нужны ли России «универсальные» ценности? // URL: <https://rg.ru/2020/06/17/nuzhny-li-rossii-universalnye-cennosti.html> (дата обращения: 29.07.2025).
19. Путин В. В. Нравственные ценности стали сферой жесткой конкуренции // URL: <https://rg.ru/2012/09/12/reg-ufu/patriotizm.html> (дата обращения: 29.07.2025).
20. Путин В. В. Призвал учителей передавать детям культурный код российского народа // URL: <https://www.interfax.ru/russia/866417> (дата обращения: 29.07.2025).
21. Шашкин П. А. Культурный суверенитет: содержание правовой дефиниции и правоприменение в стратегическом планировании // Российское право онлайн. 2024. № 2. С. 5–12. // URL: <https://ruslawonline.msal.ru/jour/article/view/182> (дата обращения: 29.07.2025).
22. Шашкин П. А., Рудаков А. Б. Деструктивная идеология: понятие и смысловые границы // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2024. Т. 14, № 2. С. 6–12 // URL: <https://humanities.fu.ru/jour/article/download/928/916> (дата обращения: 29.07.2025).
23. Шашкин П. А., Рудаков А. Б. Деструктивная идеология: понятие и смысловые границы // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2024. Т. 14, № 2. С. 6–12 // URL: <https://humanities.fu.ru/jour/article/download/928/916> (дата обращения: 29.07.2025).
24. Шашкин П. А., Рудаков А. Б. Ключевые признаки деструктивной идеологии и степень ее общественной опасности: правовые аспекты применения в государственной политике защиты традиционных российских ценностей // Культурологический журнал. 2024. № 2. С. 4–9 // URL: http://cr-journal.ru/rus/journals/648.html&j_id=60 (дата обращения: 29.07.2025).
25. Филиппов Д.В. Социальная инфраструктура как фактор устойчивого развития вуза и повышения его конкурентоспособности // В сборнике: Пространственное развитие Российской Федерации: современные тенденции и вызовы. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 402–411.
26. Хван В.В., Бринза В.В., Филиппов Д.В. Реорганизация университета и трансформация структуры управления его социальным комплексом // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 4 (116). С. 40–51.

References:

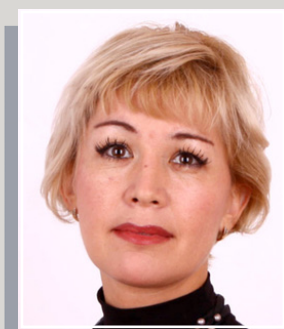
1. Decree of the President of the Russian Federation of December 24, 2014 No. 808 "On Approval of the Fundamentals of State Cultural Policy" // URL: <https://base.garant.ru/70828330/> (date of access: 27.07.2025).
2. Decree of the President of the Russian Federation of December 31, 2015 No. 683 "On the National Security Strategy of the Russian Federation" // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71196054/> (date of access: 27.07.2025).
3. Decree of the President of the Russian Federation of July 2, 2021 No. 400 "On the National Security Strategy of the Russian Federation" // URL: <https://base.garant.ru/401425792/> (date of access: July 27, 2025).
4. Decree of the President of the Russian Federation of November 9, 2022 No. 809 "On Approval of the Fundamentals of State Policy for the Preservation and Strengthening of Traditional Russian Spiritual and Moral Values" // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405579061/> (date of access: July 27, 2025).
5. Order of the Government of the Russian Federation of July 1, 2024 No. 1734-r "On the action plan for the implementation in 2024-2026. Fundamentals of state policy for the preservation and strengthening of traditional Russian spiritual and moral values" // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409217040/> (date accessed: 07/27/2025).
6. Aristarkhov V. V. Protection of traditional Russian spiritual and moral values in the system of regulatory legal acts related to the state cultural and educational policy // Analytical report URL: https://heritage-institute.ru/wp-content/uploads/2023/03/vladimir-aristarkhov_zashhita-tradiczionnyh-rossijskih-duhovno-nravstvennyh-czennostej-v-sisteme-normativno-pravovyh-aktov-otnosyashih-sya-k-kulturno-obrazovatelnoj-politike.pdf (date of access: 07/29/2025).
7. Aristarkhov V. V. Lectures on the Fundamentals of State Cultural Policy. - M.: Institute of Heritage, 2025. - 320 p. // URL: https://heritage-institute.ru/wp-content/uploads/2025/08/lekzii_06-08-2025_s-obl_dlya-sajta_novyj.pdf (date of access: 29.07.2025).
8. Aristarkhov V. V. Universal human values and the conflict of civilizations // Journal of the Heritage Institute. 2024. No. 2 (37) URL: <https://scinetwork.ru/articles/17748> (date of access: 29.07.2025).
9. Aristarkhov V. V., Shashkin P. A. On the relationship between the concepts of "Russian constitutional values" and "traditional Russian spiritual and moral values" // Cultural Studies Journal. 2025. No. 1. pp. 4-15. // URL: http://cr-journal.ru/rus/journals/679.html&j_id=63 (date of access: 29.07.2025).
10. Brinza V.V., Grinberg V.E. Competitiveness Management // National Metallurgy. 2003. No. 5. P. 52. The Basic Law of Russia: the Greatness of the Country and the Dignity of Citizens / edited by F. Z. Aliyev, B. V. Mezhuev, A. B. Rudakov. - Rybinsk: Mediarost, 2021. - 256 p. // URL: <https://eistr.ru/upload/iblock/dc2/dc28bbb653c85be89bccba09feb3742e.pdf> (date of access: 21.07.2025).
11. Latfullin G.R., Zotov V.B., Omelchenko N.A., Aseev A.D., Blinova N.V., Gimazova Yu.V., Grishchenko L.L., Zabelina E.P., Znamensky D.Yu., Kazban E.P., Kosarin S.P., Lebedeva Yu.A., Maslennikova E.V., Milkina I.V., Petrina O.A., Rudnev A.V., Serebryakova G.V., Slezko L.V., Sirazhdinov R.Zh., Smirnova V.G. et al. State and municipal administration: programs of academic disciplines for the master's degree // Study guide. To the 100th anniversary of the State University of Management / Moscow, 2019.
12. The Basic Law of Russia: the greatness of the country and the dignity of citizens / ed. F. Z. Alieva, B. V. Mezhueva, A. B. Rudakova. - Rybinsk: Mediarost, 2021. - 256 p. // URL: <https://eistr.ru/upload/iblock/dc2/dc28bbb653c85be89bccba09feb3742e.pdf> (date of access: 21.07.2025).
13. Patrushev N. P. Does Russia need "universal" values? // URL: <https://rg.ru/2020/06/17/nuzhny-li-rossii-universalnye-cennosti.html> (date accessed: 07/29/2025).
14. Indicators of the effectiveness of state policy in the field of protection of traditional Russian spiritual and moral values, culture and historical memory / Shashkin P. A., Rudakov A. B., Volobuev S. G. - M.: Institute of Heritage, 2023 // URL: <https://heritage-institute.ru/?books=pokazateli-effektivnosti-gosudarstvennoj-politiki-v-oblasti-zashhity-tradiczionnyh-rossijskih-duhovno-nravstvennyh-czennostej-kultury-i-istoricheskoy-pamyati-elektronnoe-setevoe-izdanie-shashkin> (date of access: 07/29/2025).
15. The President's Address to the Federal Assembly on March 1, 2018 // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/56957> (accessed on July 29, 2025).
16. The President's Address to the Federal Assembly on February 21, 2023 // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49010/page/4> (accessed on July 29, 2025).
17. Patrushev N. P. The Collapse of Parasite Empires // Razvedchik. 2023. No. 3 (4). pp. 2-9 URL: <http://www.svr.gov.ru/upload/iblock/3eb/15092023r.pdf> (accessed on July 29, 2025).
18. Patrushev N. P. Does Russia Need "Universal" Values? // URL: <https://rg.ru/2020/06/17/nuzhny-li-rossii-universalnye-cennosti.html> (date of access: 29.07.2025).
19. Putin V. V. Moral Values Have Become an Sphere of Fierce Competition // URL: <https://rg.ru/2012/09/12/reg-ufo/patriotizm.html> (date of access: 29.07.2025).
20. Putin V. V. Called on Teachers to Pass on the Cultural Code of the Russian People to Children // URL: <https://www.interfax.ru/russia/866417> (date of access: 29.07.2025).
21. Shashkin P. A. Cultural sovereignty: the content of the legal definition and law enforcement in strategic planning // Russian law online. 2024. No. 2. pp. 5-12. // URL: <https://ruslawonline.msal.ru/jour/article/view/182> (accessed: 29.07.2025).
22. Shashkin P. A., Rudakov A. B. Destructive ideology: concept and semantic boundaries // Humanities. Bulletin of the Financial University. 2024. Vol. 14, No. 2. pp. 6-12 // URL: <https://humanities.fu.ru/jour/article/download/928/916> (accessed: 29.07.2025).
23. Shashkin P. A., Rudakov A. B. Destructive ideology: concept and semantic boundaries // Humanities. Bulletin of the Financial University. 2024. Vol. 14, No. 2. pp. 6-12 // URL: <https://humanities.fu.ru/jour/article/download/928/916> (accessed: 29.07.2025).
24. Shashkin P. A., Rudakov A. B. Key features of destructive ideology and the degree of its social danger: legal aspects of application in state policy for the protection of traditional Russian values // Cultural Studies Journal. 2024. No. 2. pp. 4-9 // URL: http://cr-journal.ru/rus/journals/648.html&j_id=60 (accessed: 29.07.2025).
25. Filippov D.V. Social infrastructure as a factor in the sustainable development of a university and increasing its competitiveness // In the collection: Spatial development of the Russian Federation: modern trends and challenges. Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference. Moscow, 2021. Pp. 402-411.
26. Khvan V.V., Brinza V.V., Filippov D.V. Reorganization of the university and transformation of the management structure of its social complex // University management: practice and analysis. 2018. Vol. 22. No. 4 (116). Pp. 40-51.



УДК 330-161
DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_67
EDN: <https://elibrary.ru/gsaqhc>

Экологическая доминанта в подготовке госслужащих как фактор устойчивого развития

Environmental dominance in the training of civil servants as a factor of sustainable development

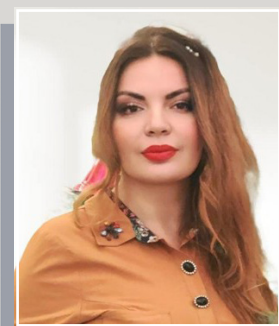


Светлана Викторовна Кирнарская

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: kirnarskaya-sv@ranepa.ru

Svetlana V. Kirnarskaya

RANEPA 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, Russia, 119571.
e-mail: kirnarskaya-sv@ranepa.ru



Наталья Александровна Гейт

РАНХиГС при Президенте РФ, кандидат философских наук, PhD, доцент, директор программ ДПО ВШГУ. 119571, Россия, Москва, проспект Вернадского, д. 82 стр. 1.
e-mail: geytnat@mail.ru

Natalia A. Gate

RANEPA under the President of the Russian Academy of Sciences Candidate of Philosophical Sciences, PhD, Associate Professor, Director of Higher School of Economics Programs. 82 Vernadsky Avenue, building 1, Moscow, Russia, 119571.
e-mail: geytnat@mail.ru



Анна Юльевна Анфимова

АНОVO Московский международный университет, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-44>, SPIN-код: 02-8323, AuthorID: 690627. 125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 17. e-mail: ladyannstyle@mail.ru

Anna Y. 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>, SPIN code: 02-8323, AuthorID: 690627. 17 Leningradsky Prospekt, Moscow, 125040, Russia. e-mail: ladyannstyle@mail.ru

Аннотация.

В статье проанализированы перспективы совершенствования подготовки управленческих кадров в сфере природопользования и охраны окружающей среды как регулятора воздействия государства на поведение субъектов общественных отношений, которое должно осуществляться с учетом эколого-экономических свойств объектов природы, их стоимости и способности к восстановлению. Выводы исследования применимы для повышения социальной ценности экологического управления и расширения объема и качества знаний при профессиональной подготовке государственных гражданских служащих и муниципальных служащих.

Ключевые слова.

Государственные гражданские служащие, управление в области природопользования и охраны окружающей среды, устойчивое развитие, экоцентрическое сознание, экологическая культура, национальные цели развития Российской Федерации, «зеленая» экономика, территориальное планирование, обращение с отходами, экологические риски.

Abstract.

The article analyzes the prospects for improving the training of management personnel in the field of nature management and environmental protection as a regulator of the state's influence on the behavior of subjects of public relations, which should be carried out taking into account the ecological and economic properties of natural objects, their cost and ability to restore. The findings of the study are applicable to enhance the social value of environmental management and expand the scope and quality of knowledge in the training of government civil servants and municipal employees, all nature users in the framework of educational programs at various levels.

Keywords.

Government civil servants, management in the field of nature management and environmental protection, sustainable development, ecocentric consciousness, ecological culture, national development goals of the Russian Federation, «green economy», territorial planning, waste management, environmental risks.

Введение

Для реализации экологической политики в сложных условиях экономической и социально-политической ситуации требуются особые профессиональные навыки и компетенции. «Обладателями» этих компетенций должны быть представители разных уровней управленческих кадров государственной службы. Принятие решений в сложной ситуации, прогнозирование последствий и внедрение опережающих технологий управления требует от образовательного кластера новые подходы и стратегии подготовки руководителей всех ветвей власти.

Формируя имидж государственного служащего как интеллектуальной управленческой элиты, необходимо вносить в образовательный процесс компоненты, основанные на практическом подходе решения задач устойчивого развития. А это означает, прежде всего, умение адекватно встраиваться в быстрый поток изменений в обществе, который чреват катастрофически необратимыми событиями, прохождением точек бифуркации, необходимостью образования на всем жизненном пути и др. «Умение будущих руководителей работать в условиях кризиса, неопределенности, неустойчивости,

нестабильности требует адекватных мер, освоения ими превентивных действий и антикризисных стратегий» [3]. Рациональное природопользование и применение ESG-управления решает проблемы упомянутых выше особенностей текущей повестки дня. Формирование социально-экологической ответственности и культуры руководителей во всех сферах деятельности является базовой возможностью противостоять экологическим проблемам и сбалансированно отвечать на возможные риски. В современной экологической ситуации требуется переход от стереотипов мышления сверхпотребления, потребительского отношения к природе к выработкам новых подходов и шкалы ценностей.

Важнейшим признаком положительной динамики совместного сбалансированного развития общества и природы является экологически продуманная политика, включающая разработку мер по сохранению природных территорий, внедрение новых стандартов в градостроительстве, регулирование промышленного воздействия на окружающую среду, контроль за ресурсопользованием [10].

В современных условиях экологическая миссия крайне важна для государственного и муниципального управления. Сохранность окружающей среды и связанное с ней качество жизни определяется нахождением правильных механизмов регуляции хозяйственной деятельности с использованием научно обоснованных индикаторов норм нагрузки на экосистемы. Важным фактором при этом является высокая согласованность деятельности всех субъектов управления [4; 19].

В связи с этим сегодня особенно важна подготовка грамотных руководителей, прежде всего, государственных гражданских служащих и муниципальных служащих, в области природопользования и охраны окружающей среды на качественно новом уровне с учетом их лидерских качеств и мобилизация личных ресурсов в направлении повышения заинтересованности в эффективности экологической деятельности.

Основная часть

Экологические компоненты деятельности руководителей

Устойчивое развитие нацелено на постоянную поддержку со стороны государства и представляющих его руководителей в экосистемы страны. Среди инструментария управления следует отметить экологическую экспертизу, мониторинг окружающей среды, сертификацию, контроль и надзор, внедрение наилучших доступных технологий, нормирование качества и т.д. Все это позволяет отслеживать изменения в окружающей среде, соприкасающейся с техносферой и предотвращать негативные последствия, выстраивая основательно политику природопользования в соответствии с данными мониторинга. При этом эффективность подобной работы зависит от совершенствования нормативной базы, учета региональных особенностей, экономических показателей в целом и финансовых приоритетов в финансировании экологических программ. Например, существует настоятельная необходимость направлять выплаты за экологические нарушения, поступающие в бюджет, сразу на решение экологических проблем. Кроме этого, существует необходимость ускоренного принятия закона, который устанавливает финансовую ответственность собственников предприятий за ликвидацию накопленного вреда и за рекультивацию промышленных площадок.

К первоочередным задачам можно отнести возможное расширение системы квотирования вредных выбросов на все города нашей страны, где остро стоит проблема качества воздуха, отлаживание механизмов расширенной ответственности всех участников рынка за утилизацию товаров и упаковки, снижение во всех индустриальных центрах страны объем вредных выбросов в атмосферу.

Особенностью экологического управления является то, что объект управления, окружающая природная среда в целом и отдельные ее компоненты – является достаточно сложным. А это, в свою очередь, требует непосредственного учета законов природы в процессе организации жизни

общества. Если законы не соблюдаются, нарушается общий баланс системы «общество-природа», следовательно, очень важно, чтобы управление в сфере охраны окружающей среды в каждой стране осуществлялось компетентными лицами, обладающими специальным образованием [18].

Знание руководителями экономических, биологических, геологических, гидрологических алгоритмов для осуществления безопасного регулирования деятельности в области природопользования и охраны окружающей природной среды позволяет применять их непосредственно к возникающим ситуациям. В качестве яркого примера адаптации безопасных для природы и общества подходов можно привести работу недропользователей. При добыче нефти, например, требуется заполнение водой или воздухом пустот, чтобы не спровоцировать сдвиг пород или землетрясение.

Государственное и муниципальное управление в ракурсе экологического подхода должно реализовываться с применением экосистемного подхода, который воплощается в комплексном регулировании водных, земельных биологических и других ресурсов с учетом, существующего между ними обмена веществ и тонких взаимосвязей всех сообществ организмов. В качестве примера соблюдения экосистемного подхода можно указать реализацию бассейнового принципа при осуществлении регулирования водными ресурсами, то есть целостное, интегрированное восприятие речной или иной системы водного объекта со всеми ее притоками в процессе воздействия на водную среду [20; 21].

Также как и любое другое управление, экологическое основывается на теории управления. Отечественная наука, как советская, так и российская постулирует базовые основы системы государственного управления на основе работы исполнительно-распорядительных органов, государственно-властной и подзаконной деятельности с практическим воплощением законов в жизнь государства. Будучи сложным общественным явлением, с

многогранными аспектами, управление напрямую зависит от действия людей, осуществляющих это управление. Таким образом, государственное управление направлено на интересы населения страны по достижению значимых и жизненно важных целей, к которым мы и относим вопросы охраны окружающей среды [11].

Наша страна имеет огромную территорию с различными природными, климатическими, экономическими и географическими условиями. 72 статья Конституции Российской Федерации декларирует, что в совместном ведении России и ее субъектов находится вопросы, касающиеся природопользования. Органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие управление в сфере охраны природной среды, определяются субъектами Российской Федерации. Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие экологическое управление охраной окружающей среды и природопользования, должны согласовывать свою деятельность в данной области с территориальными подразделениями федеральных органов исполнительной власти на территории соответствующих субъектов России [1].

Для устойчивого развития важным обстоятельством является правильное территориальное планирование, которое учитывает систему расселения людей. А для повышения качества их жизни - формирование экологически устойчивых территорий с уникальными характеристиками. При этом базовым показателем для устойчивого развития региона является сбалансированное соответствие между антропогенными нагрузками (с техногенной компонентой) и выносливостью (биоемкостью) территории. Госслужащие любых уровней обязаны учитывать реальную способность экосистем к восстановлению, то есть обладать набором знаний и навыков в экологической парадигме. На практике это удается не всегда, что реально приводит к деградации земель, загрязнению воздуха и воды, экологически критическим ситуациям, а значит, и ухудшению качества жизни. Если обра-

таться к возможным вариантам исправления ситуации, то следует выделить такие возможности, как стимулирование безотходных технологий, поддержку экологического производства, развитие энергоэффективного строительства, внедрение ресурсосберегающих методов переработки отходов, совершенствование экологического мониторинга и развитие экономических механизмов стимулирования экологической деятельности. Знание этих возможностей, перспектива и навыки их применения возможны в случае подготовки руководителей в русле экологической политики. «Зеленая трансформация» как ключевое направление развития государства затрагивает все сферы государственного управления в рамках стратегии устойчивого развития Российской Федерации (обращение с отходами, энергетика, строительство, промышленность, транспорт, водоснабжение, сохранение природных ландшафтов и биоразнообразия, а также сельское хозяйство). Для управления инвестиционной деятельностью и привлечения внебюджетных средств в экологические проекты координирующую роль выполняет Министерство экономического развития Российской Федерации, а методологическую поддержку оказывает государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ». Современные экологические тенденции, ориентированные на устойчивое развитие территории, охватывают широкий спектр мер, направленных на снижение негативного воздействия промышленности, транспорта и жилищно-коммунального хозяйства на окружающую среду [5; 17].

В настоящее время акцент в градостроительном зонировании делается на выделении особых блоков для устойчивого и комплексного развития территории. На вышеуказанных площадках проходят мероприятия по созданию эколого-безопасной устойчивой инфраструктуры, с целью уменьшения промышленно-антропогенной нагрузки на природу и с потенциальным развитием энергосберегающих технологий, а также НДТ. Ключевым инструментом данного процесса являются договоры о комплексном развитии терри-

торий (КРТ), которые заключаются в соответствии с Градостроительным кодексом Российской Федерации, что одновременно позволяет как систематизировать процесс развития различных населенных пунктов, так и минимизировать риски в экологической сфере.

Современная проблема управления обращения с отходами производства и потребления так же требует бережного подхода и учета всех природных условий на территории для предотвращения экологических катастроф [7]. Все этапы обращения с отходами должны быть детально учтены ввиду того, что имеют геолого-тектонические, гидродинамические, метеорологические, микробиологические и другие последствия. В результате захоронения опасных и иных отходов, например, происходит миграция загрязняющих веществ с критическими последствиями для здоровья граждан [21].

С 2019 года в нашей стране проходит так называемая «мусорная реформа», направленная на активную модернизацию системы обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО). Отечественная модель обращения с твердыми коммунальными отходами предполагает «экономику замкнутого цикла», являющуюся частью «зеленой экономики» и должна полностью переориентироваться из накопительной в перерабатывающую модель [20].

В частности, на основании Указа Президента Российской Федерации, была создана публично-правовая компания «Российский экологический оператор», которая 2030 года должна внедрять и содействовать достижению таких результатов, как снижение объема отходов, направляемых на полигоны, в два раза и сортировка 100% отходов [2].

Так же с целью скорейшей результативности в продвижении «мусорной реформы» в апреле 2021 года была утверждена «дорожная карта РОП» на основе разработанной Концепции расширенной ответственности производителей и импортеров товаров и упаковки.

В рамках проектного управления территориальным развитием основное вни-

мание уделяется ориентации на инновационные технологии, эффективному распределению ресурсов, снижению рисков и обеспечению преемственности действий властей на всех уровнях [6]. Важными принципами такой системы являются комплексность и масштабность проектов, направленность на социальные эффекты, четкое нормативно-правовое регулирование, прозрачность управления и финансирование в рамках бюджетного законодательства [16].

В качестве примера проектного управления следует привести, запущенный в нашей стране еще в 2020 г., проект «Моногород». Основной целью указанного проекта является улучшение качества жизни населения и социально-экономического развития муниципальных образований с однопрофильным экономическим развитием. На втором этапе реализации проекта в 2023 году в проект «Моногород» были интегрированы Цели устойчивого развития (ЦУР). В управлении развития территорий так же следует особо отметить активное внедрение таких направлений как «Умный город», «Цифровой двойник» и «Зеленое» строительство, моделей «Компактного города» и «15 минутного города», которые направлены на генерацию городских локаций, отвечающих требуемым технологичным, экологичным, и в целом комфортным условиям. Современные цифровые технологии позволяют моделировать управление отраслевым и городским хозяйством с учетом «зеленых» приоритетов и развивать сценарии при прогнозировании и минимизации различных рисков. На наш взгляд, риск-ориентированные модели управления должны стать неотъемлемой частью системы государственного и муниципального управления в рамках совершенствования контрольно-надзорной деятельности и других инструментов управления, однако, это представляется возможным исключительно при владении руководителями специальных компетенций и образования в сфере устойчивого развития, природопользования и охраны окружающей среды.

Сочетание публичных и частных интересов в экологизированном управлении могут служить как важнейшей предпо-

сылкой, так и необходимым условием популяризации вышеназванных концепций для совершенствования отрасли градостроительного планирования и стандартов управления [9;15].

Для реализации данных системных моделей следует обратить внимание на необходимость предотвращения и минимизации управленческих рисков. Часто к базовым рискам в области управления относят:

- непродуманное реформирование административных систем и функций;
- противоречия при подготовке правовых оснований;
- риски, связанные с персоналом [12].

По мнению авторов исследования, для государства особым компонентом в механизме реализации устойчивого развития является персонифицированный подход к подготовке управленческих кадров. Также следует учесть, что цели государственного регулирования и государственного управления в сфере природопользования и охраны окружающей среды могут изменяться адекватно целям государства. Сегодня, на наш взгляд, необходимо усилить акцент на получение специальных экологических знаний в рамках подготовки государственных гражданских служащих для поднятия эффективности использования стратегическим природоресурсным потенциалом (минеральными ресурсами, лесными, рыбными запасами и т.д.) для предупреждения преждевременного и бесконтрольного его истощения. Одновременно должны меняться методы и средства достижения цели гуманизации управления, при помощи которых возможно повышение действенности институтов государственной службы и воспитание экологических лидеров. Подготовка экологических лидеров как осознанных руководителей является важным компонентом образовательного процесса для устойчивого развития государства и общества [13; 14]. Если в основе отношений субъекта с его окружающей действительностью, природой лежит зрелый подход к прогнозированию последствий его действий, можно говорить об экологическом стиле поведения и руководства.

Для экологизации деятельности требуется экоцентрическое сознание и экологический стиль руководства. С точки зрения акмеологии, к индивидуальному стилю следует отнести набор психологических инструментов, которые использует руководитель в своей работе для гармонизации деятельности, когда особенности личности балансируют с внешним контекстом управления. В учебнике по акмеологии под редакцией академика А.А. Деркача определяются стили руководителей как «интегральные иерархические биполярные динамические системы психологических средств осуществления деятельности, детерминированные индивидуальностью субъектов и организацией среды (компонентов деятельности и интерперсонального пространства взаимодействующих субъектов)» [8]. Эти социально-психологические взаимодействия экологически осознанных субъектов, команд, социальных групп представляют особый интерес в образовательном аспекте, поскольку формирование экологической культуры управленцев и изучение психологии экологического лидерства, по мнению авторов, становится залогом успешного продвижения государства и общества к устойчивому развитию.

Заключение

Для обеспечения рационального природопользования и интересов настоящего и будущих поколений сегодня необходимо обеспечение общей и профессиональной экологической культуры посредством дополнительной подготовки, модернизации образования, просвещения и воспитания на основе законодательства, отечественных традиций и мирового опыта (образование для устойчивого развития и ESG), перехода к системе «прогрессивных» образовательных стандартов, проведения семинаров и тренингов при подготовке всех сотрудников государственных и муниципальных органов.

В ходе реализации поставленных целей устойчивого развития российского общества, необходимо сформировать новое видение решения экологической проблемы со стороны государственных

и муниципальных служащих различного уровня, понимание детерминации публичных интересов в указанной сфере, решать задачи по преодолению коррупциогенности и лоббирования в продвижении и/или затягивания реализации экологических проектов, минимизировать управленческие риски, совершенствовать личностные и квалификационные характеристики экологических лидеров и всех руководителей в целом.

Список источников:

1. Конституция Российской Федерации: новая редакция: со всеми изменениями и основными федеральными законами на 2023 год. Москва: Эксмо, 2023. — 317с.
2. Указ Президента РФ от 14 января 2019 г. N 8 "О создании публично-правовой компании по формированию комплексной системы обращения с твердыми коммунальными отходами "Российский экологический оператор" (с изменениями и дополнениями от 10 февраля, 7 декабря 2022 г., 24 мая 2023 г., 26 мая 2025 г).
3. Анфимова А.Ю., Кирнарская С.В. Развитие профессиональных способностей будущих руководителей в процессе образования: антикризисные стратегии учебных команд // Муниципальная Академия. 2023. №2. С. 20-25.
4. Гейт Н.А., Панченко В.Ю., Власенко В.Н., Пилипенко Ю.А. Трансформация миграционных процессов как фактор обеспечения права на благоприятную окружающую среду // Сибирский антропологический журнал. 2022. Т. 6. № 3. С.122-129.
5. Гейт Н.А., Эдер А.В. Роль цифровизации в переходе к устойчивому развитию российского АПК // Цифровая экономика. 2023. №3 (24). С. 76-81.
6. 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.
7. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Формирование экологической культуры управленческих кадров. // Муниципальная Академия. 2021. №1. С. 34-39.
8. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Кн.2. Акмеологические основы управленческой деятельности. М. 2000. - 436 с.
9. Джамалов Р.Г., Карлссон А., Юшманова С.И., Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Подсечин В.П., Хмельченко Е.Г. Обращение с бытовыми отходами в странах Северной Европы и России // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 208-217.
10. Жаворонкова Н.Г., Шпаковский Ю.Г., Воронина Н.П. Доктрина экологического права. Теоретико-методологические аспекты развития. М.: «Проспект», 2024. - 384 с.
11. Зотов В.Б. Будущее местного самоуправления в России // Муниципальная Академия. 2025. №3. С. 6-12.
12. Капыш В.П. Административно-правовое регулирование обеспечения экономической безопасности: на примере государственной корпорации «Ростех»: Диссертация, 2017.
13. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Индивидуальная образовательная траектория будущих руководителей и элементы экологизации обучения // Муниципальная Академия. 2021. №2. С. 76-82.
14. 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.
15. Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Современные полигоны ТКО - отложенное на завтра решение проблемы переработки и утилизации отходов // Муниципальная академия. 2022. № 4. С. 156-165.
 16. Петров В.О. Правовые основы реализации национального проекта «Экология» // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 41. С. 326-337.
 17. Петуныкин С.П., Никулина И.Е. Управление экологической устойчивостью организации в условиях зеленой экономики // Прогрессивная экономика. 2024. №11. С. 116-128.
 18. Поворот к природе: новая экологическая политика России в условиях «зеленой» трансформации мировой экономики и политики: доклад по итогам серии ситуационных анализов. 12.04.2021 / И.А. Макаров [и др.]. // URL: https://globalaffairs.ru/wp-content/uploads/2021/04/doklad_povorot-k-prirode.pdf (дата обращения: 10.06.2025).
 19. Редникова Т.В. Право каждого на благоприятную окружающую среду в Российской Федерации сквозь призму экологических конфликтов // Экологическое право. 2025. № 2. С. 29-33.
 20. Хмельченко Е. Г., Казакова И.Г., Богомолов Ю.Г., Савельев А.Ф., Медовар Ю.А., Юшманов И.О. О влиянии полигона твердых коммунальных отходов на качество подземных вод в Московской и Владимирской областях // Муниципальная академия, 2018. №3. С.55-62.
 21. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Береговская Т.А., Жиздюк Д.А. Экология как основной фактор повышения уровня и качества жизни населения территории муниципального образования // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 340-346.

References:

1. Constitution of the Russian Federation: new edition: with all amendments and main federal laws for 2023. Moscow: Eksmo, 2023. - 317 p.
2. Decree of the President of the Russian Federation of January 14, 2019 N 8 "On the establishment of a public-law company for the formation of an integrated system for handling municipal solid waste "Russian Environmental Operator" (as amended and supplemented on February 10, December 7, 2022, May 24, 2023, May 26, 2025).
3. Anfimova A.Yu., Kirnarskaya S.V. Developing professional abilities of future leaders in the education process: anti-crisis strategies of educational teams // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 20-25.
4. Gate N.A., Panchenko V.Yu., Vlasenko V.N., Pilipenko Yu.A. Transformation of migration processes as a factor in ensuring the right to a favorable environment // Siberian Anthropological Journal. 2022. Vol. 6. № 3. P. 122-129.

5. Gate N.A., Eder A.V. The role of digitalization in the transition to sustainable development of the Russian agro-industrial complex // Digital Economy. 2023. № 3 (24). P. 76-81.
6. 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. № 3. P. 23-29.
7. Golovanov V.I., Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Formation of an environmental culture of management personnel. // Municipal Academy. 2021. № 1. P. 34-39.
8. Derkach A.A. Acmeology: personal and professional development of a person. Book 2. Acmeological foundations of management activity. M. 2000. - 436 p.
9. Dzhamalov R.G., Karlsson A., Yushmanova S.I., Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Podsechin V.P., Khmelchenko E.G. Household waste management in the countries of Northern Europe and Russia // Municipal Academy. 2021. No. 1. P. 208-217.
10. Zhavoronkova N.G., Shpakovsky Yu.G., Voronina N.P. Doctrine of environmental law. Theoretical and methodological aspects of development. M.: "Prospect", 2024. - 384 p.
11. Zotov V.B. The future of local government in Russia // Municipal Academy. 2025. No. 3. P. 6-12.
12. Kapysh V.P. Administrative and legal regulation of economic security: on the example of the state corporation "Rostec": Dissertation, 2017.
13. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Individual educational trajectory of future leaders and elements of greening of education // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 76-82.
14. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Resource components of the professionalism of future leaders: development in the process of team building and project activities // Municipal Academy. 2023. No. 1. P. 2-7.
15. Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A. Modern solid municipal waste landfills - a solution to the problem of waste processing and disposal postponed until tomorrow // Municipal Academy. 2022. No. 4. P. 156-165.
16. Petrov V.O. Legal basis for the implementation of the national project "Ecology" // Innovations. Science. Education. 2021. No. 41. P. 326-337.
17. Petunkin S.P., Nikulina I.E. Managing the environmental sustainability of an organization in the context of a green economy // Progressive Economy. 2024. No. 11. P. 116-128.
18. Turn to nature: Russia's new environmental policy in the context of the "green" transformation of the global economy and politics: report on the results of a series of situational analyses. 12.04.2021 / I.A. Makarov [et al.]. // URL: https://globalaffairs.ru/wp-content/uploads/2021/04/doklad_povorot-k-prirode.pdf (date accessed: 10.06.2025).
19. Rednikova T.V. The right of everyone to a favorable environment in the Russian Federation through the prism of environmental conflicts // Environmental law. 2025. No. 2. P. 29-33.
20. Khmelchenko E. G., Kazakova I.G., Bogomolov Yu.G., Savelyev A.F., Medovar Yu.A., Yushmanov I.O. On the impact of a municipal solid waste landfill on the quality of groundwater in the Moscow and Vladimir regions // Municipal Academy, 2018. No. 3. P.55-62.
21. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Beregovskaya T.A., Zhizdyuk D.A. Ecology as the main factor in improving the standard and quality of life of the population of the territory of a municipality // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 340-346.



УДК 354

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_76

EDN: <https://elibrary.ru/hesaex>

Реформы системы государственного управления Турецкой Республики: от К. Ататюрка до Т. Эрдогана

Reforms of the Public Administration System in the Republic of Turkey: from K. Atatürk to T. Erdogan



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 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia.
e-mail: nurievbd@mail.ru



Андрей Александрович Колчин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры социологии, психологии управления и истории, кандидат педагогических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3391-113X>, SPIN-код: 3269-6080, AuthorID: 945221.
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: aa_kolchin@guu.ru

Andrei A. Kolchin

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sociology, Psychology of Management and History, Candidate of Pedagogical Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3391-113X>, SPIN-code: 3269-6080, AuthorID: 945221.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: aa_kolchin@guu.ru

Аннотация.

В статье анализируется тренд развития турецкой системы государственного управления сквозь призму реформизма – коренных преобразований, которые существенно изменяли всю архитектуру национального администрирования в этой стране. Авторами констатируется, что, начиная с периода правления К. Ататюрка управленческая элита страны была нацелена на сближение с большевистской Россией по целому ряду вопросов. Значительные изменения стали происходить после кончины основателя Турецкой республики, что завершилось вступлением в НАТО 1952 г. и соответствующим переустройством административной системы страны уже в годы правления турецких демократов. В дальнейшем система управления Турции развивалась в соответствии с мировым трендом – усилением роли государства и роста бюрократического аппарата в 60-е и 70-е гг. прошлого столетия. На фоне неолиберального разворота в 1980-е гг. период правления Т.Эрдогана отличается усилением исламистского фактора, ранее практически выхолащенным кемалистами. В исследовании выделяются основные принципы государственного строительства Турции республиканского периода, подчеркивается их неоднозначная популяризация в обществе органами государственной власти различных периодов, а также стремление руководства страны к их модернизации и адаптации к современным реалиям.

Ключевые слова.

Турецкая Республика, бюрократия, этатизм, М.К. Ататюрк, Т. Эрдоган, государственное управление, реформизм.

Abstract.

The article analyzes the trend in the development of the Turkish public administration system through the prism of reformism, fundamental transformations that significantly changed the entire architecture of national administration in this country. The authors state that, starting from the reign of M.K. Ataturk, the country's managerial elite was aimed at rapprochement with Bolshevik Russia on a number of issues. Significant changes began to occur after the death of the founder of the Turkish Republic, which culminated in the accession to NATO in 1952 and the corresponding restructuring of the country's administrative system during the years of the rule of the Turkish Democrats. In the future, Turkey's management system developed in accordance with the global trend – the strengthening of the role of the state and the growth of the bureaucratic apparatus in the 60s and 70s of the last century. Against the background of the neoliberal turn in the 80s, the period of T. Erdogan's rule is characterized by the strengthening of the Islamist factor, which was previously practically emasculated by the Kemalists. The study highlights the basic principles of state-building in Turkey during the republican period, highlights their controversial popularization in society by government authorities of various periods, as well as the desire of the country's leadership to modernize and adapt them to modern realities.

Keywords.

Turkish Republic, bureaucracy, etatism, M.K. Ataturk, T.R. Erdogan, public administration, reformism.

Введение

Принято считать, что структура управления Турецкой Республики традиционно носит отчетливо выраженный этатистский характер. Именно светскость и выделяла Турцию на фоне стран мусульманского мира в течение почти всего прошлого века. Подобный подход вполне оправдан, учитывая тот факт, что архитектура турецкой бюрократии в своей концептуальной основе длительное время опиралась на два крайне важных фактора. Во-первых, свою значимую роль сыграли интеллектуальные традиции второй половины XIX – начала XX вв., корнями уходящие вглубь веков, когда в Анатолии формировалось собственное видение государственного строительства. Именно в данный период началась борьба между сторонниками светского строя и представителями зарождающегося политического исламизма. Забегая вперед, добавим, что поли-

тический исламизм через полтора столетия в Турции будет трансформирован в так называемый неоосманизм [9]. Считается, что турецкий этатизм как концепция будущего устройства турецкой государственности зародилась благодаря интеллектуалам Османской Империи. Во-вторых, новые веяния, привнесенные в саму природу турецкого республиканизма, опирались на так называемые «шесть стрел кемализма», среди которых этатизм занимал, безусловно, центральное и наиболее значимое место. Добавим, что кемализм был в отдельных своих аспектах близок большевизму. Так называемые шесть стрел кемализма так или иначе определяли структуру власти Турецкой Республики на протяжении десятилетий. Как следствие, сам процесс управления страной также строился в соответствии с данными принципами. Помимо этатизма данные принципы включали народность,

революционность, национализм, республиканизм, государственность. Лишь в годы правления Т.Эрдогана значимость этатизма существенно видоизменилась [8].

В 2017 г. в Турции была опубликована исследовательская работы доктора политологии Мустафы Онена, доцента Университета Ионю, и его ученика – докторанта Салима Курназа «Новые перспективы и поиски турецкого реформизма в сфере государственного устройства» [13]. Статья получила положительные оценки специалистов, она активно цитируется и обсуждается турецкими учеными. Отличительной чертой данного исследования можно назвать ее междисциплинарность. Авторам удалось преподнести эволюцию государственного управления в годы республиканизма не только как некий историографический тренд, но и как синтез международной интеллектуально-политической событийности с реалиями национальной политики. Взяв за основу периодизацию реформаторского движения в Турции, предложенную вышеуказанными учеными, наше исследование также будет выстроено по этой же схеме. Однако мы внесли небольшие корректировки. Так, если вышеуказанные исследователи весь процесс эволюции системы государственного управления в республиканской Турции делили на три этапа – период иностранного влияния, период суверенного государственного строительства и современный этап, то мы несколько расширили и переименовали данную периодизацию, хотя доводы этих авторов были максимально учтены. Нами были выделены однопартийный период (1923 -1950), годы правления Демократической Партии (1950 - 1960), период военных переворотов (1960 – 1980), и период так называемого неолиберального разворота (с 1980 г по настоящее время), в котором годы правления Т.Эрдогана выделены как отдельный подпериод.

Основная часть

Современная русскоязычная научная литература по проблемам государственного управления в Турции представлена

рядом работ, в которых, правда, обозначенные нами вопросы не являются основными, а рассматриваются авторами как некий фон для изучения иных научных проблем. Из группы монографических трудов, думается, стоит выделить книгу А.С. Насибовой «Азербайджан и Турция в постбиполярном мире (1990 – 2020 гг)» [7]. В данной работе реформирование национального управления не является основной темой, но те новые веяния в сфере государственного строительства, которые характеризуют Т.Эрдогана как реформатора, нашли свое отражение и осмысление в работе в полной мере.

Что касается диссертационных исследований, то в данном случае выбор источников информации несколько шире. Из достаточно большого количества изученных нами работ хочется особо выделить исследование известного историка А.Д. Васильева, в котором дан детальный анализ взаимоотношениям Турецкой Республики и СССР в первой половине прошлого столетия [3]. В работе изучены те события, которые происходили как в годы правления К. Ататюрка (1881 – 1938) так и его преемника И.Ионю (1884 – 1973), отразившиеся, в том числе, в реформировании государственного управления в самой Турции. Также, как видится, невозможно не упомянуть диссертационное исследование О.В. Барнашова, в котором пусть и опосредовано, но все же раскрыто влияние западных стран, прежде всего США, на подходы турецкого руководства в деле реформирования управления страной [2].

Безусловно, выбор научных статей, в которых в той или иной степени затрагиваются проблемы реформирования государственного управления в Турции, существенно шире. Так, при проведении исследования нами были использованы положения и выводы, изложенные в публикациях С.Ю. Бабенковой и выше упомянутого А.Д. Васильева [1], Т.В. Коротко [6] и А.А. Колесникова и В.Э. Золотова [5].

Примечательно, что в русскоязычном варианте представлены и работы турецких специалистов. Так, например, на наш взгляд, особое внимание заслуживает

работа Мехмеда Йылмаза «Турция. Полная история страны» [4]. Ряд положений, выдвинутых автором, которые напрямую затрагивают реформирование государственного управления в стране, был также использован нами при подготовке данной статьи.

Помимо русскоязычных научных изысканий нами были учтены результаты изысканий турецких коллег – уже упомянутых выше Мустафы Онена и Салима Курназа, а также Хатидже Дурсун, которая в 2018 г. опубликовала обширное исследование «Научные школы и направления в сфере публичного управления» [12]. Помимо этого, нами были изучены, безусловно, фундаментальная по своей содержательности докторская диссертация М. Белета «Соотношения гражданского и политического в системе управления Турции: на примере «высшей» бюрократии» [11] и публикация М.Бекташа и Х.Атеша о реформах в сфере управления, которые были реализованы в 1980-х гг [10].

Прежде чем перейти к ретроспективному изложению материала, думается, необходимо затронуть проблему понимания и восприятия турецкими исследователями самой сути реформизма в национальном государственном строительстве. Данное обстоятельство объясняется тем, что в ходе проведения данного исследования нами были активно задействованы разработки турецких специалистов, о чем уже было сказано выше. Заметим, наука «Государственное и муниципальное управление» в Турции имеет достаточно давние традиции, учитывая тот факт, что исследовательская работа местных ученых длительное время развивалась под влиянием более передовых в деле продвижения гуманитарного знания стран Атлантического региона. Считается, что осмысление реформизма в сфере публичного администрирования происходило в том же ключе – в Турции также поэтапно актуализировались те же школы в рамках науки государственного управления, поднимались идентичные вопросы, исследовались схожие проблемы. Некий пик в данном направлении мы наблюдаем в самые последние годы прошлого

века, когда влияние ученых стран западного мира было максимальным. С приходом к власти Т.Эрдогана прослеживается если не недоверие, то некая осторожность правящих элит в отношении всего западного влияния, в том числе, и в науке. Так, например, современные турецкие философы активно применяют термин *восточный постмодернизм*, ставящий под сомнение универсализм западничества [12]. Однако, как показывает тщательный анализ современной научной литературы, изданной в Турции, современное понимание реформ, их значимости и перспективности в философском понимании, практически не отличается от российского восприятия.

Итак, принципы республиканизма, пришедшего на смену Османской империи в 1923 г., проникли во многие сферы жизни турецкого общества – экономику, административное устройство, культуру, систему образования. Тем не менее, османская традиция управления не сразу потеряла свои былые позиции. Как констатируют исследователи, одиннадцать министерств, входившие в кабинет Османской империи, не претерпели существенных изменений ни в своей структуре, ни в функционале [12, с.86]. Изменения начнутся чуть позже – после принятия второй национальной Конституции в конце 1924 г.

Эпоха кемализма – это однопартийный период. Данный период в истории Турецкой Республики, пожалуй, наиболее полно и всесторонне изучен советскими и российскими учеными, что вполне объяснимо. Именно в 20-е гг. прошлого века мы наблюдаем сближение позиций Москвы и Анкары по многим вопросам, причем не только экономико-политического характера, но и в сфере идеологии. Кемализм, как некая совокупность мировоззренческих установок, будучи этатистским и антикапиталистическим по своей сути, в некоторых областях был близок большевизму, в том числе и в сфере государственного управления. Страна управлялась одной политической силой – Народно-республиканской партией (НРП), отстаивавшей принципы этатизма, лаицизма и народничества. Иные «стрелы» были по умолчанию

были отодвинуты на второй план. Национализм пресекался [3], пантюкризм был запрещен, а его представители подвергались гонениям. Консервативные и традиционалистские силы, в том числе и клерикалы, были надолго вытеснены за пределы политического поля.

Считается, что в первые годы турецкого республиканизма в структуре национальной бюрократии наметился крен в пользу усиления силовых ведомств. Наиболее многочисленным и влиятельным стало министерство обороны. Данный тренд прочно укрепился в системе национальной бюрократии, подтверждением чему являются четыре военных переворота, совершенных во второй половине прошлого столетия. Был также существенно усилен внешнеполитический блок, чему способствовало стремление официальной Анкары добиться максимально широкого международного признания. Ближе к середине 30-х гг. прошлого века намечается усиление роли министерств культуры и просвещения. В этот отрезок времени наблюдается также резкое увеличение количества государственных служащих. «Действительно, количество государственных служащих увеличилось со 104 115 человек в 1931 году до 134 779 человека в 1938 году и до 222 166 в 1946 году» [11, с.87]. Исследователи констатируют слабые позиции министерства торговли и иных ведомств, курирующих вопросы развития рыночных отношений, вплоть до перехода к многопартийной системе в 1946 г.

Ключевой особенностью турецкой бюрократии данного отрезка времени можно назвать безусловное доминирование военно-оборонительного блока. Перед молодой республикой стояли задачи отстаивания интересов на международной арене в условиях неблагоприятной международной обстановки. С поставленными задачами страна успешно справилась. К окончанию Второй мировой войны в правящей элите стало формироваться понимание того, что административная парадигма устарела. Требовался пересмотр, как самой структуры управления, так и идеологических приоритетов.

В послевоенное время в турецкой правящей элите сложился консенсус о том, что кемализм в том виде, который культивировался с момента провозглашения республиканского строя правления, себя исчерпал. В 1949 профессор Стамбульского университета, приглашенный ученый Фриц Ньюмарк опубликовал доклад для управленческих кругов страны, заявив, что настало время сокращения бюрократического аппарата, ликвидации ряда министерств, поддержки предпринимательства, в том числе фермерских хозяйств и малого бизнеса в быстрорастущих городах [13, с.61]. В стране наступали долгожданные перемены.

Годы правления Демократической Партии (1950-1960 гг.). Наверное, можно согласиться с мнением большинства российских и турецких историков, что данный период представляет собой «десятилетие свободы», в котором так нуждалось турецкое общество того периода, и, прежде всего, набирающая вес национальная буржуазия. В 1950 г. состоялись очередные выборы в национальный парламент, по итогам которых убедительную победу одержала Демократическая Партия (ДП), защищающая принципы свободы и гарантии негативных прав граждан, прежде всего в сфере экономики. Для рассматриваемого нами периода характерны стремительный рост численности предпринимателей и усиление крупной буржуазии. Наблюдается сближение со странами Запада. Как констатируют исследователи, «для турецкой бюрократии настали далеко не самые лучшие времена» [11, с.87]. Действительно, резко сократилось число государственных служащих в стране. Более того, падала популярность профессии государственного служащего как представителя органов публичной власти. «Например, если в 1943-46 гг. среди делегатов национального парламента примерно 33 % представляли так или иначе аффилированные с государством структуры, то в 1950-54 гг. доля таких представителей сократилась до 16%» [11, с.92]. Избиратель стал доверять представителям бизнеса, прежде всего зарождающейся крупной буржуазии.

Период военных переворотов. В 1960 г. в Турции произошел первый из четырех военных переворотов. Причины данного события носят комплексный характер, включая в себя как экономические, так и внешнеполитические. Тем не менее, среди специалистов в сфере государственного управления доминирует мнение, согласно которому военная элита страны, поддерживаемая левыми политическими силами, была обеспокоена размыванием традиций турецкой государственности, которая предусматривала авторитет и высокий статус бюрократии, незыблемость принципов этатизма и лаицизма.

В рассматриваемой нами отрезок времени Турция частично реанимировала управленческие основы кемализма, правда, без свойственных ему перекосов в деле выстраивания однопартийной политической системы. Многопартийность уже прочно закрепилась в турецкой политической системе. Однако на протяжении двадцати лет доминировала основанная К.Ататюрком Народно-республиканская партия (НРП), которая в начале 1960-х гг. стала позиционировать себя европейского образца социал-демократической политической силой. Военный переворот 1971 г. не внес существенных изменений в систему управления страной, но в 70-е гг. националистическая и отчасти клерикальная идеология стала звучать более четко в общественно-политической жизни страны, что привело к многочисленным конфликтам как в среде студенчества, так и в академическом сообществе. Неслучайно, именно 70-е гг. прошлого века называют самыми драматическими в политической истории Турции. В целом, для данного десятилетия характерно усиление позиций бюрократии, ее чрезмерного расширения, активного вмешательства государства в экономику. Принципы посткейнсианства казались неоспоримыми и незыблемыми.

Период неолиберального разворота. В 1980 г. в Турции произошел очередной военный переворот. В отличие от предыдущих переворотов, это вмешательство военных несло с собой совершенно иную смысловую нагрузку. Как известно, в этот

период страны Запада переживали так называемый неолиберальный разворот, суть которого заключалась в реанимировании свободных рыночных отношений и отказе от чрезмерного государственного вмешательства в экономическую жизнь общества. С приходом к власти харизматичного лидера Т.Озала (1927-1993) Турция вошла в новую эпоху своего развития. Турецкая политическая элита стала во многом копировать административный стиль США [11, с.102]. Во главу угла функционирования бюрократической машины был поставлен принцип эффективности. Широкое распространение получили механизмы сотрудничества государства и бизнеса, в частности государственно-частное партнерство. Военное сословие частично потеряло свое значимое место в бюрократической машине [10]. Турецкий неолиберальный разворот оказался крайне эффективным – рост экономики страны достиг впечатляющих показателей. Укрепилось сотрудничество с Российской Федерацией, вставшей на путь реформ, и почти со всеми постсоветскими республиками.

Период неоосманизма. В 2002 г. к власти придет умеренно исламистская «Партия справедливости и развития» (ПСР), которую возглавлял мэр Стамбула Т.Эрдоган. В принципе, существенных изменений в идеологии, политической системе, сущности всей управленческой машины не последовало – страна продолжала и продолжает развиваться в рамках прагматичной неолиберальной парадигмы, однако в несколько более консервативной и религиозной ее интерпретации [9]. Так, например, широкое распространение получил исламский банкинг, стали открываться высшие учебные заведения, преподаватели в которых придерживаются крайне правых взглядов, укрепилось сотрудничество со странами Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии. Лаицизм, с которого и началось изложение нашего материала, был существенно ослаблен и стал менее заметен в идеологической пропаганде правящих элит.

Тем не менее, добавим, что команда Т.Эрдогана внесла свой вклад в модер-

низацию национальной системы государственного и муниципального управления. Примечательно, что подавляющее большинство законодательных инициатив пришлось на годы первого периода правления политика. Данный вклад условно можно разделить на следующие основные направления.

Укрепление правового статуса муниципальных образований. Так, в 2005 г. были приняты два ключевых нормативно-правовых акта – «Об управлении в муниципалитетах» («Özel İdaresi Kanunu») и «Об управлении в городских поселениях» («Belediye Kanunu»). Суть нововведений заключалась в том, что главы местных администраций существенно расширили круг своих полномочий. Однако еще более упрочили свои позиции представительные органы на местах, получив право решать те вопросы, которые ранее регулировались на более высоком уровне [13, с.63]. Помимо этого, систематизировалась деятельность мэрий городских поселений, подвергся конкретизации механизм их взаимодействия с населением и центральными органами власти. Как видно, в сфере регулирования местного самоуправления тренд Т. Эрдогана направлен на упрочнение позиций данного института.

Пересмотр правового статуса Агентств по развитию. В 2006 г. был принят закон «О создании, деятельности агентств по развитию и их сотрудниках» («Ajanslarınin Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun»). Напомним, что в Турции достаточно давно функционируют так называемые агентства по развитию, которые условно можно назвать аналогами российских институтов развития. Принятый закон также был направлен на упрочнение позиций данных учреждений, учитывая тот курс на модернизацию экономики, который был взят командой Т.Эрдогана.

Переход к президентской республике, что подразумевало укрепление статуса президента страны как лидера нации. По итогам референдума, прошедшего в апреле 2017 г. был внесен ряд правок в Конституцию страны. Данные правки существенно изменили систему

государственного управления. На наш взгляд более существенным результатом реформы можно назвать не столько отказ от парламентской формы правления, сколько существенное ограничение роли вооруженных сил. Так, например, принятые инициативы запретили лицам, имеющим отношение к вооруженным силам, баллотироваться на выборах в национальный парламент, а также упраздняли военные суды.

Заключение

Реформаторское движение играет важную роль в эволюции государственного управления каждой страны. Безусловно, в демократическом обществе проведенные реформы не могут быть оценены однозначно, так как в силу самой природы управления обществом любая инициатива ущемляет права той или иной группы населения. Вспомним, что внешне удачный и гармоничный дуэт консерваторов М.Тэтчер и Р.Рейгана, проводивший внутреннюю политику в интересах крупного капитала, вызывал недовольство у тех слоев и групп, которые оказались ущемленными и не вписывались в парадигму «силы большинства». Возникшие противоречия, послужили основной причиной последующей активизации и распространения левых убеждений и идеологий во многих странах мира. С другой стороны, агрессивная, как видится некоторым исследователям, защита прав «униженных и оскорбленных», ничем не прикрываемое и порой неоправданное навязывание радикальной инклюзивной повестки администрациями Б.Обамы и Д.Байдена некоторым странам и территориям не нашло понимания у людей консервативных воззрений по всему миру. Как итог, мы являемся свидетелями реанимирования крайне правых идей, что, как казалось совсем недавно, было невозможным. По спирали развивается и политическая система Турции, и, как следствие, видение национальной элиты того, как управлять страной.

Список источников:

1. Бабенкова С.Ю., Васильев А.Д. Система исламского банкинга в Турции и ее перспективы // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 4. С. 47–59.
2. Барнашов О.В. Фактор США во внешней политике Турции на Ближнем Востоке (2002 – 2019 гг.): дисс. ... к.и.н. – Москва: ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», 2021. – 207 с.
3. Васильев А.Д. Центральная Азия в политике России и Турции в XIX – первой половине XX в.: дисс. ... д. и. н. – Москва: ФГБУН Институт востоковедения Российской академии наук, 2023. – 598 с.
4. Йылмаз М. Турция. Полная история страны. – Москва: Издательство АСТ, 2022. – 288.
5. Колесников А.А., Золотов В.Э. Инструментарий «мягкой силы» США в Турции // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. 2021. №3. С. 57–71.
6. Коротко И.В. Система здравоохранения Турции (20-е – середина 70-х гг. XX в.) // Вестник АГУ. 2021. №1. С. 25 – 31.
7. Насибова А.С. Азербайджан и Турция в постбиполярном мире (1990 -2010 гг.): формирование политико-правовой архитектуры Южного Кавказа: монография. – Саратов: Изд-во Сарат. Гос. Юрид. Акад., 2024. – 232 с.
8. Нуриев Б.Д. Мусульманское международное право: проблема идентификации // Евразийский юридический журнал. 2015. №7. С. 43 – 46.
9. Нуриев Б.Д. Неосманизм и транснационализм на примере турецко-иракских отношений // Вестник Башкирского университета. 2014. №3. С. 1030 – 1035.
10. Bektaş M., Ateş H. Turgut Özal ve Yeni Kamu Yönetimi: 1983 – 1993 Arası Yıllarda Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformu // Liberal düşünce dergisi. 2022. №3. С.147 – 175.
11. Belet M.S. Türk kamu yönetiminde siyaset ve bürokrasi ilişkisi: üst kurullar bürokrasisi: yüksek lisans tezi. – Konya: Selçuk üniversitesi, 2008. – 175 s.
12. Dursun H. Kamu idarelerinde hakim olan yönetim yaklaşımları // Enderun dergisi. 2018. № 2. С.20 – 28.
13. Önen M., Kurnaz S. Kamu yönetimi reformlarında yeni perspektifler ve arayışlar // ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM - UHAD)ASSAM International Refereed Journal. 2017. №8. С.51 – 69.

References:

1. Babenkova S.Yu., Vasiliev A.D. The Islamic banking system in Turkey and its prospects // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Economics. Management. Law". 2022. No. 4. Pp. 47-59.
 2. Barnashov O.V. The US Factor in Turkey's Foreign Policy in the Middle East (2002-2019): diss. ... candidate of historical sciences. – Moscow: Peoples' Friendship University of Russia, 2021. – 207 p.
 3. Vasiliev A.D. Central Asia in the Policies of Russia and Turkey in the 19th - First Half of the 20th Century: diss. ... doctor of historical sciences. – Moscow: Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, 2023. – 598 p.
 4. Yilmaz M. Turkey. A Complete History of the Country. – Moscow: AST Publishing House, 2022. – 288.
 5. Kolesnikov A.A., Zolotov V.E. The US Soft Power Instrumentation in Turkey // Bulletin of Moscow State Linguistic University. Social Sciences. 2021. No. 3. P. 57–71.
 6. Korotko I.V. The Turkish Healthcare System (1920s – mid-1970s) // Bulletin of ASU. 2021. No. 1. P. 25–31.
 7. Nasibova A.S. Azerbaijan and Turkey in the Post-Bipolar World (1990-2010): Formation of the Political and Legal Architecture of the South Caucasus: Monograph. – Saratov: Publishing House of Sarat. State Legal Academy, 2024. – 232 p.
 8. Nuriyev B.D. Muslim International Law: The Problem of Identification // Eurasian Law Journal. 2015. No. 7. Pp. 43 – 46.
 9. Nureyev B.D. Neo-Ottomanism and Transnationalism on the Example of Turkish-Iraqi Relations // Bulletin of Bashkir University. 2014. No. 3. Pp. 1030 – 1035.
 10. Bektaş M., Ateş H. Turgut Özal ve Yeni Kamu Yönetimi: 1983 – 1993 Arası Yıllarda Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformu // Liberal düşünce dergisi. 2022. No. 3. Pp. 147 – 175.
 11. Belet M.S. Türk kamu yönetiminde siyaset ve bürokrasi ilişkisi: üst kurullar bürokrasisi: yüksek lisans tezi. – Konya: Selçuk üniversitesi, 2008. – 175 s.
 12. Dursun N. Kamu idarelerinde hakim olan yönetim yaklaşımları // Enderun dergisi. 2018. No. 2. P.20 – 28.
 13. Önen M., Kurnaz S. Kamu yönetimi reformlarında yeni perspektifler ve arayışlar // ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM - UHAD)ASSAM International Refereed Journal. 2017. No. 8. P.51 – 69.
- u/obschestvo/18063533 (data obrashheniya: 07.06.2025).



УДК 331.5
DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_84
EDN: <https://elibrary.ru/hjvdku>

Сокращение рабочих мест - болезненная необходимость для экономики

Job reduction - a painful necessity for the economy



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



Игорь Владимирович Колесников

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения», заведующий научно-исследовательской лабораторией "Нанотехнологии и новые материалы" научно-испытательного центра "Нанотехнологии и трибосистемы" НИЧ РГУПС, доктор технических наук, член-корреспондент РАН, профессор РАН, ORCID ID: 0000-0002-3265-0871, SPIN-код: 6398-3021, AuthorID: 875345.
344038, Ростовская область, городской округ город Ростов-на-Дону, город Ростов-на-Дону, площадь Ростовского Стрелкового Полка Народного Ополчения, зд. 2.
e-mail: oooedt@mail.ru

Igor V. Kolesnikov

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Rostov State Transport University", Head of the Research Laboratory "Nanotechnology and New Materials" of the Research and Testing Center "Nanotechnology and Tribosystems" of the Research Institute of Rostov State Transport University, Doctor of Technical Sciences, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Professor of the Russian Academy of Sciences, ORCID ID: 0000-0002-3265-0871, SPIN-code: 6398-3021, AuthorID: 875345.
344038, Rostov Region, Rostov-on-Don urban district, Rostov-on-Don city, Rostov Rifle Regiment of the People's Militia Square, bldg. 2.
e-mail: oooedt@mail.ru

Аннотация.

В статье рассмотрена проблема дефицита рабочих кадров, свойственная современной экономике Российской Федерации. Определено, что в условиях современного рынка труда происходит существенная трансформация, обусловленная рядом факторов, которые стали следствием разных экономических явлений. Кроме того, сделан вывод, что имеет место дисбаланс на рынке труда в отношении спроса и предложения разных специальностей. В регионах Российской Федерации также сформировался разный уровень напряженности на рынке занятости. Определена связь между инфляцией, рынком труда и другими экономическими показателями, обуславливающая дефицит кадров в экономике России. Выявлены причины и факторы дисбаланса на рынке занятости Российской Федерации и представлены мероприятия, направленные на устранение его. Сделан вывод, что пересмотр работодателями собственного отношения к организации трудовой деятельности и реализация государственных программ в отношении развития занятости населения позволят несколько снизить дефицит рабочей силы. Однако вызовы и угрозы современной действительности вряд ли позволят перекрыть этот дефицит в полном объеме. Цель статьи определить причины и факторы сокращения рабочих мест и дефицита рабочей силы на современном этапе развития российской экономики.

Ключевые слова.

Занятость, безработица, дефицит, проблемы, пути решения.

Abstract.

The article examines the problem of job shortages inherent in the modern economy of the Russian Federation. It is determined that in the conditions of the modern labor market, a significant transformation is taking place, caused by a number of factors that have resulted from various economic phenomena. In addition, it is concluded that there is an imbalance in the labor market in relation to supply and demand for different specialties. Different levels of tension in the employment market have also formed in the regions of the Russian Federation. The relationship between inflation, the labor market and other economic indicators that cause a shortage of personnel in the Russian economy is determined. The causes and factors of the imbalance in the employment market of the Russian Federation are identified and measures aimed at eliminating it are presented. It is concluded that the revision by employers of their own attitude to the organization of labor activity and the implementation of state programs regarding the development of employment of the population will somewhat reduce the labor shortage. However, the challenges and threats of modern reality are unlikely to cover this shortage in full. The purpose of the article is to determine the causes and factors of job cuts and labor shortages at the current stage of development of the Russian economy.

Keywords.

Employment, unemployment, shortage, problems, solutions.

Введение

Современный рынок труда существенно трансформировался. В советский период ощущался острый дефицит кадров. Переход к рыночным отношениям уже заложил крупнейший приток рабочих кадров из разных отраслей в сферу торговли и услуг. Так как в рыночных странах доля занятых в торговле и услугах составляет 50% от трудоспособного, а в СССР эта доля была 13%. Кроме этого трансформации рынка труда способствовало множество экономических, политических, и социальных явлений, которые связаны с глобализацией, цифровизацией и роботизацией многих процессов, позитивно и негативно сказывающихся на трудовой деятельности рабочего состава. В целом цифровизация влечет рост трудоёмкости и увеличение производительности труда, однако имеет место и снижение количества рабочих мест. В то же время цифровизация способствует ускорению ряда процессов, формированию новых видов профессий и форматов занятости, что в совокупности сказывается на недостатке и дефиците кадров [14].

Основная часть

Данной проблеме уделяют внимание многие ученые. Так Цомартова М. Э., Воллик М. В. [19] считают, что дефицит на рынке труда довольно глубоко проник в экономику России. Факторами стали также сложные демографические процессы, влекущие снижение рождаемости в 1990-е и начала 2000-х, изменение структуры образованности людей, а также общее повышение благосостояния и уровня жизни населения государства.

В свою очередь, Дресвянникова О. Г., Крачун Ю. [7] доказывают, что причина резкого перехода рынка занятости населения от существенного профицита соискателей к дефициту кадров связана с сокращением людей, стремящихся к стабильному заработку, по формату системной жизнедеятельности человека. В результате работодатели вынуждены обращаться к массовому привлечению мигрантов в отдельные профессии.

Митрофанова Е.А. [13] считает, что рынок меняется под воздействием полной пе-

ремены мышления современных граждан России в сторону повышения требований к собственным доходам, условий трудовой деятельности и рабочих мест.

Большая часть современной молодежи мечтает о дистанционной занятости, высоких доходах, низкой интенсивности труда [18]. При этом такие условия они видят на «фриланс занятости», обеспечивая себе доходы во множестве предлагаемых на рынке финансовых продуктов в области киберпространства. В результате крупный промышленный комплекс Российской Федерации испытывает дефицит в кадрах, что доказывает наличие и масштабность проблем рынка труда.

В тоже время меняются и требования промышленных производств к собственным кадрам в сторону развития качества и улучшения отношения к труду работающих кадров. В свою очередь многие сотрудники повышают нематериальные амбиции к работодателям, требуя комфортных условий жизни и работы в «умных пространствах», к которым приходится адаптироваться и выстраивать свою деятельность всем участникам рынка труда [5]. Выделенные проблемы подтверждаются статистическими данными Росстата о безработных в РФ, в % от экономически активного населения, которые приведены на рисунке 1.

Представленные данные доказывают, что пик роста безработицы пришелся на 1998 г., когда страна пережила дефолт и стояла на грани полного разрушения экономики. В то время остался большой пул высококвалифицированных специалистов из советского времени, которые были вынуждены перейти на работу не по специальности, осваивая торговые и другие навыки [12]. К тому же в начале девяностых безработица определялась по формуле, отличной от современной, что позволяло выявлять её более точный масштаб [4].

Постепенно безработица снижалась, и в 2024-м году она вышла на уровень 2,5%. Опять же стоит подчеркнуть, что это официальные данные, при расчёте которых учитываются **граждане от 15 до 72 лет**. В то же время до 18 лет лица должны учиться, также, как и после 65 лет большая часть людей уходит на заслуженный отдых. Это говорит



Рисунок 1. Динамика показателя безработицы в РФ, %

*Источник: официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ [15]

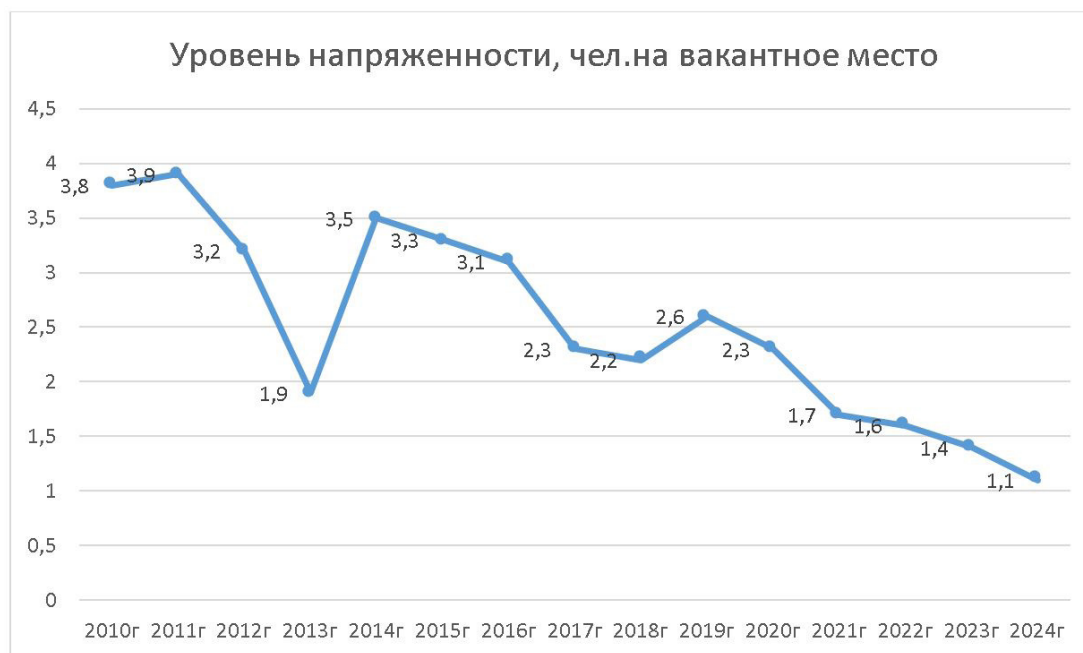


Рисунок 2. Уровень напряжённости на рынке занятости

*Источник: официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ [15]

о том, что фактически в стране имеет место не безработица, а дефицит рабочих кадров. Об этом же доказывают данные, приведённые по уровню напряженности на рынке труда, показатель которого непрерывно снижается, рисунок 2.

Рисунок подтверждает снижение напряженности на рынке труда, а значит уровень конкуренции за рабочие места среди соискателей снижается, показывая обратный тренд. Рынок труда становится дефицит-

ным, что формирует новые вызовы и угрозы для работодателей, которые столкнулись с недостатком людей в массовых профессиях и высокопрофессиональных сферах.

Снижение уровня напряженности свидетельствует и о том, что потребность в рабочей силе растет, а работодатели сталкиваются с трудностями в поиске нужных кандидатов. Это определённо формирует предпосылки для дальнейшего развития экономики и требует от государства актив-

ного вмешательства для стимулирования подготовки или привлечения кадров, соответствующих современным требованиям рынка. Но и работодатели должны пересмотреть систему мотивации к труду работников. Во многих отраслях по-прежнему присутствуют зарплаты, которые ниже прожиточного минимума. Имеет место выдача зарплат «в конвертах» либо частичное «обеление» выплат [4]. Нужно признать, что современные предприятия не тратят прибыль на рабочие и семейные общежития, на ссуды для строительства жилья в т. ч. по корпоративным схемам, на оплату обучения студентам научных профессий, создание своих ПТУ и др. Это опыт СССР.

Обратившись к данным сервиса hh.ru, можно заметить [10], что в 2024 году на рынке труда наблюдался неудовлетворённый спрос со стороны работодателей на большинство специальностей. Особенно это просматривается в отношении рабочих профессий, инженеров и технических специалистов, работающих в таких отраслях, как строительство, торговля, транспорт, медицина, фармацевтика и IT-индустрия.

Однако не менее важным является и спрос на массовые и рабочие профессии. В условиях нехватки специалистов в этих областях работодатели все чаще обращаются к потенциалу мигрантов.

Одной из наиболее острых проблем на рынке труда является дефицит специалистов с узкими компетенциями, особенно в области импортозамещения, выстраивания логистических маршрутов и знаний о культуре зарубежных государств. В условиях перенастройки экономических связей требуются знания для сотрудничества с такими странами, как Индия, Китай, Страны Персидского залива [10].

С другой стороны, наблюдается переизбыток специалистов в таких областях, как юриспруденция, финансы и бухгалтерия, а также в управлении персоналом и высшем менеджменте. Несмотря на это, как отмечают представители сервиса «Работа.ру», найти действительно квалифицированных профессионалов даже в этих областях становится все более сложно [20].

В целом, ситуация на рынке труда в 2025 году демонстрирует сложный ландшафт,

нуждающийся в росте высококвалифицированных кадров. Это создает вызовы для работодателей и требует от них гибкости и адаптивности при поиске и привлечении талантливых сотрудников, а также активного сотрудничества с образовательными учреждениями для подготовки специалистов, соответствующих требованиям современного рынка труда [17].

На эту проблему в определённой степени реагирует государство. Так, в период с 2022 г. по 23-го года 2025 г. наблюдался существенный рост ключевой ставки, что также было направлено на борьбу с дефицитом кадров. Связь между этими показателями просматривается через рост инфляции. Так более низкая безработица определяет существенный разрыв производства в экономике, формирующий инфляционное давление на промышленный рынок страны. Также зависит инфляция от показателя отклонения безработицы от её естественного уровня, которая в Российской Федерации до 2020 г. превышала 4%, но в последние годы существенно снизилось.

Связь экономики с рынком труда показывает кривая Бевериджа [1]. Посредством её определяется взаимосвязь между количеством открытых вакансий и уровнем безработицы в стране. Так, в период с 2020-го по 2024 г. был зафиксирован резкий сдвиг этой кривой в Российской Федерации, а значит уровень безработицы существенно снизился, повышая напряженность на рынке труда. При этом возник структурный дисбаланс в результате перестройки экономики, который существенно изменил структуру спроса на рынке труда и обеспечил рост оборота рабочей силы. В 2024-м году, данный показатель соответствовал отрицательным уровнем в 2%, что опять же определяет наличие дефицита на рынке труда.

Тем не менее, стоит отметить, что по регионам в стране ситуация на рынке труда существенно различается. Так, наиболее высокий уровень безработицы имеет место в Северокавказском федеральном округе, а именно республиках Ингушетия и Дагестан, в которых он достигает рекордно высоких размеров 26 и 11% со-

ответственно [6]. Причин несколько, в том числе менталитет населения, заключающийся в уделении внимания семье и своему как правило, большому хозяйству и отказ от работы по сменно или на конвейерном производстве. Например, в Дагестане известные фабрики не могут найти рабочих требуемых профессий.

В то же время рекордно низкая безработица имела места в Москве, на уровне 1%, и Центральном федеральном округе, 1,8%. В Приволжском и Уральском федеральном округах – 1,9%. Кроме того, имеет место различие в напряженности на рынке труда и в разных отраслях экономики. Так, наиболее острый кадровый голод просматривается в промышленности, торговле, медицине, туризме, логистике. Не хватает массового, низко квалифицированного персонала для работы продавцами, курьерами, водителями. В то же время растет среднее количество отработанных часов на одного человека.

Это подчёркивает стремление населения к повышенному заработку.

Также существенный дефицит кадров имеет место в сельском хозяйстве и рабочих специальностях промышленности. Индекс соотношения активных резюме к числу активных вакансий в настоящее время показывает ситуацию дефицита соискателей. Однако тот же индекс в других отраслях является противоположным.

Правительство реализует разные программы по поддержке работодателей в поиске рабочей силы, стимулирует молодых людей к получению технических специальностей, а также реализует разные программы, направленные на привлечение в коллектив людей с ограниченными возможностями здоровья, без опыта и стажа, без образования [16]. Однако до сих пор проблема только нарастает, чему способствует ряд структурных причин, систематизация которых приведена в таблице 1.

Таблица 1

Причины и факторы дисбаланса на рынке занятости в России

Причина	Описание
Структурные изменения в экономике	Трансформация рынка труда после распада СССР пандемии COVID-19, включая автоматизацию и переход на удалённую работу, изменили структуру занятости и спроса на рабочую силу.
Российско-украинский конфликт	Конфликт и последовавшие санкции привели к перетоку рабочей силы в оборонную промышленность и зону военных действий.
Демографические факторы	Естественная убыль населения и отток мигрантов, вызванные демографическим провалом 1990-х годов, приводят к сокращению трудоспособного населения.
Пенсионная реформа	Повышение пенсионного возраста с 2019 года сдерживает снижении рабочей силы, позволяя старшим поколениям дольше оставаться на рынке труда.
Изменение отношения молодежи к работе	Появление поколения Z, менее лояльного к работодателям, приводит к частой смене работы ради лучших условий, что заставляет компании повышать зарплаты быстрее, чем растет производительность.
Проблемы трудоустройства молодежи	Выпускники вузов и колледжей сталкиваются с трудностями при поиске работы из-за недостатка опыта, что вынуждает их начинать карьеру с позиций ниже квалификации или в формате фриланса.
Отток мигрантов	Снижение привлекательности российского рынка труда из-за роста безработицы и усложнения процедуры трудоустройства, а также ужесточение законодательства, ограничивающее возможности для мигрантов.
Региональные ограничения для мигрантов	Введение запретов на работу для мигрантов в различных регионах России (например, в Тюменской области и ХМАО), что ограничивает доступность рабочей силы в ряде отраслей.

*Источник: составлено авторами

Таким образом подчёркивается, что сокращение рабочих мест будет иметь место в экономике в течении ближайших лет, что связано не только с экономическими, социальными и другими факторами, но и переменой взглядов и мышлений молодого поколения, а также полная трансформация рынка труда, которая позволила определённому сегменту занятых перейти на удалённый формат работы [2].

При этом дисбаланс будет наблюдаться и в ближайшие годы, когда часть отраслей и рабочих мест будет сопровождаться профицитом спроса на рабочие места, а часть из них дефицитом [15].

Для устранения этого негативного явления, следует проработать ряд мероприятий воздействующего характера, которые должны быть реализованы на уровне государственного управления. Данные мероприятия приведены в таблице 2.

Таблица 2

Мероприятия, направленные на устранение дисбалансов на рынке труда в РФ

Мероприятие	Описание
Разработка программ профессиональной подготовки	Внедрение программ, направленных на обучение и переподготовку работников в соответствии с требованиями рынка труда, с акцентом на технические и востребованные специальности.
Стимулирование молодежи к техническим профессиям	Проведение информационных кампаний и мероприятий, направленных на популяризацию технических специальностей среди молодежи, включая конкурсы, выставки и стажировки на предприятиях.
Создание условий для удаленной работы	Разработка законодательных и организационных инициатив, способствующих развитию удаленной работы, включая налоговые льготы для работодателей и обеспечение необходимых технологий для сотрудников.
Поддержка интеграции людей с ограниченными возможностями	Внедрение программ, направленных на создание адаптированных рабочих мест, обучение работодателей и сотрудников, а также обеспечение доступности информации о возможностях трудоустройства для людей с ограниченными возможностями.
Улучшение системы образования	Реформа образовательной системы с целью повышения ее адаптивности к изменениям на рынке труда, включая сотрудничество учебных заведений с работодателями и внедрение практических курсов.
Мониторинг и анализ рынка труда	Установление системы мониторинга и анализа потребностей рынка труда для своевременного реагирования на изменения и корректировки образовательных программ и профессиональной подготовки.
Стимулирование мобильности рабочей силы	Разработка программ, которые будут поощрять работников к переезду в регионы с дефицитом рабочих мест, включая финансовую помощь и поддержку на уровне местных властей.
Улучшение условий труда и заработной платы	Проведение инициатив, направленных на повышение конкурентоспособности условий труда, включая улучшение социальных гарантий, повышение заработной платы и создание комфортной рабочей среды.

*Источник: составлено авторами

Внедрение данных мероприятий будет способствовать снижению дефицита на рынке труда и дисбаланса, которые свойственны современной занятости экономики Российской Федерации. Однако наибольшее влияние на привлечение кадров в промышленность и другие сферы экономики воздействуют благоприятные условия для труда. Работодатели должны осознать, что не могут больше использовать политику «дешёвой рабочей силы», формировать гибкие оплаты труда, стимулирующие сотрудников к улучшению качества и производительности, а также привлекающие условия для организации трудовой деятельности [11].

Кроме того, работодатели должны уделять внимание и другим элементам мотивации кадров, среди которых карьерный рост, регулярное обучение, социальные и другие бонусы, которые в совокупности будут привлекать людей для работы именно в их организации.

Заключение

Время, когда на сложном производстве работал низкоквалифицированный персонал за низкую заработную плату прошло. Однако изменились и требования к кадрам. Стремление к всеобщему качеству продукции и услуг предъявляет и более высокие требования к персоналу, что обосновывает необходимость пересмотра системы выплат и условий трудовой деятельности для каждого современного работодателя [3; 8].

Реализация государственных программ, а также пересмотр работодателями собственного отношения к организации трудовой деятельности и стимулирование труда в совокупности позволят в определённой степени устранить дисбаланс на рынке. Однако в ближайшие годы, вряд ли удастся полностью перекрыть дефицит кадров, что доказывает необходимость адаптации большинства работодателей к этому вызову, как необратимому явлению и принятию решений собственной организации деятельности согласно в сложившихся условиях.

Список источников:

1. Алехин Б.И. Кривая Бевериджа о рынке труда в России // Социально-трудовые исследования. 2024. №1 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/krivaya-beveridzha-o-rynke-truda-v-rossii> (дата обращения: 29.07.2025).
2. Ананьева Н.А. Влияние демографической составляющей воспроизводства трудовых ресурсов в регионах // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6. С. 22-26.
3. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний // Экономика промышленности. 2013. № 2. С. 63-67.
4. Былков В.Г. Макроэкономические трансформации уровня российской безработицы в начале XXI века // Известия БГУ. 2023. №1. С. 115
5. Винокуров И. В. Особенности эффектов цифровой трансформации экономики Российской Федерации // Дискуссия. 2023. № 1 (122). С. 14-22.
6. Галюков И. О. Сравнительный анализ основных характеристик региональных рынков труда в России // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 5. С. 615-630.
7. Дресвянникова О. Г., Крачун Ю. С., Сторожева Н. С. Проблемы кадрового обеспечения в органах государственного управления и в условиях цифровизации // Академическая публицистика. 2022. № 1-2. С. 282-287.
8. Ильичев И.П., Бринза В.В., Угарова О.А. Совершенствование метода оценки эффективности экспорта продукции // Цветные металлы. 2013. № 2 (842). С. 21-24.
9. Колесник Е. А. Стратегия занятости населения в цифровой экономике // Дискуссия. 2022. № 2 (111). С. 50-58.
10. Колесникова А.А., Маслова Е.В., Окопных И.В. Кадровый дефицит на современном рынке труда России: проявления, причины, тренды, меры преодоления // Социально-трудовые исследования. 2023. №4 (53). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-defitsit-na-sovremennom-rynke-truda-rossii-proyavleniya-prichiny-trendy-mery-preodoleniya> (дата обращения: 14.07.2025).
11. Колчин А.А., Силина К.А. Импорт-инвестирование в предпринимательстве: история вопроса // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ. Сборник статей международной научно-практической конференции. Ижевск, 2021. С. 117-120.
12. Купянская М. А., Доценко Д. А. Анализ динамики безработицы в России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №12-3 (33) С. 83-86.
13. Митрофанова Е. А., Митрофанова А. Е. Экосистемный подход для трансформации управления человеческими ресурсами // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 1. С. 201-218.
14. Орехов С.Ю. Рекултивация промышленной территории как импульс пространственного развития города и городского пассажирского транспорта (на примере бывшего аэропорта Девау в Калининграде) // Цивилизационный потенциал Российского региона: проблемы измерения, интерпретации и оценки: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Калининград, 01 декабря 2022 года. – Калининград: РА "Полиграфич", 2022. С. 144-151.
15. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ // <https://mintrud.gov.ru/> (дата обращения: 14.07.2025).
16. Регионы России. Социально-экономические показатели. Росстат. // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2023.pdf (дата обращения: 13.07.2025).
17. Рынки труда в эпоху изменений: глобальные вызовы и пути их преодоления // URL: https://raexpert.ru/researches/labor_market_2024/ (дата обращения: 14.07.2025).
18. Салпагарова М. Ш., Текеева Х. Э. Проблемы кадрового обеспечения в условиях цифровых технологий // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9, № 1. С. 40.
19. Цомартова М. Э., Волик М. В. Последствия дефицита специалистов на рынке труда и вызовы 2024 года // Дискуссия. 2024. №4 (125). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/posledstviya-defitsita-spetsialistov-na-rynke-truda-i-vyzovy-2024-goda> (дата обращения: 14.07.2025).
20. Чекмарев О.П., Ильвес А.Л., Конев П.А. Занятость и дефицит кадров в России в условиях санкционного давления: факторный анализ предложения труда // Экономика труда. 2023/4 (10): С. 475-496.

References:

1. Alekhine B.I. Beveridge curve on the labor market in Russia // Social and labor studies. 2024. No. 1 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/krivaya-beveridzha-o-rynke-truma-v-rossii> (date of access: 07/29/2025).
2. Ananyeva N.A. Influence of the demographic component of labor reproduction in the regions // Natural Sciences and Humanities. 2023. No. 6. P. 22-26.
3. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Yu., Sherstneva M.A., Raikov Yu.N. Multifactor model of an industrial enterprise as a tool for increasing the value of companies // Industrial Economics. 2013. No. 2. P. 63-67.
4. Bylkov V.G. Macroeconomic transformations of the level of Russian unemployment at the beginning of the 21st century // Izvestiya BSU. 2023. No. 1. P. 115
5. Vinokurov I.V. Features of the effects of digital transformation of the economy of the Russian Federation // Discussion. 2023. No. 1 (122). P. 14-22.
6. Galyukov I.O. Comparative analysis of the main characteristics of regional labor markets in Russia // Labor Economics. 2024. Vol. 11, No. 5. P. 615-630.
7. Dresvyannikova O.G., Krachun Yu.S., Storozheva N.S. Problems of personnel provision in public administration bodies and in the context of digitalization // Academic Journalism. 2022. No. 1-2. P. 282-287.
8. Ilyichev I.P., Brinza V.V., Ugarova O.A. Improving the method for assessing the effectiveness of product exports // Non-ferrous metals. 2013. No. 2 (842). P. 21-24.
9. Kolesnik E.A. Employment strategy in the digital economy // Discussion. 2022. No. 2 (111). P. 50-58.
10. Kolesnikova A.A., Maslova E.V., Okolykh I.V. Personnel shortage in the modern Russian labor market: manifestations, causes, trends, overcoming measures // Social and labor studies. 2023. No. 4 (53). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-defitsit-na-sovremennom-rynke-truda-rossii-proyavleniya-prichiny-trendy-mery-preodoleniya> (date of access: 14.07.2025).
11. Kolchin A.A., Silina K.A. Impact investing in entrepreneurship: history of the issue // In the collection: TOPICAL ISSUES OF ECONOMICS AND FINANCE. Collection of articles of the international scientific and practical conference. Izhevsk, 2021. Pp. 117-120.
12. Kupyanskaya M.A., Dotsenko D.A. Analysis of unemployment dynamics in Russia // International journal of humanitarian and natural sciences. 2019. No. 12-3 (33) Pp. 83-86.
13. Mitrofanov E. A., Mitrofanov A. E. Ecosystem approach for transformation of human resources management // Leadership and management. 2022. Vol. 9. No. 1. Pp. 201-218.
14. Orekhov S. Yu. Reclamation of industrial territory as an impetus for spatial development of the city and urban passenger transport (on the example of the former Devau airport in Kaliningrad) // Civilization potential of the Russian region: problems of measurement, interpretation and assessment: Proceedings of the II All-Russian scientific and practical conference, Kaliningrad, December 01, 2022. - Kaliningrad: RA "Poligrafich", 2022. Pp. 144-151.
15. Official website of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation // <https://mintrud.gov.ru/> (date of access: 14.07.2025).
16. Regions of Russia. Socioeconomic indicators. Rosstat. // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2023.pdf (date of access: 13.07.2025).
17. Labor markets in the era of change: global challenges and ways to overcome them // URL: https://raexpert.ru/researches/labor_market_2024/ (date of access: 14.07.2025).
18. Salpagarova M. Sh., Tekeyeva H. E. Problems of staffing in the context of digital technologies // Moscow Economic Journal. 2024. Vol. 9. No. 1. P. 40.
19. Tsomartova M. E., Volik M. V. Consequences of the shortage of specialists in the labor market and the challenges of 2024 // Discussion. 2024. No. 4 (125). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/posledstviya-defitsita-spetsialistov-na-rynke-truda-i-vyzovy-2024-goda> (date of access: 14.07.2025).
20. Chekmarev O.P., Ilves A.L., Konev P.A. Employment and labor shortage in Russia under sanctions pressure: factor analysis of labor supply // Labor Economics. 2023; 4 (10): pp. 475-496.



УДК 331.52
DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_93
EDN: <https://elibrary.ru/kglzsv>

Анализ прогнозных оценок рынка труда Рязанской области

Analysis of forecast estimates of the Ryazan region labor market



Элегия Ильдаровна Кистрина

ФГБОУ ВО «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина», заведующий кафедрой управления, к.э.н., доцент, ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?emailVerified=true&orcid=0009-0007-1300-8350>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/IAQ-1755-2023>, SPIN-код: 1721-3581, Author ID: 518820
390000, г. Рязань, ул. Свободы, д. 46
e-mail: elegia-k2@yandex.ru

Elegiya I. Kistrina

Ryazan State University named after S.A. Yesenin, Head of the Department of Management, Candidate of Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?emailVerified=true&orcid=0009-0007-1300-8350>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/IAQ-1755-2023>, SPIN-code: 1721-3581, Author ID: 518820
390000, Ryazan, Svobody str., 46
e-mail: elegia-k2@yandex.ru



Галина Евгеньевна Локтеева

ФГБОУ ВО «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина», доцент кафедры управления, к.э.н., доцент, ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0006-2039-7940>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/IAQ-3578-2023>, SPIN-код: 2038-1211, Author ID: 369916
390000, г. Рязань, ул. Свободы, д. 46
e-mail: g.lokteeva@yandex.ru

Galina E. Lokteeva

Ryazan State University named after S.A. Yesenin, Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0006-2039-7940>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/IAQ-3578-2023>, SPIN-код: 2038-1211, Author ID: 369916
390000, Ryazan, Svobody str., 46
e-mail: g.lokteeva@yandex.ru



Ирина Александровна Антонова

ФГБОУ ВО «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина», магистрант, направление подготовки «Социология»

390000, г. Рязань, ул. Свободы, д. 46

e-mail: irina-skryabina@list.ru

Irina A. Antonova

Ryazan State University named after S.A. Yesenin, master's student, the field of study «Sociology»

390000, Ryazan, Svobody str., 46

e-mail: irina-skryabina@list.ru

Аннотация.

В статье рассмотрены актуальные вопросы рынка труда рязанского региона и его особенности. Выявлена динамика спроса и предложения рабочей силы в Рязанской области с 2019 по 2023 годы. Определены факторы, оказывающие влияние на рынок труда Рязанской области. Приведен анализ прогнозной оценки рынка труда в разрезе сфер экономики, где выявляется наибольшая потребность в кадрах на 2023–2029 и 2024–2030 годы. Для более подробного прогнозирования ключевых индикаторов показателя уровня жизни населения в регионе рассмотрены прогноз баланса трудовых ресурсов Рязанской области в производственной сфере и деятельности в области здравоохранения и социальных услуг. Сделанные с учетом текущей ситуации в соседних областях и выявленных тенденциях обоснованные выводы, можно применять в территориальном планировании управлением региона.

Ключевые слова.

Рынок труда, рязанская область, анализ прогнозной оценки, оценка регионального рынка труда, прогноз баланса, потребность в кадрах, спрос и предложение рабочей силы.

Abstract.

The article deals with topical issues of the labor market of the Ryazan region and its features. The dynamics of labor supply and demand in the Ryazan region from 2019 to 2023 has been revealed. The factors influencing the labor market of the Ryazan region are determined. The analysis of the forecast assessment of the labor market in the context of economic sectors, where the greatest need for personnel for 2023–2029 and 2024–2030 is revealed, is presented. For a more detailed prediction of key indicators of the standard of living of the population in the region, the forecast of the balance of labor resources of the Ryazan region in the production sector and activities in the field of health and social services is considered. Reasonable conclusions drawn taking into account the current situation in neighboring regions and the identified trends can be applied in territorial planning by the regional administration.

Keywords.

Labor market, Ryazan region, forecast assessment analysis, regional labor market assessment, balance forecast, personnel demand, labor supply and demand.

Введение

Общеизвестно, что существенное влияние на рынок труда оказывают макроэкономические и микроэкономические факторы.

Самыми значимыми на сегодняшний день можно выделить следующие макроэкономические факторы, например, такие как, введение ряда санкционных мер со стороны недружественных государств и рост производственных мощностей для гособоронзаказа на нужды специальной военной операции.

Эти факторы хотя и не сразу, но наравне с другими стали оказывать негативное влияние, что привело к росту инфляции и

проблемам в области демографии, снижению уровня жизни, и как следствие, к серьезной трансформации рынка труда.

Сегодня Правительство РФ принимает активные меры для стабилизации рынка труда.

Важно отметить, что во многих регионах все равно отмечается дисбаланс между спросом и предложением на рынке труда. Это естественный процесс, сопровождающий научно-техническое и технологическое развитие. В меняющихся условиях стоит отметить, что зачастую именно государственная поддержка позволила и сохранить трудовые коллективы, и обеспечить переподготовку кадров под новые потреб-

ности бизнеса. Региональный мониторинг на постоянной основе позволяет актуализировать меры поддержки граждан и, как ожидается, приносит положительный результат.

На сегодняшний день в регионе примерно 60% безработных женщины, а около 70% - соискатели с высшим образованием (ВО) или средним профессиональным образованием (СПО), а вакансии в основном представлены вариантами, связанными с физическим трудом [16].

Мы попытались в данной работе рассмотреть не только особенности рынка труда Рязанской области, но и проанализировать прогнозную оценку рынка труда и прогноз баланса трудовых ресурсов Рязанской области.

Основная часть

Особенностью рязанского региона является хорошая транспортная доступность (прямое, включая наличие скоростного железнодорожного сообщения и современных автомагистралей) с основными центрами, в которых сосредоточены высокорейтинговые образовательные учреждения. Это г. Москва и Московская область и, конечно, г. Санкт Петербург и Ленинградская область.

Таким образом, на протяжении долгих лет выпускники общеобразовательных учреждений рязанской области отдают предпочтение столичным ВУЗам и, конечно, остаются там работать. Особое отрицательное значение это приобрело в современных условиях.

В условиях глобальной урбанизации и наложении других исторических и макроэкономических факторов моноцентричность областных центров становится типичным явлением. Город Рязань не является исключением. Как и во многих регионах,

почти половина населения Рязанской области сосредоточена в областном центре - городе Рязань. Если говорить о распределении населения, то доля городского населения области 71% или 772 290 человек, а доля сельского более чем в два раза ниже и составляет соответственно 29% или 309 941 человек.

Это иллюстрируют данные Рязаньстата, где три самых густонаселенных муниципальных образований составили г. Рязань, Рязанский район и Рыбновский район, который непосредственно примыкает к границам Московской области, табл. 1. В остальных двадцати девяти муниципальных районах и округах проживает в основном сельское население [17]. Отмечается такая особенность: спрос на рабочую силу выше в г. Рязани, где находится большая часть предприятий региона, а предложение труда выше в районах.

Из открытых источников известно, что Рязанская область специализируется на продукции обрабатывающей промышленности и сельского хозяйства. Основные промышленные предприятия Рязанской области относятся к топливно-энергетическому комплексу, также к сфере производства стройматериалов, машиностроению. В Рязанской области выпускается продукция цветной металлургии, двойного и военного назначения. При высоком уровне развития обрабатывающей промышленности, для Рязанского региона характерен высокий износ основных фондов, что является препятствием для дальнейшего социально-экономического развития [20].

Следующая особенность рынка труда в Рязанской области – растущий спрос на труд и дефицит предложения рабочей силы, рис. 1. Из диаграммы видно, что спрос на труд растет, хоть и не равномерно. За 5 лет число вакансий в регионе уве-

Таблица 1
Оценка численности постоянного населения Рязанской области на 01.01.2024 года [17]

Наименование	Все население, человек	Доля от общей численности населения, %
Рязанская область, и в том числе:	1082231	100
г. Рязань	520509	48
Рязанский муниципальный район	63439	5,9
Рыбновский муниципальный район	38941	3,6

личилось с 15 тыс. до 20 тыс., а наибольшее значение числа вакансий достигает в 2022 году (22 тыс.) и связано это прежде всего с изменением в законодательстве, так как с 1 января 2022 года размещение информации о своей потребности в сотрудниках на государственном портале «Работа России» стало обязательным для работодателей, если численность работников у них превышает 25 человек [1].

Одним из информативных и открытых источников данных по рынку труда является портал hh.ru [19]. Рассмотрим hh.индекс, который представляет собой отношение количества резюме к количеству вакансий за определенный период (месяц или год) в конкретной области или во всех областях. Среднее арифметическое hh.индекса по Рязанской области за 2023 год равняется 2,5. Это значит, что на 1 вакансию приходится 2,5 резюме. По данным статистики hh.ru, значение индекса от 2,0 до 3,9 свидетельствует о дефиците соискателей.

Прогнозные оценки рынка труда (далее ПОРТ) Рязанской области строятся на

основе мониторинга, который в Рязанской области проводит Министерство труда и социальной защиты населения Рязанской области (сокращено МТСЗН РО). Эти данные позволяют оценить соответственно текущую и спрогнозировать перспективную (на 7 лет) потребность в региональных кадрах. Мониторинг проводится в виде анкетирования работодателей. При этом, электронная форма анкеты размещается на официальном сайте МТСЗН РО, а также направляется работодателям на адрес корпоративной электронной почты.

Мы сравнили прогнозные оценки рынка труда Рязанской области на 2023-2029 и 2024-2030 годы [2; 13; 14; 15; 16].

В таблице 2 представлена потребность в кадрах (прогноз) от предприятий-респондентов, принявших участие в опросе. Стоит отметить, что при примерно равном количестве организаций-респондентов в обоих периодах опроса увеличивается доля респондентов (с 50% до 55%), заявивших на семилетнюю перспективу о прогнозной (не нулевой) потребности в кадрах.

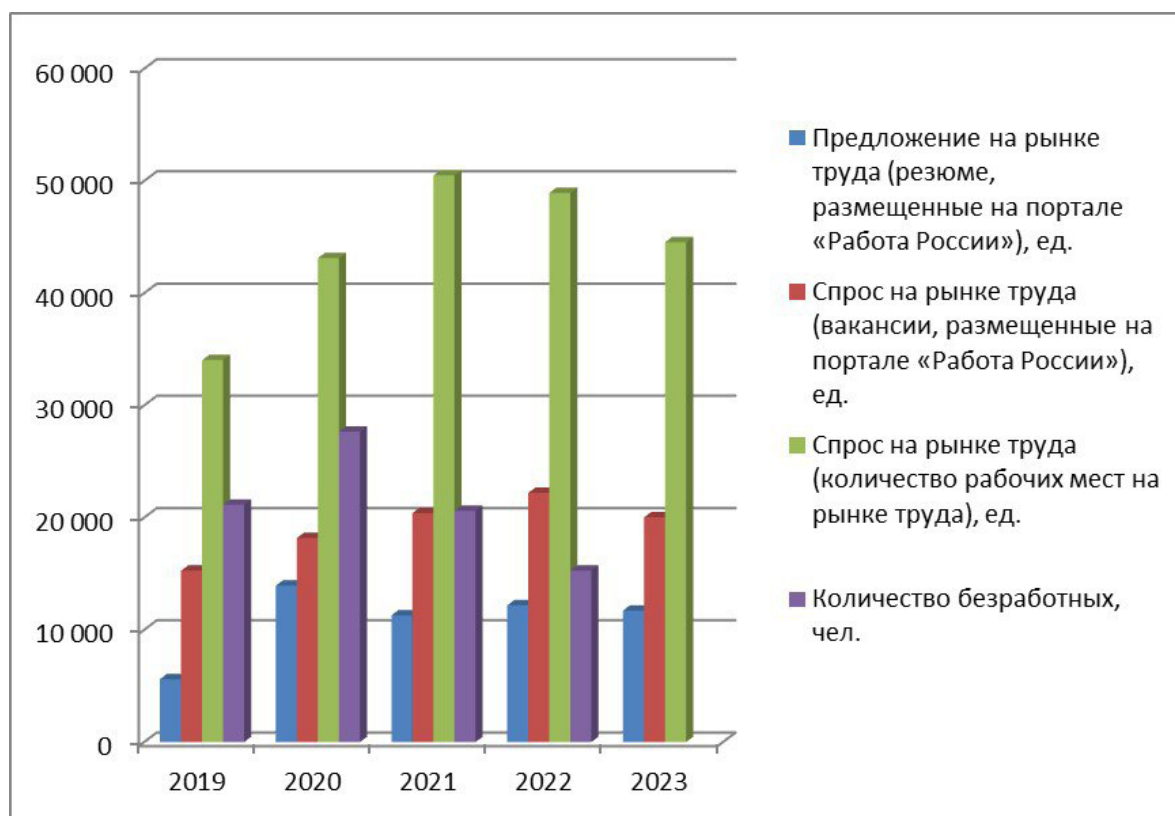


Рисунок 1. Динамика спроса и предложения рабочей силы в Рязанской области с 2019 по 2023 годы [12; 17; 18]

Таблица 2

**Потребность организаций Рязанской области в кадрах по ПОРТ
на 2023-2029 и по ПОРТ на 2024-2030 [15; 16]**

Количество заявителей потребности в кадрах	ПОРТ на 2023-2029 опрошено 2,2 тыс. организаций		ПОРТ на 2024-2030 опрошено 2 тыс. организаций	
	тыс. организаций	в % от общего числа	тыс. организаций	в % от общего числа
прогнозной	1,1 тыс.	50%	1,1 тыс.	55%
нулевой	1,1 тыс.	50%	0,9 тыс.	45%

Нулевая потребность в трудовых ресурсах заявлена скорее всего компаниями, которые вероятно, затрудняются составить прогноз своей потребности в кадрах на среднесрочный период.

Совершенно очевидно, что результаты этих прогнозных оценок рынка труда рязанского региона имеют определенную погрешность, и связано это в первую очередь с тем, что доля опрошенных действующих хозяйствующих субъектов на территории Рязанской области составила менее 10 % от общего количества предприятий.

При этом в сравнении прогнозов на 2023-2029 и 2024-2030 годы сохранилось то же количество организаций, заявивших о своей прогнозной потребности в кадрах (1,1 тыс.), но число организаций, не строивших прогноз потребности в кадрах, сократилось на 200 шт. (с 1,1 тыс. до 0,9 тыс.).

Заявленная потребность организаций Рязанской области в работниках и в том числе потребность в молодых специалистах представлена в табл. 3.

Таким образом, прослеживается, что потребность организаций в работниках имеет тенденции к росту и на 7-летний период возросла на 24,8 тыс. чел. или 9,6%. В том числе потребность в молодых специалистах на 33,5 тыс. чел. или 28,4% значительно увеличилась, что свидетельствует о

положительных перспективах трудоустройства молодежи.

Хотя, если сравнивать ПОРТ Рязанской области за 2023-2029 и 2024-2030 годы, то можно отметить, что потребность организаций в молодых специалистах возросла даже больше, чем общая потребность организаций в работниках.

Все также, очевидно наибольшая потребность в кадрах прогнозируется в таких сферах как: обрабатывающие производства, торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, и конечно в образовании, здравоохранении и социальных услугах. Если сравнивать ПОРТ Рязанской области за 2023-2029 и 2024-2030 годы, то заметно, что в данных сферах произошли изменения, хотя эти области по-прежнему остаются лидирующими в регионе по потребности в кадрах, табл. 4 и 5.

Далее подробнее рассмотрим такие востребованные сферы, играющие важную роль на рынке труда рязанского региона, как: обрабатывающие производства и социальная сфера – здравоохранение и социальные услуги, как главные маркеры равенства получения дохода и уровня жизни населения и посмотрим, за счет каких профессий происходит рост, и из-за каких профессий наблюдается снижение.

Таблица 3

**Потребность среди организаций Рязанской области в работниках, в том числе
потребность в молодых специалистах, на 2023-2029 и 2024-2030 годы [15; 16]**

Основание	Потребность организаций в работниках, тыс. чел.	из них потребность в молодых специалистах	
		тыс. чел.	в % от общего числа
ПОРТ на 2023-2029	258,6	117,9	45,6
ПОРТ на 2024-2030	283,4	151,4	53
Отклонение показателя	+24,8	+33,5	-
в %	+9,6%	+28,4%	-

Таблица 4

Сферы, где прогнозируется наибольшая потребность
в кадрах на 2023-2029 и 2024-2030 годы [15; 16]

Сферы производства	ПОРТ 2023 – 2029		ПОРТ 2024 – 2030		Отклонение показателя	
	в тыс. чел.	в % от общей потребности в кадрах	в тыс. чел.	в % от общей потребности в кадрах	в тыс. чел.	в %
обрабатывающие производства	80	30,9	140	49,5	60	75
торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	49,9	19,3	39,2	13,8	-10,7	-21
образование	39,2	15,2	35,8	12,6	-3,4	-9
деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	22,3	8,6	12,6	4,5	-9,7	-43

Таблица 5

Сферы, где прогнозируется наибольшая потребность
в молодых специалистах на 2023-2029 и 2024-2030 годы [15; 16]

Сферы производства	ПОРТ 2023 – 2029		ПОРТ 2024 – 2030		Отклонение показателя	
	в тыс. чел.	в % от общей потребности в молодых специалистах	в тыс. чел.	в % от общей потребности в молодых специалистах	в тыс. чел.	в %
обрабатывающие производства	40	34	84,3	29,7	44,3	111
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	24,4	20,7	19,5	6,9	-4,9	-20
образование	13,4	11,4	14,4	4,4	1	7

Для начала рассмотрим отрасль «обрабатывающие производства». В табл. 6, 7 приведены профессии, где прогнозировалась наибольшая потребность в кадрах (в том числе в молодых специалистах), из ПОРТ на 2023-2029 годы и 15 профессий из ПОРТ на 2024-2030 годы. Профессии представлены в разрезе от уровня образования и квалификации кадров.

Таблица 6

Профессии служащих отрасли «обрабатывающие производства», где прогнозируется
наибольшая потребность в кадрах, на 2023-2029 и на 2024-2030 годы [15; 16]

Наименование профессии	ПОРТ 2023 – 2029		ПОРТ 2024 – 2030		Отклонение показателя (общая потребность в работниках)		Отклонение показателя (потребность в молодых специалистах)	
	общая потребность в работниках, чел.	из них молодых специалистов, чел.	общая потребность в работниках, чел.	из них молодых специалистов, чел.	в чел.	в %	в чел.	в %
Специалисты (уровень ВО)								
Востребовано по ПОРТ 2023-2029 и ПОРТ 2024-2030								
Инженер-конструктор	2 830	2 309	3 641	2 753	811	29	444	19
Инженер-технолог	2 059	1 543	2 012	1 187	-47	-2	-356	-23
Специалисты (уровень СПО)								
Востребовано по ПОРТ 2023-2029								

Наименование профессии	ПОРТ 2023 – 2029		ПОРТ 2024 – 2030		Отклонение показателя (общая потребность в работниках)		Отклонение показателя (потребность в молодых специалистах)	
	общая потребность в работниках, чел.	из них молодых специалистов, чел.	общая потребность в работниках, чел.	из них молодых специалистов, чел.	в чел.	в %	в чел.	в %
Лаборант химического анализа	3 166	1 674	2 448	1 332	-718	-23	-342	-20
Оператор товарный	2 184	848	1758	726	-426	-20	-122	-14
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	1 494	1 166	1352	660	-142	-10	-506	-43
Швея	1 344	519	937	853	-407	-30	334	64
Востребовано по ПОРТ 2023-2029 и ПОРТ 2024-2030								
Оператор технологических установок	5 256	4 112	5 253	3 968	-3	-0,06	-144	-4
Востребовано по ПОРТ 2024-2030								
Монтажник радиоэлектронной аппаратуры и приборов	1656	808	4404	2118	2 748	165	1 310	162
Слесарь механосборочных работ	573	336	2616	1602	2 043	367	1 266	377
Токарь	691	331	2539	1833	1 848	267	1 502	454
Лаборант химического анализа	3166	1674	2448	1332	-718	-22	-342	-20
Слесарь-сборщик радиоэлектронной аппаратуры и приборов	704	504	2406	1380	1702	242	867	174

Таблица 7
Профессии рабочих отрасли «обрабатывающие производства», где прогнозируется наибольшая потребность в кадрах, на 2023-2029 и на 2024-2030 годы [15; 16]

Наименование профессии	ПОРТ 2023 – 2029		ПОРТ 2024 – 2030		Отклонение показателя (общая потребность в работниках)		Отклонение показателя (потребность в молодых специалистах)	
	общая потребность в работниках, чел.	из них молодых специалистов, чел.	общая потребность в работниках, чел.	из них молодых специалистов, чел.	в чел.	в %	в чел.	в %
Квалифицированные рабочие								
Востребовано по ПОРТ 2023-2029								
Изготовитель конфет	3 920	1 960	1 260	450	-2 660	-68	-1 510	-77
Литейщик металлов и сплавов / Литейщик пластмасс	1 680	1 680	1656	756	-24	-1	-924	-55
Монтажник радиоэлектронной аппаратуры и приборов	1 656	808	1 260	1 212	-396	-24	404	50

Наименование профессии	ПОРТ 2023 – 2029		ПОРТ 2024 – 2030		Отклонение показателя (общая потребность в работниках)		Отклонение показателя (потребность в молодых специалистах)	
	общая потребность в работниках, чел.	из них молодых специалистов, чел.	общая потребность в работниках, чел.	из них молодых специалистов, чел.	в чел.	в %	в чел.	в %
Слесарь-ремонтник	1 591	1 225	170	0	-1 421	-89	-1 225	-100
Укладчик-заливщик продуктов консервирования	1 400	0	1 656	0	256	18	0	-
Востребовано по ПОРТ 2023-2029 и ПОРТ 2024-2030								
Обработчик рыбы	1 470	0	5 334	3 444	3 864	263	3 444	-
Востребовано по ПОРТ 2024-2030								
Сборщик изделий из пластмасс	360	80	1 980	990	1 620	450	910	1 137
Оператор производственного участка	638	170	5 028	5028	4 390	688	4 858	2 857
Подсобный рабочий консервного цеха	-	-	3 108	0	-	-	-	-
Неквалифицированный персонал								
Востребовано по ПОРТ 2023-2029 и ПОРТ 2024-2030								
Грузчик	3 000	907	4 198	2 502	1 198	50	1 595	176
Укладчик-упаковщик	2 438	1 082	6 219	2 479	3 781	155	1 397	129
Востребовано по ПОРТ 2024-2030								
Подсобный рабочий	782	625	3996	3150	3 214	411	2 525	404

Из данных табл. 6, 7 можно сделать вывод, что меняется структура потребности в кадрах на рынке труда. Т.е. профессии, из отрасли «обрабатывающие производства», которые были востребованы по прогнозу на 2023-2029 годы, теряют свою актуальность (отклонение показателя отрицательное). Согласно прогнозу, на 2024-2030 годы наблюдается потребность в других специальностях, а именно:

1. Специалисты с высшим образованием. В приоритете инженер-конструктор и инженер-технолог.

2. Специалисты со средним профессиональным образованием. В приоритете такие как оператор технологических установок, слесарь механосборочных работ, монтажник и слесарь-сборщик радиоэлектронной аппаратуры и приборов, токарь и лаборант химического анализа.

3. Квалифицированные рабочие. В приоритете здесь подсобный рабочий консервного цеха, сборщик изделий из пласт-

масс, обработчик рыбы, оператор производственного участка.

4. Неквалифицированный персонал. Лидеры по востребованности укладчик-упаковщик, грузчик и подсобный рабочий.

Потребность в соискателях с ВО, таким образом, не сильно и изменилась: профессия инженера остается востребованной и как по прошлому прогнозу на 2023-2029 годы, так и по прогнозу на 2024-2030 годы. Важно, что инженер-конструктор более востребован и в перспективе (общая потребность в кадрах возросла на 29%, в том числе потребность в молодых специалистах увеличилась на 19%), чем инженер-технолог (общая потребность сократилась на 2%, а потребность в молодых специалистах снизилась на 23%). Данная специфика вызвана ориентацией производств и потребностей в регионе.

Для кадров со средним профессиональным образованием самая высокая потребность в специалистах прогнозиру-

ется для оператора технологических установок (5 253 человек, из них 3 968 молодых специалистов по ПОРТ 2024-2030), прироста по сравнению с прогнозом прошлого года не наблюдается (наоборот снижение на 0,06% и 4%). Из всех четырех групп в сфере обрабатывающие производства выше всего прогнозируется потребность в специалистах со средним профессиональным образованием. Потребность в данных кадрах (в том числе и в молодых) по прогнозу на 2024-2030 годы возросла в 2-4 раза. Потребность в монтажниках, слесарях радиоэлектронной аппаратуры и приборов, токарях увеличилась на 165-367% по сравнению с прогнозом прошлого года, а потребность в молодых кадрах данных специальностей возросла на 162-454%. Относительно предыдущего периода только профессия лаборанта химического анализа стала менее востребована на 22%.

Стремительно выросла потребность в квалифицированных рабочих. Если по прогнозу на 2024-2030 годы потребность в таких специалистах, как: сборщик изделий из пластмасс, оператор производственного участка, подсобный рабочий консервного цеха – составляет около 3-5 тысяч человек, то ещё год назад (по прогнозу на 2023-2029 годы) потребность в данных специалистах была в разы меньше. И наоборот, потреб-

ность в квалифицированных рабочих, кто был наиболее востребован по ПОРТ 2023-2029 годы, значительно снизилась. Например, в прогнозе на 2023-2029 годы потребность в слесаре-ремонтнике составляла 1 591 человек, а в прогнозе на 2024-2030 годы потребность в данных специалистах составляет 170 человек.

Актуальной осталась потребность в неквалифицированном персонале. Те же самые профессии, востребованные по прогнозу на 2023-2029 годы, актуальны в прогнозе на 2024-2030 годы (это грузчик, укладчик-упаковщик), также в этот список добавилась профессия подсобного рабочего, потребность в котором возросла в 5 раз по сравнению с прошлым прогнозом.

Развитие здравоохранения и социальных услуг напрямую влияет на продолжительность и качество жизни, поэтому изменения, произошедшие в этих областях особенно актуальны.

В табл.8 приведено топ 10 профессий из сферы «здравоохранение и социальные услуги», где прогнозировалась наибольшая потребность в кадрах (в том числе в молодых специалистах), из ПОРТ на 2023-2029 годы и 10 профессий из ПОРТ на 2024-2030 годы. Профессии представлены по блокам в зависимости от уровня образования и квалификации кадров.

Таблица 8
Профессии в области здравоохранения и социальных услуг, где прогнозируется наибольшая потребность в кадрах, на 2023-2029 и изменение данной потребности в прогнозе на 2024-2030 годы [15; 16]

Наименование профессии	ПОРТ 2023 – 2029		ПОРТ 2024 – 2030		Отклонение показателя (общая потребность в работниках)		Отклонение показателя (потребность в молодых специалистах)	
	общая потребность в рабочих, чел.	из них молодых специалистов, чел.	общая потребность в рабочих, чел.	из них молодых специалистов, чел.	в чел.	в %	в чел.	в %
Специалисты с высшим образованием								
Востребовано по ПОРТ 2023-2029								
Врач-терапевт	323	149	90	52	-233	-72	-97	-65
Специалист по социальной работе	1733	173	40	30	-1 693	-98	-143	-83
Востребовано по ПОРТ 2023-2029 и ПОРТ 2024-2030								
Врач-анестезиолог-реаниматолог	793	492	401	152	-392	-49	-340	-69

Наименование профессии	ПОРТ 2023 – 2029		ПОРТ 2024 – 2030		Отклонение показателя (общая потребность в работниках)		Отклонение показателя (потребность в молодых специалистах)	
	общая потребность в работниках, чел.	из них молодых специалистов, чел.	общая потребность в работниках, чел.	из них молодых специалистов, чел.	в чел.	в %	в чел.	в %
Врач-педиатр участковый	518	499	383	323	-135	-26	-176	-35
Врач-терапевт участковый	418	360	447	423	29	7	63	18
Востребовано по ПОРТ 2024-2030								
Специалист по реабилитации инвалидов	49	49	523	187	474	967	138	282
Специалисты со средним профессиональным образованием								
Востребовано по ПОРТ 2023-2029 и ПОРТ 2024-2030								
Медицинская сестра	4844	4254	2028	1563	-2 816	-58	-2 691	-63
Медицинская сестра-анестезист	646	524	398	318	-248	-38	-206	-39
Востребовано по ПОРТ 2024-2030								
Логопед	99	59	332	140	233	235	81	137
Медицинская сестра операционная	264	192	362	126	98	37	-66	-34
Квалифицированные рабочие								
Востребовано по ПОРТ 2023-2029								
Водитель автомобиля	663	572	81	52	-582	-88	-520	-91
Неквалифицированный персонал								
Востребовано по ПОРТ 2023-2029 и ПОРТ 2024-2030								
Уборщик	486	8	304	8	-182	-37	0	0
Уборщик служебных помещений	677	249	326	181	-351	-51	-68	-27

Из таблицы видно, что те профессии, которые были востребованы по прогнозу на 2023-2029 годы, теряют свою актуальность (отклонение показателя отрицательное). Согласно ПОРТ на 2024-2030 годы, прогнозируется потребность в следующих профессиях:

- на первом месте: врач-анестезиолог-реаниматолог, врач-педиатр участковый, врач-терапевт участковый, специалист по реабилитации инвалидов (специалисты с ВО);
- на втором месте: медицинская сестра, медицинская сестра-анестезист, медицинская сестра операционная (специалисты с СПО);
- далее - неквалифицированный персонал: уборщик и уборщик служебных помещений.

Квалифицированные рабочие в прогнозе на 2024-2030 не представлены в данной таблице, так как профессии этого блока не вошли в десятку наиболее востребованных.

Таким образом, нами были рассмотрены два из четырех вида экономической деятельности региона, где прогнозировалась наибольшая потребность в кадрах на 2024-2030 годы (однозначно это социальная сфера, здравоохранение, образование, торговля, обрабатывающие производства, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов). Понятно, что отрицательная динамика показателя (потребность в кадрах по профессиям) говорит о том, что рынок труда изменяется. Тот прогноз, что делался на 2023-2029, теряет свою актуальность: в новом прогнозе на 2024-2030 в первую де-

сятку профессий уже входят иные специальности, отчасти то, что было востребовано раньше, сейчас становится менее актуальным.

Важно отметить, что в анализе прогнозных данных надо учитывать перспективу обновления кадров с ориентиром на молодых специалистов.

Рассмотрим подробнее соотношение потребности в кадрах в зависимости от квалификации и уровня образования, и конечно же выделим те направления, где ожидается повышенная потребность в молодых специалистах, табл. 9.

Из приведенных таблиц видно, что наибольшая потребность в кадрах наблюдается в четырех уже рассмотренных выше сферах. Дополнительно можно отметить финансовую и страховую деятельность как новую в потребности в квалифицированных кадрах.

Численность студентов, получающих высшее образование, падает, однако их

число пока превышает количество специалистов среднего звена. А число студентов, получающих среднее профессиональное образование и получающих квалификацию рабочих и служащих хоть и не значительно, но растет. Если посмотреть на данные табл. 9, то можно сказать, что на 2022 год количество студентов, получивших высшее образование, и количество студентов, ставших специалистами среднего звена, приблизительно равно (соответственно 5 600 и 5 100 человек). Только специалистов среднего звена готовится и выпускается все больше, чем студентов с высшим образованием. Эта тенденция сегодня как никогда актуальна и отвечает потребностям рынка труда.

Квалифицированных рабочих и служащих с каждым годом выпускается меньше, что не отвечает потребностям рынка труда, так как потребность в данных специалистах увеличивается. Динамика численности студентов представлена ниже, табл. 10.

Таблица 9
Распределение потребности в молодых специалистов по уровню образования и квалификации по ПОРТ Рязанской области на 2024-2030 годы [16]

С высшим образованием		Со средним профессиональным образованием		В квалифицированных специалистах		В неквалифицированном персонале	
отрасль	тыс. чел.	отрасль	тыс. чел.	отрасль	тыс. чел.	отрасль	тыс. чел.
обрабатывающие производства	7	обрабатывающие производства	41	обрабатывающие производства	26	обрабатывающие производства	9
образование	4	образование	7	торговля оптовая и розничная	12	торговля оптовая и розничная	4
деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	3	деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	3	деятельность финансовая и страховая	4	строительство	1

Таблица 10
Численность студентов в Рязанской области по уровню образования (на начало учебного года) [17]

Уровни образования	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Численность студентов, человек:				
Бакалавров, специалистов, магистров	29 778	29 673	29 094	28 385
Специалистов среднего звена	21 483	22 563	23 456	23 738
Квалифицированных рабочих, служащих	2 510	2 468	2 480	2 578
Выпущено, человек				
Бакалавров, специалистов, магистров	6 430	5 738	5 667	5 622
Специалистов среднего звена	4 825	5 120	4 580	5 105
Квалифицированных рабочих, служащих	837	792	723	688

Теперь рассмотрим потребность рынка труда в молодых специалистах на семилетнюю перспективу, согласно ПОРТ на 2024-2030 годы. На лицо снижение потребности в специалистах с ВО. Если предположить, что каждый год в течение следующих семи лет будет выпускаться около 5 тыс. человек с ВО (35 тыс. человек), что с избытком покрывает потребность в молодых специалистах (на семилетний период потребность прогнозируется только в 25 тыс. человек).

Посмотрим на потребность в молодых специалистах среднего звена. На семилетний период потребность в них составляет 62 тыс. человек. Аналогичный расчет при семилетнем выпуске по 6 тыс. специалистов данного уровня (42 тыс. человек) не покрывает прогнозные потребности рынка труда.

Потребность в квалифицированных рабочих на семилетний период 47 тыс. человек. С учетом ежегодного выпуска из школ порядка 800-700 человек, при условии снижения количества, выследи снижения рождаемости становится очевиден острый дефицит квалифицированных специалистов в среднесрочной перспективе.

Важно отметить, что доля лиц в трудоспособном возрасте, но при этом совершенно не занятых в экономике региона сейчас составляет порядка 84 тыс. чел. или 13% от численности трудовых ресурсов региона (сюда мы не относим учащихся, обучающихся с отрывом от производства и официально зарегистрированных безработных). В основе же формирования численности трудовых ресурсов учитывается трудоспособное население в трудоспособном возрасте (теперь это женщины 16-59 лет и мужчины 16-64 лет).

Заключение

Важно уже сейчас понимать динамику урбанизации и стремительного развития мегаполисов на фоне проблематики средних и малых городов в Российской Федерации. Необходимы стратегические решения по изменению ситуации, а разработка новых подходов и применение комплексных решений существующей проблемы должна быть объектом постоянного мониторинга не только региональных

властей, но и федеральных [6; 8; 9; 22].

Сегодня именно это сотрудничество встречается с современными вызовами и, несмотря на свою значимость сталкивается с трудностями в реализации. Однако, более значимым для эффективного использования ресурсов и совместному решению проблем городов регионов России является не столько сотрудничество между различными уровнями власти, сколько оперативное взаимодействие власти и бизнеса [21; 25].

Таким образом, можно сделать вывод, что для рынка труда Рязанской области характерно сокращение численности трудовых ресурсов, что связано с неблагоприятной демографической ситуацией. При этом, трудовой потенциал Рязанской области может быть расширен за счет включения в экономическую деятельность населения в трудоспособном возрасте и не занятого в экономике (это 84 тыс. чел), в том числе и за счет вовлечения граждан пенсионного возраста.

Увеличения возрастной категории в трудоспособном возрасте, тенденция снижения численности молодых кадров, и конечно же близость московского региона оказывает значимое влияние на Рязанский рынок труда. Рынок труда столичных регионов ввиду более конкурентоспособного предложения оттягивает часть рабочей силы. Возникает необходимость привлечения трудовых ресурсов из внешних для региона источников.

Дополнительные трудности создает слабая заинтересованность работодателей области в прохождении мониторинга МТСЗН РО о прогнозной оценке рынка труда на семилетний период. Это существенно осложняет процесс прогноза изменений потребности региона в кадрах. Работодателям затруднительно составить прогноз данной потребности, потому что оказывают влияние непредвиденные факторы: уход молодежи на СВО, снижение потока мигрантов, сложная политическая обстановка.

Идеальный механизм работы: составление прогноза потребности регионального рынка труда в кадрах – выстраивание образовательной политики региона – выпуск

востребованных специалистов. При этом особо важно сотрудничество работодателей с образовательными учреждениями региона [3; 4].

Основные выводы можно применять ко многим региональным центрам, особенно в центральной части России, т.к. ситуация на рынке труда во многом вызвана теми же факторами и схожа по проблематике, например, изложенные у коллег [11; 23].

На основе вышеизложенного можно выделить ключевые направления по развитию рынка труда Рязанской области:

- Сохранение и создание новых рабочих мест во всех районах Рязанской области. Это возможно благодаря инвестиционным проектам, которые реализуются не только в областном центре, но и в районах.

В Рязанской области более трехсот инвестиционных площадок, где инвестор может разместить предприятие и получить определенные меры поддержки. [7]. Кроме того, в Рязанской области есть еще и флагманские инвестиционные площадки – наиболее масштабные и значимые по результатам комплексные инвестиционные проекты, которые интегрируют в себе различные направления экономической деятельности. Соответственно, эту работу надо продолжать.

- Ориентироваться на профессии, которые актуальны и востребованы из года в год, а подготовку и переподготовку незанятого населения вести по запросу со стороны регионального рынка труда.

Говоря о подготовке и переподготовке населения, отметим, что можно пройти профессиональное обучение в рамках федерального проекта «Содействие занятости» национального проекта «Демография» [10]. Обучение доступно по всем уровням образования, включая востребованные программы профессионального обучения, где достаточно документа об общем образовании. Важно отметить возможность получения востребованной специальности «с нуля» в удобном онлайн-формате и в некоторых случаях даже на бюджетной основе. Это достаточно актуально не только для Рязанского рынка

труда, где прогнозируется высокая потребность в рабочих специальностях. Данный федеральный проект дает возможность расширить, в том числе, и подготовку специалистов среднего звена. Особо значимо, чтобы программа была ориентирована под реальные нужды конкретного работодателя: сотрудник обучился по программе – его взяли на работу.

И, конечно, при реализации намеченного плана особое внимание следует уделить вопросам трудоустройства граждан предпенсионного возраста, женщин, не состоящих в трудовых отношениях и имеющих детей дошкольного возраста [24], а также других категорий граждан, которые находятся в трудной жизненной ситуации.

Список источников:

1. Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» от 12.12.2023 № 565-ФЗ (последняя редакция).
2. Аналитическая записка по ПОРТу на 2024-2030 год // Министерство труда и социальной защиты населения Рязанской области // URL: <https://mintrudsoc.ryazan.gov.ru/activities/direction/employment/forecast/> (дата обращения: 30.10.2024).
3. Бринза В.В., Гринберг В.Е. Управление конкурентоспособностью // Национальная металлургия. 2003. № 5. С. 52.
4. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Суслова М.А., Перк О.Н. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте // Экономика промышленности. 2014. № 2. С. 63-73.
5. Востокова О.В., Милов П.О., Шовунова Н.Ю. Антикризисное управление корпоративными структурами // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4 (65). С. 97-100.
6. Зотов В.Б. Развитие и угасание российских городов: причины и возможные решения // Вестник университета. 2023. №2, С. 41-47.
7. Инвестиционный портал // Рязанской области // URL: <https://investryazan.ru/ru> (дата обращения: 01.05.2024).
8. Колчин А.А., Силина К.А. Импакт-инвестирование в предпринимательстве: история вопроса // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ. Сборник статей международной научно-практической конференции. Ижевск, 2021. С. 117-120.
9. Мышко Ю.А., Колчин А.А. Новая экономическая политика и "новый курс": назад в будущее // Гуманитарные исследования Центральной России. 2022. № 3 (24). С. 16-24.
10. Обучение граждан в рамках федерального проекта «Содействие занятости» национального проекта «Демография» // Работа России // URL: <https://trudvsem.ru/information-pages/support-employment/> (дата обращения: 03.05.2025).
11. Овчаров А.В., Бабкина Т.В., Струженкова В.А. Современные проблемы рынка труда и пути их решения на примере Тульской области // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 151-160.
12. Предложение на рынке труда / Работа России // URL: https://trudvsem.ru/opendata/statistics/cv/supply_labor_market?VacancySalaryMode=actual&Region=62&PeriodStart (дата обращения: 30.05.2025).
13. Прогноз баланса трудовых ресурсов Рязанской области на 2022 год и плановый период 2023 и 2024 годов // Министерство труда и социальной защиты населения Рязанской области // URL: <https://mintrudsoc.ryazan.gov.ru/activities/result/БТР%20для%20сайта2.pdf?ysclid=Islmuccvcm783310181> (дата обращения: 30.05.2025).
14. Прогноз баланса трудовых ресурсов Рязанской области на 2023 год и плановый период 2024 и 2025 годов // Министерство труда и социальной защиты населения Рязанской области // URL: <https://mintrudsoc.ryazan.gov.ru/activities/БТР%202022-1%20для%20сайта.pdf?ysclid=Islmo4dvlx449376092> (дата обращения: 30.05.2025).
15. Прогнозные оценки рынка труда Рязанской области на 2023-2029 годы / Министерство труда и социальной защиты населения Рязанской области // URL: https://mintrudsoc.ryazan.gov.ru/activities/direction/employment/forecast/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 01.06.2025).
16. Прогнозные оценки рынка труда Рязанской области на 2024 - 2030 годы / Министерство труда и социальной защиты насе-

17. Рязанской области // URL: https://mintrudsoc.ryazan.gov.ru/link/Аналитическая%20записка%20по%20ПОРТу%20на%202024-2030.pdf?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 28.05.2025).
17. Рязанская область в цифрах: Краткий статистический сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Рязанской области // URL: <https://62.rosstat.gov.ru/statpublications/document/43911> (дата обращения: 01.06.2025).
18. Спрос на рынке труда / Работа России // URL: https://trudvsem.ru/opendata/statistics/vacancy/demand_labor_market?VacancySalaryMode=actual&Region=62&PeriodStart=2019-01-01&PeriodEnd=2023-12-31 (дата обращения: 30.05.2025).
19. Статистика: сервис открытой аналитики рынка труда // hh.ru // URL: https://stats.hh.ru/ryazan_oblast (дата обращения: 20.04.2025).
20. Стратегия социально-экономического развития Рязанской области до 2030 года / Администрация города Рязани // URL: <https://admzn.ru/ekonomika-i-biznes/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-ryazanskoj-oblasti> (дата обращения: 01.05.2025).
21. Хмельченко Е.Г., Дроздова А.А., Мушников В.А., Черкасов К.В. Проблемы и перспективы развития малых городов России // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 302-307.
22. Хмельченко Е.Г., Ибятов Ф.М. Маркетинг в социальных медиа // Modern Economy Success. 2019. № 1. С. 112-115.
23. 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. М.: Государственный университет управления, 2017. – С. 146-151.
24. Хмельченко Е.Г., Кретов А.А. Профессиональное обучение отдельных категорий граждан как инструмент государственной политики содействия занятости населения // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 82-88.
25. 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. Federal Law "On Employment of the Population in the Russian Federation" dated 12.12.2023 No. 565-FZ (latest revision).
2. Analytical note on the PORT for 2024-2030 // Ministry of Labor and Social Protection of the Population of the Ryazan Region // URL: <https://mintrudsoc.ryazan.gov.ru/activities/direction/employment/forecast/> (date of access: 30.10.2024).
3. Brinza V.V., Grinberg V.E. Competitiveness Management // National Metallurgy. 2003. No. 5. P. 52.
4. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Yu., Suslova M.A., Perk O.N. From the Future to the Present: Using the Methodology of Predictive Modeling in Value-Based Management // Industrial Economics. 2014. No. 2. Pp. 63-73.
5. 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). Pp. 97-100.
6. Zotov V.B. Development and decline of Russian cities: reasons and possible solutions // Bulletin of the University. 2023. No. 2, Pp. 41-47.
7. Investment portal // of the Ryazan region // URL: <https://investryazan.ru/ru> (date of access: 01.05.2024).
8. Kolchin A.A., Silina K.A. Impact investing in entrepreneurship: history of the issue // In the collection: TOPICAL ISSUES OF ECONOMICS AND FINANCE. Collection of articles of the international scientific and practical conference. Izhevsk, 2021. Pp. 117-120.
9. Myshko Yu.A., Kolchin A.A. New economic policy and the "new course": back to the future // Humanitarian studies of Central Russia. 2022. No. 3 (24). Pp. 16-24.
10. Training of citizens within the framework of the federal project "Promotion of Employment" of the national project "Demography" // Work of Russia // URL: <https://trudvsem.ru/information-pages/support-employment/> (date of access: 03.05.2025).
11. Ovcharov A.V., Babkina T.V., Struzhenkova V.A. Modern problems of the labor market and ways to solve them on the example of the Tula region // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 151-160.
12. Supply on the labor market / Work of Russia // URL: https://trudvsem.ru/opendata/statistics/cv/supply_labor_market?VacancySalaryMode=actual&Region=62&PeriodStart (date of access: 05/30/2025).
13. Forecast of the balance of labor resources of the Ryazan region for 2022 and the planning period of 2023 and 2024 // Ministry of Labor and Social Protection of the Population of the Ryazan Region // URL: <https://mintrudsoc.ryazan.gov.ru/activities/result/БТП%20для%20сайт2.pdf?ysclid=Islmuccvcm783310181> (date of access: 05/30/2025).
14. Forecast of the balance of labor resources of the Ryazan region for 2023 and the planning period of 2024 and 2025 // Ministry of Labor and Social Protection of the Population of the Ryazan Region // URL: <https://mintrudsoc.ryazan.gov.ru/activities/БТП%202022-1%20для%20сайт.pdf?ysclid=Islmo4dvlx449376092> (date of access: 05/30/2025).
15. Forecast estimates of the labor market of the Ryazan region for 2023-2029 / Ministry of Labor and Social Protection of the Population of the Ryazan Region // URL: https://mintrudsoc.ryazan.gov.ru/activities/direction/employment/forecast/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (date of access: 01.06.2025).
16. Forecast estimates of the labor market of the Ryazan region for 2024-2030 / Ministry of Labor and Social Protection of the Population of the Ryazan Region // URL: https://mintrudsoc.ryazan.gov.ru/link/Аналитическое%20записка%20по%20ПОРТу%20на%202024-2030.pdf?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (date of access: 05/28/2025).
17. Ryazan Region in Figures: Brief Statistical Digest / Territorial Body of the Federal State Statistics Service for the Ryazan Region // URL: <https://62.rosstat.gov.ru/statpublications/document/43911> (date of access: 06/01/2025).
18. Demand in the labor market / Work in Russia // URL: https://trudvsem.ru/opendata/statistics/vacancy/demand_labor_market?VacancySalaryMode=actual&Region=62&PeriodStart=2019-01-01&PeriodEnd=2023-12-31 (accessed: 30.05.2025).
19. Statistics: open labor market analytics service // hh.ru // URL: https://stats.hh.ru/ryazan_oblast (accessed: 20.04.2025).
20. Strategy for the socio-economic development of the Ryazan region until 2030 / Ryazan City Administration // URL: <https://adm.rzn.ru/ekonomika-i-biznes/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-ryazanskoj-oblasti> (accessed: 01.05.2025).
21. Khmelchenko E.G., Drozdova A.A., Mushnikov V.A., Cherkasov K.V. Problems and prospects for the development of small towns in Russia // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 302-307.
22. Khmelchenko E.G., Ibyatov F.M. Marketing in social media // Modern Economy Success. 2019. No. 1. Pp. 112-115.
23. Khmelchenko E.G. Quality of life as an indicator of the development of a municipality // In the collection: State and municipal administration in the Russian Federation: modern problems and development prospects, a collection of scientific papers by teachers, graduate students and students of the Department of State and Municipal Administration. Moscow: State University of Management, 2017. - P. 146-151.
24. Khmelchenko E.G., Kretov A.A. Vocational training of certain categories of citizens as an instrument of state policy to promote employment of the population // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 82-88.
25. Cherkasova M.A. Network communities and a change in the paradigm of municipal governance on the example of Moscow. // State and municipal administration. Scientific notes. 2021. No. 1. P. 82-86.



УДК 334.012.35:351.74(470.41)
DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_108
EDN: <https://elibrary.ru/kppkhp>

Экономико-организационные и административные аспекты взаимодействия частных охранных организаций с органами власти в Республике Татарстан

Economic, organizational and administrative aspects of interaction between private security organizations and authorities in the Republic of Tatarstan



Артур Раисович Саляхиев

ФГБОУ ВО «Гжельский государственный университет»,
аспирант.
140155, Московская область, Раменский городской округ, пос.
Электроизолатор, д. 6.
e-mail: mister.art2687@yandex.ru

Arthur R. Salyakhiev

FSBEI HE «Gzhel State University», postgraduate student.
140155, Moscow region, Ramensky city district, Elektroizolyator
settlement, 67.
e-mail: mister.art2687@yandex.ru

Александр Юрьевич Яковлев

ФГБОУ ВО «Гжельский государственный университет»,
профессор, доктор политических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1944-9006>, SPIN-код: 9191-2366, AuthorID: 644254.
140155, Московская область, Раменский городской округ,
пос. Электроизолатор, д. 6.
e-mail: office@corporateadvisor.pro

Alexander Y. Yakovlev

FSBEI HE «Gzhel State University», professor, doctor of political
science, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1944-9006>, SPIN-code:
9191-2366, AuthorID: 644254.
140155, Moscow region, Ramensky city district, Elektroizolyator
settlement, 67, e-mail: office@corporateadvisor.pro

Аннотация.

Настоящая статья посвящена исследованию вопросов взаимодействия частных охранных организаций (ЧОО) с федеральными, региональными и муниципальными органами. Выбранная тема представляет интерес в связи с наличием как глобальных угроз безопасности, так и национальных для России. ЧОО уже играют и способны на еще большую роль в вопросах обеспечения безопасности личности, общества и государства.

Ключевые слова.

Охранная организация, частная охранная организация, частное охранное предприятие, ЧОО, взаимодействие с органами власти.

Введение

В современном мире вопросы безопасности не перестают сходить с повестки дня. Органы государственной власти и местного самоуправления далеко не всегда способны гибко и оперативно реагировать на перманентно растущие угрозы. Одними из субъектов, имеющих возможность помочь с обеспечением безопасности, выступают частные охранные организации (ЧОО).

В Республике Татарстан, как и в других регионах России, частная охранная деятельность активно развивается, постепенно становясь неотъемлемой частью системы обеспечения безопасности. В последние годы значимость ЧОО в охране объектов социальной инфраструктуры и бизнеса [2], обеспечении безопасности массовых мероприятий и поддержке правопорядка возрастает. Важность сотрудничества ЧОО и органов власти также проявляется в системе охраны объектов образования и здравоохранения, что отражает стремление Татарстана обеспечить безопасность своих граждан.

Основная часть

Вначале определимся с некоторыми базовыми вещами.

Согласно профильному закону частная охранная организация – юридическое лицо, учрежденное специально «для оказания охранных услуг, зарегистрированное в установленном законом порядке и имеющее лицензию на осуществление частной охранной деятельности» (ст. 1.1 [1]).

Определение функций ЧОО позволит более четко структурировать их деятельность. К основным из них относятся:

Abstract.

This article is devoted to the study of issues of interaction between private security organizations (PSO) and federal, regional and municipal authorities. The chosen topic is of interest due to the presence of both global security threats and national ones for Russia. PSO already play and are capable of an even greater role in ensuring the security of individuals, society and the state.

Keywords.

Security organization, private security organization, private security company, private security company, interaction with authorities.

1. Охранная функция. Она включает осуществление физической охраны объектов и лиц, защита имущества от угроз, обеспечение порядка в зонах ответственности.

2. Превентивная функция. Состоит из мероприятий, направленных на предупреждение противоправных действий, таких как установка сигнализаций, камер видеонаблюдения и других средств безопасности.

3. Антитеррористическая и функция обеспечения безопасности. Представляет собой меры по защите от террористических угроз и общая поддержка безопасности объектов и лиц [12].

Несмотря на наличие определенной нагрузки на ЧОО, ключевая роль в обеспечении правопорядка, охраны прав граждан и стабилизации общественных отношений лежит на органах власти. На органы исполнительной власти (в частности, МВД России) возлагается обязанность поддержания правопорядка, борьбы с преступностью и защиты государства от внешних и внутренних угроз. Органы внутренних дел реализуют административные и правоохранительные полномочия, включая оперативно-розыскные мероприятия, расследование преступлений и обеспечение правопорядка в условиях чрезвычайных и иных ситуаций.

Однако современное общество сталкивается с различными вызовами безопасности, включающими преступность, деятельность экстремистских структур, террористические угрозы и кризисные ситуации, требующие комплексного подхода к обеспечению правопорядка. В этих условиях важным фактором эффективного

обеспечения общественной безопасности становится сотрудничество между государственными (муниципальными) органами и частными охранными организациями [16; 17]. Важность данного сотрудничества обусловлена тем, что ЧОО дополняют деятельность органов власти, предоставляя специализированные услуги и расширяя территориальное покрытие в вопросах безопасности. Кроме того, координация усилий частных и государственных структур позволяет создать более гибкий и адаптивный механизм реагирования.

Деятельность ЧОО регулируется федеральным законодательством, в частности, Законом РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации». Акт устанавливает, что ЧОО могут функционировать исключительно в форме общества с ограниченной ответственностью и заниматься исключительно охранной деятельностью (ст. 15.1 [1]). Также правовое регулирование осуществляется основным законом страны, ГК РФ, ТК РФ, Федеральным законом «Об оружии», нормативными актами Правительства РФ, МВД России, Росгвардии. Различного рода ответственность [5] предусматривается УК РФ, КоАП РФ и проч.

Сотрудничество ЧОО и органов власти в Республике Татарстан имеет давние традиции и институциональную поддержку, что позволяет эффективно организовывать совместную деятельность в сфере обеспечения безопасности и правопорядка. На сегодняшний день взаимодействие правоохранительных органов с частным охранным сектором является важным элементом региональной системы безопасности, включающей как защиту общественного порядка, так и охрану объектов разного рода и назначения.

Одним из важных организационных элементов сотрудничества между правоохранительными органами и ЧОО является координационный совет, созданный при МВД по Республике Татарстан. Совет, возглавляемый заместителем начальника полиции МВД Татарстана, является основным консультативным и координационным органом, способствующим налаживанию и поддержанию связи между государственными и частными структурами безопасности. Заседания координационного совета

проводятся в формате видеоконференций, что позволяет охватить все регионы республики и включать в обсуждение ключевых вопросов не только представителей полиции, но и работников ЧОО. На заседаниях обсуждаются актуальные вопросы, включая предупреждение преступлений, анализируются случаи нарушения законодательства, а также отмечаются позитивные достижения охранных компаний [10].

Подобная систематическая работа по обмену информацией позволяет обеим сторонам своевременно принимать меры по улучшению качества охранных услуг. Собственникам объектов, нуждающихся в охране, важно, чтобы предоставляемые ЧОО услуги отвечали их ожиданиям. Строгий контроль со стороны органов внутренних дел позволяет обеспечить высокие стандарты работы ЧОО.

Одним из аспектов взаимодействия является учет показателей правоохранительной деятельности ЧОО. На регулярной основе координационный совет оценивает работу ЧОО в части выявления и предотвращения преступлений и административных правонарушений, подводя итоги и поощряя отличившихся сотрудников. Такая система включает выдачу благодарностей и почетных грамот, что повышает престиж профессии и мотивирует работников охранного сектора к добросовестному выполнению своих обязанностей. Кроме того, о результатах и достижениях сотрудников сообщается в региональных и республиканских СМИ, что создает общественное признание роли ЧОО в обеспечении общественного порядка.

Совместные действия полиции и ЧОО особенно актуальны при обеспечении безопасности массовых мероприятий. В Республике Татарстан значительное внимание уделяется поддержанию порядка на таких мероприятиях, и охранные организации принимают в них активное участие. Взаимодействие включает контроль над соблюдением норм пожарной и строительной безопасности, организацию видеонаблюдения и установку металлоискателей на входах, а также дежурство экипажей групп быстрого реагирования (ГБР) на определенных маршрутах. Это позволяет значительно повысить уровень защищенности участников и гостей массовых ме-

роприятий, а также уменьшить нагрузку на правоохранительные органы.

Несмотря на наличие механизма координации и контроля, в сфере охраняемых услуг остаются проблемы, связанные с недобросовестной конкуренцией [9]. В настоящее время законодательные возможности для влияния на недобросовестных участников рынка ограничены и решение этой проблемы остается на повестке координационного совета. Необходимы разработки нормативных мер для ужесточения требований к качеству услуг и ответственности ЧОО, что станет основой для снижения конкуренции, основывающейся на снижении затрат, а не на качестве работы.

В республике была создана некоммерческая ассоциация охранных организаций, способствующая объединению усилий ЧОО и служащая платформой для совместной работы. Подобные структуры позволяют участникам обмениваться опытом и лучшими практиками, а также согласовывать действия при выполнении определенных задач, требующих участия нескольких охранных компаний.

По сей день в Республике Татарстан наблюдается значительное развитие сотрудничества между ЧОО и органами власти, в частности, в сфере охраны образовательных учреждений. Государство оказывает финансовую поддержку ЧОО, выделяя средства на обеспечение охраны ряда общественных объектов, что способствует усилению безопасности в регионе. В текущий год саммита БРИКС в Казани власти города предусмотрели финансирование в размере 375,5 млн. руб. на охрану школ и детских садов, что на 5 млн. руб. превышает показатели предыдущего года [3].

Сотрудничество также играет ключевую роль в подготовке и проведении массовых мероприятий. Так, перед Универсиадой 2013 года в г. Казани взаимодействие ЧОО и властных структур было усилено для обеспечения безопасности участников и гостей. Президент Татарстана Р.Н. Минниханов подчеркнул значимость этого взаимодействия. В план обеспечения безопасности входили транспортные объекты и места с большим потоком посетителей. Для усиления контроля к работе привлекались 1200 сотрудников ЧОО, взаимодей-

ствующих с правоохранительными органами и экстренными службами [11].

В результате активного сотрудничества между ЧОО и государственными (муниципальными) органами в Республике Татарстан наблюдается значительное улучшение уровня безопасности как на охраняемых объектах, так и на массовых мероприятиях.

Заключение

Сотрудничество между ЧОО и органами власти в Республике Татарстан представляет собой важный аспект обеспечения безопасности и правопорядка в регионе. Участие ЧОО в обеспечении безопасности школ, детских садов и других учреждений, а также их активная роль в подготовке к массовым мероприятиям подчеркивают важность интеграции частных и государственных структур в охранной деятельности. Координация усилий, обмен информацией и совместные действия позволяют повысить уровень безопасности и оперативности реагирования на потенциальные угрозы.

Тем не менее, остаются проблемы, требующие решения, такие как недобросовестная конкуренция и необходимость ужесточения требований к качеству охраняемых услуг. Создание некоммерческой ассоциации охранных организаций и работа координационного совета при МВД по Республике Татарстан показывают стремление к повышению стандартов и поддержанию качества охранной деятельности.

Дальнейшее развитие и укрепление сотрудничества между ЧОО, органами местного самоуправления [7] и органами государственной власти является ключевым фактором в обеспечении безопасной и стабильной среды для Татарстана, что требует продолжения усилий по совершенствованию механизмов взаимодействия и росту качества охранных услуг. Повысить результативность указанного выше может способствовать вовлечение институтов гражданского общества [6], работа над качеством принимаемых решений [4; 15], информатизации [8], а также изыскание источников для инвестиций [13; 14] и модернизации ЧОО.

Список источников:

1. Закон РФ от 11.03.1992 № 2487-1 «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» // URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 14.11.2024).
2. Аллаhverдиева Л.М., Борисова О.В. Экономическая безопасность малого бизнеса: проблемы и перспективы развития // Теория и практика управления человеческими ресурсами: Сборник трудов V Международной очно-заочной научно-практической конференции / Отв. ред. И.Р. Казарян. – Чита: ЗабГУ, 2018. С. 15-19.
3. Более 375 млн. на ЧОП и 12 млн на тревожные кнопки: как будут защищать школы и детсады Казани в 2024 году. 16.12.2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://realnoevremya.ru/news/298417-kak-budut-zaschischat-shkoly-i-detsady-kazani-v-2024-godu> (дата обращения: 14.11.2024).
4. Гадецкий В.Г., Никкель М.Н. Особенности принятия решений в малом и среднем бизнесе // Вестник ГГУ. 2020. № 1. С. 22-31.
5. Глазунова И.В. Проблемные вопросы публично-правовой ответственности юридического лица // Сибирское юридическое обозрение. 2019. № 4. С. 512-517.
6. Зотов В.Б. Информационные технологии на службе по взаимодействию власти с населением // В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления и права. Сборник научных статей V международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире». Под ред. С.Е. Прокофьева [и др.]. 2018. С. 58-62.
7. Зотов В.Б. Стратегическое планирование в системе местного самоуправления (проблемный обзор и рекомендации) // Муниципальная академия. 2018. № 1. С. 6-9.
8. Матвеева Н.С. Информационно-коммуникационное обеспечение деятельности органов государственной и муниципальной власти // Муниципальная академия. 2020. № 4. С. 29-35.
9. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
10. Подчерзетцева Д. Частный охранный рынок Республики Татарстан: передовой опыт и перспективы будущего приказом. 11.06.2015 // URL: <https://guardinfo.online/2015/06/11/chastnyj-oxrannyj-rynok-respubliki-tatarstan-peredovoj-opyt-i-perspektivy-budushhego/> (дата обращения: 14.11.2024).
11. Универсиаду в Казани будут охранять 1200 сотрудников ЧОП. 22.05.2013 // URL: <http://ohrana.ru/news/60182/> (дата обращения: 14.11.2024).
12. Шаронов С. А. Функции охранной деятельности: понятие, признаки, условия и классификация // Вестник Московского университета МВД России. 2013. № 12. С. 47-53.
13. Широкова Л.В., Исраилов Р.Р. О поддержке малого и среднего предпринимательства на различных уровнях управления // Вестник ГГУ. 2022. № 1. С. 72-84.
14. Шубин И.И. Основные направления повышения инвестиционной активности российских предприятий на современном этапе // Вестник ГГУ. 2022. № 2. С. 77-87.
15. Шубин И.И. Проектный менеджмент: применение метода В. Парето в обосновании управленческих решений // Вестник Академии управления и производства. 2022. № 2. С. 114-119.
16. Хмельченко Е.Г., Ибятлов Ф.М. Маркетинг в социальных медиа // Modern Economy Success. 2019. № 1. С. 112-115.
17. 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. М.: Государственный университет управления, 2017. – С. 146-151.

References:

1. Law of the Russian Federation of 11.03.1992 No. 2487-1 "On Private Detective and Security Activities in the Russian Federation" // URL: <http://www.consultant.ru> (date of access: 14.11.2024).
2. Allahverdiyeva L.M., Borisova O.V. Economic security of small businesses: problems and development prospects // Theory and practice of human resource management: Collection of papers of the V International in-person and correspondence scientific-practical conference / Ed. I.R. Kazaryan. – Chita: ZabSU, 2018. Pp. 15-19.
3. More than 375 million for private security companies and 12 million for panic buttons: how Kazan schools and kindergartens will be protected in 2024. 12/16/2023 [Electronic resource]. – Access mode: <https://realnoevremya.ru/news/298417-kak-budut-zaschischat-shkoly-i-detsady-kazani-v-2024-godu> (date of access: 11/14/2024).
4. Gadetsky V.G., Nikkel M.N. Features of decision-making in small and medium businesses // Bulletin of GSU. 2020. No. 1. Pp. 22-31.
5. Glazunova I.V. Problematic issues of public liability of a legal entity // Siberian Legal Review. 2019. No. 4. Pp. 512-517.
6. Zotov V.B. Information technologies in the service of interaction between authorities and the population // In the collection: Actual problems and prospects for the development of public administration and law. Collection of scientific articles of the V international scientific and practical conference "Management Sciences in the Modern World". Ed. by S.E. Prokofiev [et al.]. 2018. Pp. 58-62.
7. Zotov V.B. Strategic planning in the local government system (problem review and recommendations) // Municipal Academy. 2018. No. 1. Pp. 6-9.
8. Matveeva N.S. Information and communication support for the activities of state and municipal authorities // Municipal Academy. 2020. No. 4. Pp. 29-35.
9. Mironova N.N. Risk theory of an industrial enterprise // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. Pp. 57-61.
10. Podchertzetseva D. Private security market of the Republic of Tatarstan: best practices and future prospects by order. 11.06.2015 // URL: <https://guardinfo.online/2015/06/11/chastnyj-oxrannyj-rynok-respubliki-tatarstan-peredovoj-opyt-i-perspektivy-budushhego/> (date of access: 14.11.2024).
11. The Universiade in Kazan will be guarded by 1200 private security company employees. 22.05.2013 // URL: <http://ohrana.ru/news/60182/> (date of access: 14.11.2024).
12. Sharonov S. A. Functions of security activities: concept, features, conditions and classification // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2013. No. 12. P. 47-53.
13. Shirokova L.V., Israilov R.R. On support of small and medium entrepreneurship at various levels of management // Bulletin of GSU. 2022. No. 1. P. 72-84.
14. Shubin I.I. Main directions of increasing investment activity of Russian enterprises at the present stage // Bulletin of GSU. 2022. No. 2. P. 77-87.
15. Shubin I.I. Project management: application of V. Pareto's method in substantiating management decisions // Bulletin of the Academy of Management and Production. 2022. No. 2. P. 114-119.
16. Khmelchenko E.G., Ibyatov F.M. Marketing in social media // Modern Economy Success. 2019. No. 1. P. 112-115.
17. Khmelchenko E.G. Quality of life as an indicator of the development of a municipality // In the collection: State and municipal administration in the Russian Federation: modern problems and development prospects, a collection of scientific papers of teachers, graduate students and students of the Department of State and Municipal Administration. Moscow: State University of Management, 2017. – P. 146-151.

Статья поступила в редакцию 19.12.2024; принята к публикации 20.08.2025



УДК 330.15

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_113

EDN: <https://elibrary.ru/muxpsi>

Перспективы разработки региональной системы «Экологичный город» (на примере Тульской области)

Prospects for the development of the regional system "Environmentally friendly city" (on the example of the Tula region)



Татьяна Владимировна Бабкина

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», доцент кафедры «Менеджмент», кандидат экономических наук, доцент, ORCID iD 0000-0001-8439-2627, SPIN-код: 6699-2039, AuthorID: 445811.

301665 Россия, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8.

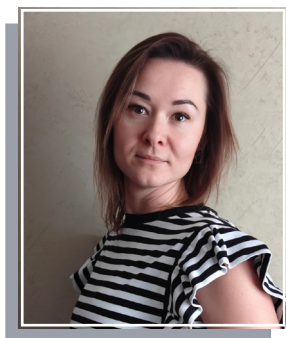
e-mail: tayana_surkova@mail.ru

Tatiana V. Babkina

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", associate Professor of the Department "Management", Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID iD 0000-0001-8439-2627, SPIN-код: 6699-2039, AuthorID: 445811.

301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8.

e-mail: tayana_surkova@mail.ru

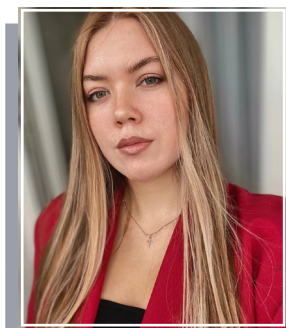


Алёна Андреевна Буравова

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», доцент кафедры «Менеджмент», кандидат экономических наук, ORCID iD 0000-0002-3575-8108, SPIN-код: 2255-2387, AuthorID: 958205.
301665 Россия, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8.
e-mail: malik_alenka@mail.ru

Alena A. Buravova

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", associate Professor of the Department "Management", Candidate of Economic Sciences, ORCID iD 0000-0002-3575-8108, SPIN-код: 2255-2387, AuthorID: 958205.
301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8.
e-mail: malik_alenka@mail.ru



Виктория Александровна Плотникова

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», студент направления подготовки 43.03.01 «Сервис», ул. Дружбы, д.8.
e-mail: vikula.12092000@gmail.com

Victoria A. Plotnikova

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", associate Professor of the Department "Management", student of the direction of training 43.03.01 «Service»,
301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8.
e-mail: vikula.12092000@gmail.com

Аннотация.

В статье систематизированы ключевые сферы для создания здоровой и устойчивой городской среды для будущих поколений. Выявлены особенности инструментов ее реализации, на уровне региона.

Проект «экологичный город» необходим для разработки адаптивного механизма в области экологической безопасности, который позволит значительно улучшить экологическую обстановку в регионе и будет способствовать повышению качества жизни населения. Реализация этой программы будет способствовать устойчивому развитию Тульской области. Данный опыт возможно будет использовать и другим субъектам Федерации.

Предложенные авторами выводы могут найти практическое применение в разработке эффективной стратегии устойчивого развития Тульской области и будет способствовать укреплению позиций Тульской области как одного из лидеров в области экологической политики и улучшения условий проживания граждан.

Ключевые слова.

Экология, экологичный город, охрана природы, загрязнение, выбросы, защита окружающей среды, модернизация, водоочистка, энергосбережение, устойчивое развитие, инвестиционная привлекательность.

Введение

Система «Экологичный город» в Тульской области нацелена на снижение негативного влияния на окружающую среду и улучшение экологического состояния региона. Проект «Экологичный город» предназначен для формирования здоровой и стабильной городской среды для будущих поколений. Он состоит из ряда мероприятий, направленных на повышение экологической культуры населения и предприятий, а также на внедрение новых технологий в области экологии [6; 11].

Тульская область характеризуется высокой концентрацией промышленных объектов, что обуславливает значительную антропогенную нагрузку на экосистемы региона. Согласно исследованиям, регион занимает лидирующие позиции в Центральном федеральном округе по объёмам выбросов загрязняющих веществ в атмосферу. Гидрологический мониторинг свидетельствует о преобладании водных объектов с повышенным индексом загрязнённости, относящимися к категориям

Abstract.

The article systematizes key areas for creating a healthy and sustainable urban environment for future generations. The features of the tools for its implementation at the regional level have been identified.

The project "environmentally friendly city" is necessary for the development of an adaptive mechanism in the field of environmental safety, which will significantly improve the environmental situation in the region and will contribute to improving the quality of life of the population. The implementation of this program will contribute to the sustainable development of the Tula region. This experience may be used by other subjects of the Federation.

The conclusions proposed by the authors can find practical application in the development of an effective strategy for sustainable development of the Tula region and will help strengthen the position of the Tula region as one of the leaders in the field of environmental policy and improving the living conditions of citizens.

Keywords.

Ecology, green city, nature conservation, pollution, emissions, environmental protection, modernization, water treatment, energy conservation, sustainable development, investment attractiveness.

«загрязнённые» и «грязные» (соответствует III-IV классам по классификации ГОСТ 17.1.2.04-77 [5]). Существенный вклад в экологическую дестабилизацию вносит радионуклидное загрязнение северо-западных районов, обусловленное трансграничным переносом радиоактивных осадков после катастрофы 1986 года. Особую тревогу вызывает состояние почвенно-земельных ресурсов: 28–34% сельхозугодий демонстрируют признаки химической деградации и потери плодородия, достигающие пороговых значений экологической безопасности. В связи с этим, Тульской области как центру промышленности нужно уделять большое внимание экологии, поскольку на ограниченной площади расположено множество химических и металлургических предприятий, которые наносят ущерб природе.

Основная часть

В качестве экологических проблем Тульского региона следует отметить следующие:

– загрязнение атмосферы. Предприятия своими выбросами негативно влияют на состояние атмосферы; вредные вещества загрязняют озоновый слой и провоцируют выпадение кислотных дождей, которые, в свою очередь, наносят ущерб земле и водоемам;

– загрязнение воды. Поскольку поверхностные воды классифицируются как «загрязнённые» и подходят лишь для технических нужд, водоснабжение в Тульской области обеспечивается исключительно из подземных источников;

– отсутствие переработки отходов. В регионе не налажена переработка бытовых отходов, а утилизация промышленных отходов находится на низком уровне (лишь 5%).

По данным экологического мониторинга за 2023 год, совокупный объём

эмиссии загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников на территории Тульской области достиг 108,18 тыс. тонн. В сравнении с предыдущим отчётным периодом зафиксировано снижение данного показателя на 1,77 тыс. тонн, что соответствует уменьшению на 1,6% [13].

Анализ структуры выбросов демонстрирует, что более половины общего объёма загрязнения атмосферы (50%+) генерируется промышленным сектором региона – 59,47 тыс. тонн. Территориальное распределение эмиссий носит выраженный локальный характер: наибольший вклад вносят город Тула (59 467,76 тонн), муниципальное образование Новомосковск (12 543,11 тонн) и посёлок городского типа Новогуровский (11 808,28 тонн) [17].

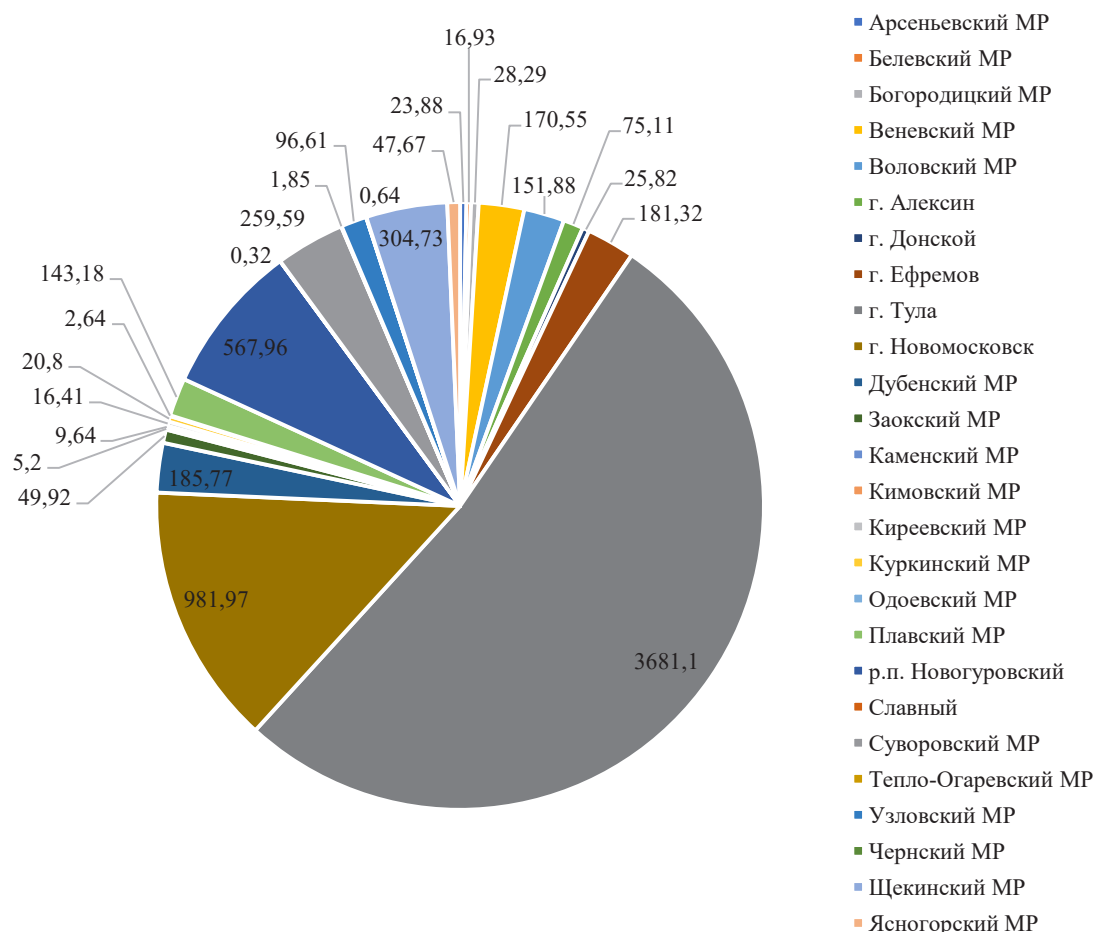


Рисунок 1. Выбросы твердых загрязняющих веществ в атмосферный воздух по всем муниципалитетам Тульской области, тонн [7]

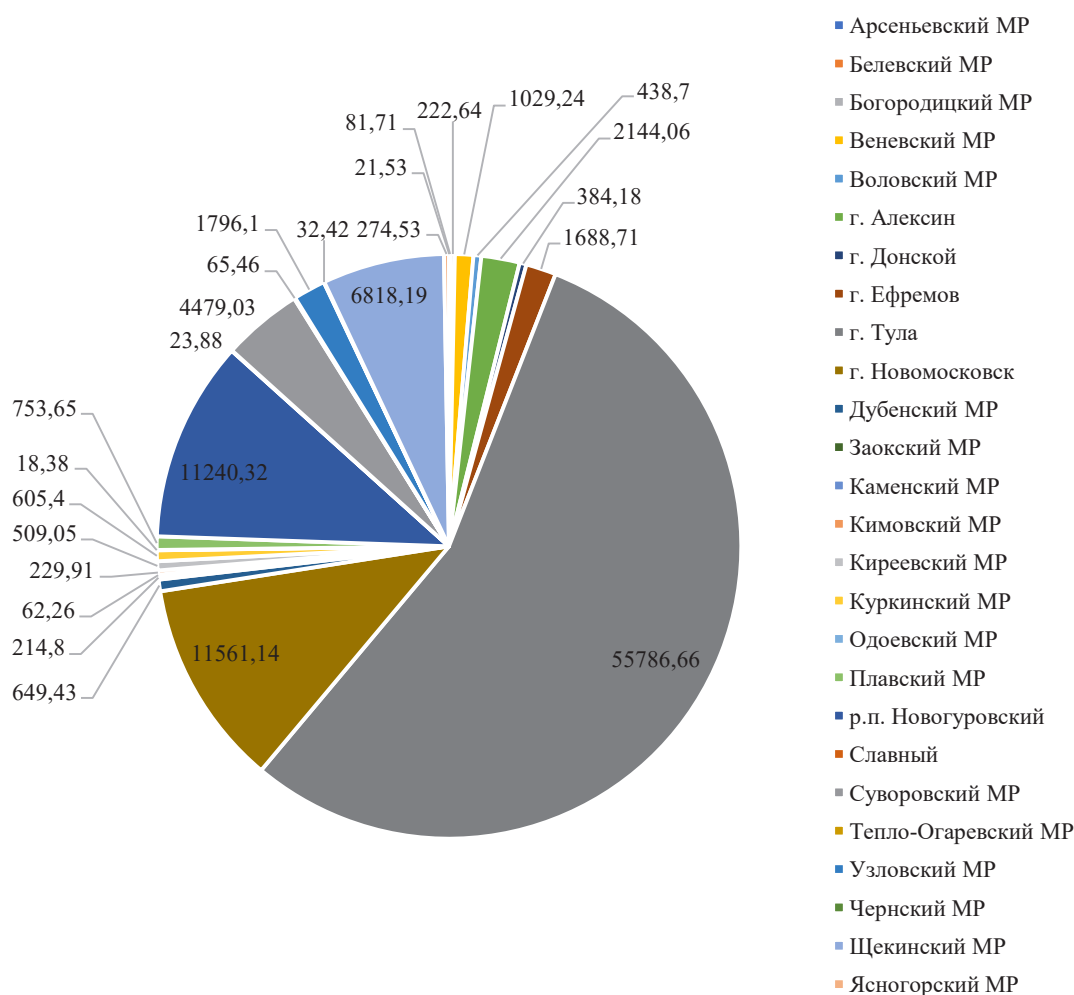


Рисунок 2. Выбросы газообразных и жидких загрязняющих веществ в атмосферный воздух по всем муниципалитетам Тульской области, тонн [7]

Главными источниками загрязнения воздуха являются различные промышленные предприятия Тульской области. В их число входят: АО «Щекиноазот», АО «Тулачермет», Черепетская ГРЭС имени Д.Г. Жимерина (входит в состав Группы «Интер РАО»), ООО «ХайдельбергЦемент Рус», АО «НАК «Азот» и АО «Косогорский металлургический завод». На рисунке 2 представлены данные по объемам выбросов вредных веществ в атмосферу от различных отраслей промышленности [7].

По результатам экологического мониторинга за 2023 год, на предприятиях Тульской области было подвергнуто очистке

и нейтрализации 349,14 тыс. тонн загрязняющих соединений. Данный показатель соответствует 79,4% от общего количества образующихся отходов. Анализ морфологического состава обработанных веществ выявил преобладание твердых фракций (287,4 тыс. тонн или 83,4% от общего объема утилизированных отходов), тогда как на долю жидких и газообразных соединений пришлось 61,73 тыс. тонн, что составило 64,8% от их потенциально-го объема образования. Распределение объемов выбросов в атмосферу за период с 2005 по 2023 гг. представлены на рисунке 3.



Рисунок 3. Объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, тыс. тонн [13]

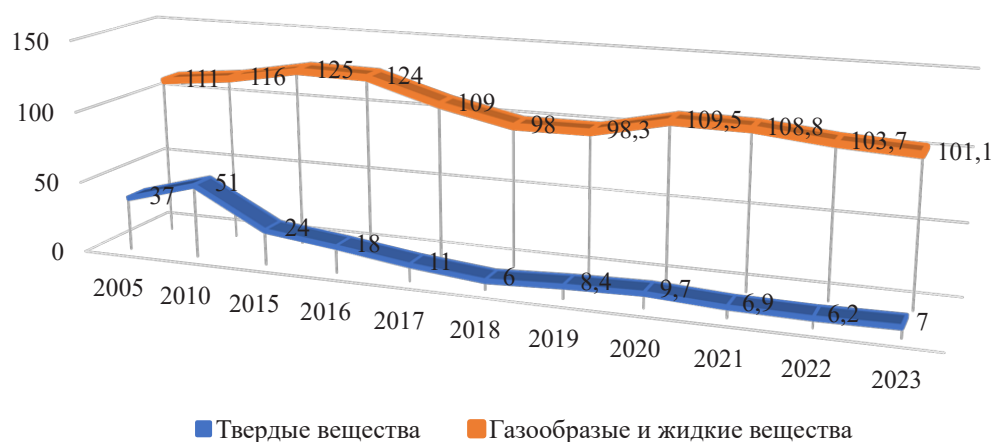


Рисунок 4. Динамика выбросов в атмосферу Тульской области загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников, тыс. тонн [12]

В 2023 году Управление Роспотребнадзора по Тульской области провело мониторинг и надзор качества атмосферного воздуха, в рамках которых было взято 3167 проб воздуха. Отклонений от нормы обнаружено не было. Аналогичные результаты были получены и в предыдущие годы: в 2022 году взяли 3774 пробы, а в 2021 году — 3737 проб, также без регистрации отклонений [12].

ФГБУ "Центральное управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды" осуществляет систематический контроль качества атмосферного воздуха на территории Тульской области. В рамках данной деятельности функционирует сеть стационарных пунктов наблюдений за загрязнением атмосферы (ПНЗ), включающая 10 единиц оборудования, территориально распределенных следующим

образом: Город Тула - 5 стационарных ПНЗ; Город Новомосковск - 3 стационарных ПНЗ; Территория музея-заповедника "Ясная Поляна" - 2 стационарных ПНЗ. Ключевые особенности мониторинговой сети:

- обеспечение репрезентативности данных по основным промышленным центрам региона;
- контроль фоновое состояние атмосферы в природоохранной зоне;
- круглогодичный режим наблюдений;
- соответствие требованиям Росгидромета.

Загрязнение воды в Тульской области обусловлено наличием большого количества промышленных предприятий и отсутствием эффективных систем очистки и обеззараживания сточных вод. Основные загрязнители – ТЭЦ, металлургические предприятия, животноводческие фермы и склады с нефтепродуктами и минеральными удобрениями.

Экологическая ситуация в городах Тула и Новомосковск характеризуется как напряжённая. На Тулу приходится 23% всех выбросов загрязняющих веществ и 27% объёма сбрасываемых загрязнённых стоков во всей области, тогда как в Новомосковске эти показатели составляют соответственно 4% и 23%.

Тульская область вносит существенный вклад в загрязнение гидрографической сети Центрального федерального округа, формируя 28,5% от общего объёма сброса загрязнённых сточных вод в регионе. Качественный анализ сточных вод выявил преобладание следующих загрязняющих компонентов:

- биогенные элементы (соединения азота и фосфора);
- металлы (преимущественно железосодержащие соединения), составляющие 8,5% от общероссийского сброса;
- органические загрязнители (ароматические углеводороды) с долей 26% в федеральном масштабе.

Объёмный показатель антропогенной нагрузки на водные экосистемы региона достигает 300 млн м³ загрязнённых сточных вод ежегодно.

В тоже время, государственный контроль за гидрологическими объектами осуществ-

ляется в соответствии с нормативно-правовой базой, которая включает Постановление Правительства РФ №219 от 10.04.2007 [2] и Ведомственные регламенты Минприроды России.

ФГБУ «Тульский ЦГМС» реализует программу регулярных наблюдений, включающую:

- гидрохимический анализ в 21 контрольном створе;
- статистическую обработку полученных данных;
- комплексную оценку уровня загрязнения водных объектов.

По состоянию на 2023 год 93,5% населения имеют доступ к высококачественной питьевой воде через централизованные системы водоснабжения, что выше, чем в предыдущие годы, по сравнению с 92,44% в 2021 году и 93% в 2022 году. При этом этот показатель достигает 98,4% среди городского населения.

Санитарно-химические показатели превышают средние региональные значения в таких районах, как Белевский, Тепло-Огаревский, Щекинский, Плавский, Киреевский, Воловский и Арсеньевском, а также в городе Тула.

Министерство природных ресурсов и экологии Тульской области, действуя в рамках делегированных компетенций, осуществляет лицензионную деятельность в сфере недропользования с 2015 года. В перечень реализуемых функций входит:

1. Организация процедуры лицензирования:
 - выдача разрешительных документов на добычу подземных вод;
 - оформление прав на использование недр для целей водоснабжения.
2. Контрольно-надзорная деятельность:
 - мониторинг соблюдения условий лицензирования;
 - проверка выполнения лицензионных соглашений.

По данным на отчетный 2023 год, на территории субъекта федерации зарегистрировано 832 действующих лицензии, предоставляющих право на:

- эксплуатацию подземных водных объектов;

- хозяйственное использование ресурсов недр;
- обеспечение водоснабжения населения и предприятий.

В Кимовском, Киреевском, Узловском и Заокском районах Тульской области в рамках проекта "Сохранение уникальных водных объектов" завершены работы по очистке рек Дон, Скнига и Шиворонь.

Кроме того, в регионе проводятся все-российские экологические мероприятия «Сохраним лес», «Сад памяти» и «Вода России». Эти мероприятия позволили высадить более 190 тысяч деревьев и кустарников, а также очистить свыше 350 километров береговой линии рек и прудов.

Помимо этого, значимой задачей системы «Экологичный город» является управление отходами. В 2023 году на территории Тульской области образовалось 10 748,8 тысяч тонн отходов, включая 466,5 тысяч тонн твердых коммунальных отходов (данные основаны на статистической отчетности).

В Тульской области активно внедряются технологии раздельного сбора мусора, а также строятся новые мусороперерабатывающие заводы. Кроме того, проводятся мероприятия по обучению населения правилам обращения с отходами и формированию культуры раздельного сбора мусора. Также было выделено финансирование 12 миллионов рублей из областного бюджета для продолжения обустройства 122 контейнерных площадок для сбора отходов.

В соответствии с требованиями Федерального закона № 89-ФЗ "Об отходах производства и потребления" [1] на территории Тульской области осуществляется комплекс мероприятий по организации системы обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО) [17]. Технологический процесс включает сбор и транспортировку отходов с применением специализированного автотранспорта, оснащенного системами спутникового мониторинга и аппаратурой фотофиксации выполнения работ [6; 10].

Территориальная схема обращения с отходами, утвержденная Приказом Минприроды Тульской области № 603-о от 30.12.2022 [3], предусматривает:

- постепенное внедрение системы селективного накопления ТКО;
- модернизацию инфраструктуры обращения с отходами;
- привлечение средств федерального бюджета для оснащения контейнерными площадками.

В регионе функционирует двухпоточная система селекции ТКО, основанная на принципах:

- выделение вторичных материальных ресурсов (бумага, картон, стекло);
- отдельный сбор органических и смешанных отходов.

В рамках федерального проекта "Комплексная система обращения с ТКО" в 2021-2022 гг. было:

- приобретено 2 385 специализированных контейнеров;
- оборудованы контейнерные площадки в 8 муниципальных образованиях:
- городские округа: Тула, Новомосковск;
- муниципальные районы: Щёкинский, Узловский;
- городские поселения: Ефремов, Богородицк, Донской, Кимовск.

Дополнительные проекты в сфере экологии:

1. Акция "Без покрышек 71" (с апреля 2022 года):
 - организация пунктов приема автошин;
 - последующая экологичная утилизация.
2. Пилотный проект "Текстиль.Перезагрузка.71" (2023 год):
 - апробация системы сбора текстильных отходов;
 - перспектива масштабирования на весь регион.

В 2023 году в Тульской области в муниципальных образованиях городов Новомосковск, Ефремов, Тула (два объекта), а также в Веневском, Дубенском (два объекта) и Куркинском районах действовало два объекта по сортировке ТКО и 6 полигонов ТКО.

Тульская область принимает активное участие в реализации федерального проекта "Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами", являющегося составной частью националь-

ного проекта "Экология". В соответствии с установленными целевыми показателями проект предусматривает достижение 100% уровня сортировки ТКО к 2030 году и сокращение объемов захоронения отходов на полигонах в 2 раза.

В рамках реализованных инфраструктурных проектов введен в эксплуатацию комплекс по переработке отходов (ООО "Хартия", г. Тула), проектная мощность которого составляет 580 000 тонн/год, а технологические возможности включают сортировку, переработку, утилизацию.

В Новомосковске реализованы следующие мероприятия для улучшения обращения с отходами:

- для раздельного сбора отходов установлены контейнеры, приобретено приблизительно 2000 контейнеров;
- для хранения твердых коммунальных отходов построено 333 площадки, оснащенные ограждениями, навесами и твердым покрытием;
- работают два комплекса по переработке отходов мощностью 440 000 тонн и 100 000 тонн соответственно;
- 25 несанкционированных свалок было ликвидировано, по биологическому этапу рекультивации свалок проведены работы;
- построены ряд объектов для переработки отходов и семь мусорных полигонов.

Однако, власти и местные жители активно работают над улучшением экологической обстановки и созданием экологичного города [16].

В области проводится системная природоохранная работа совместно с крупными промышленными предприятиями, организованы контейнерные площадки для раздельного сбора мусора, произведена модернизация предприятий, произошла рекультивация некоторых городских свалок.

Союз машиностроителей предложил прекратить технологические сбросы воды, применяемой в производственных процессах. Благодаря современным технологиям на некоторых предприятиях уже внедрен замкнутый цикл водопользования, к примеру, на таких предприятиях, как АО «АК «Туламашзавод», АО «Щегловский вал», АО «Тулаточмаш» и ЕРАЗ.

На предприятии ЕВРАЗ Узловая функционирует безотходный круговорот воды, что позволяет сократить выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду. Очистка использованной воды будет осуществляться с помощью выпарных аппаратов. Техническая вода с завода будет поступать в резервуары - они рассчитаны на 40 с лишним тысяч литров каждый - где в результате нагрева образуется пар, а загрязняющие вещества остаются в осадке. Затем пар конденсируется в виде чистой воды, которую возвращают обратно в производство, а вредные вещества утилизируют [4].

Также для сокращения выбросов в атмосферный воздух устанавливаются современные системы фильтрации и очистки воздуха. Например, на АО «Тулаточмаш» полностью перешли на использование электромобилей, вместо транспортных средств с двигателями внутреннего сгорания для передвижения по территории предприятия.

Энергосберегающие технологии тоже помогают природе. Нагретый в печи суши-плавки воздух подается на котлы-утилизаторы. Они используют энергию горячего воздуха для производства пара, необходимого для дальнейших производственных процессов. Тем самым предприятие не использует дополнительные природные ресурсы, а наоборот, бережет их. Загрязненный воздух из печей поступает в фильтры с высокой степенью очистки. Даже самые мелкие минеральные частицы возвращаются в ра-

Таблица 1

Достигнутые результаты по состоянию на 2023 год [12]

Показатель	Фактическое значение	Плановый показатель
Доля переработанных ТБО	40,4%	30,0%
Доля отходов, направленных на утилизацию	17,4%	4,3%
Доля отходов, направленных на захоронение	81,8%	95,7%

боту, получается и здесь влияние на окружающую среду сводится практически к нулю.

Также, компания «Полипласт» активно поддерживает разнообразные «зеленые» инициативы, регулярно принимает участие в проведении экологических акций и образовательных мероприятий, занимается озеленением региона и организует экологические активности для молодежи.

Еще одной не менее важной задачей является снижение выбросов загрязняющих веществ в воздух и водоемы. Для этого проводятся работы по модернизации предприятий и внедрению новых технологий [9].

Так, на некоторых заводах уже установлены системы очистки газов и стоков, которые значительно снижают уровень загрязнения («Щекиноазот», «Тулачермет», «Пластик», «НАК „Азот“») и т.д.)

Кроме того, в Тульской области активно развивается «зеленый» транспорт. На улицах можно встретить большое количество электромобилей и автобусов на газомоторном топливе. Это не только снижает выбросы вредных веществ, но и делает город более привлекательным для жителей и гостей.

Не менее важной частью работы по созданию экологичного города является развитие «зеленой» инфраструктуры [14]. В городе высаживаются деревья и кустарники, создаются парки и скверы, а также устанавливаются солнечные панели и ветрогенераторы для производства альтернативной энергии.

В Тульской области уделяют особое внимание образованию и просвещению в области экологии. В школах и вузах проводятся уроки и лекции, посвященные вопросам охраны окружающей среды и устойчивого развития.

Еще одним направлением работы системы является сохранение и восстановление природных ресурсов. В Тульской области проводятся мероприятия по защите и восстановлению лесов, а также по сохранению биоразнообразия. Кроме того, создаются новые зеленые зоны и парки для отдыха жителей региона.

Важно отметить, что система «Экологичный город» не только включает в себя экологические мероприятия, но и способствует развитию экономики региона.

В рамках модернизации региональной системы наблюдений за состоянием окружающей среды Министерством природных ресурсов и экологии Тульской области в 2021 году было учреждено специализированное государственное учреждение "Природа" (ГУ ТО "Природа"). Основной функцией данной организации стало внедрение и эксплуатация автоматизированной системы экологического мониторинга (САЭМ), представляющей собой интегрированную платформу для:

- консолидации данных от различных систем наблюдения;
- автоматического сбора информации о параметрах окружающей среды;
- интеграции данных с промышленными предприятиями через системы автоматического контроля выбросов.

В 2023 году продолжилось техническое оснащение системы мониторинга: была приобретена вторая мобильная лаборатория, установлен модульный пост наблюдения в поселке Косая Гора, а также проведена модернизация существующей мобильной лаборатории с обновлением измерительного оборудования. Параллельно ФГБУ "ТулГУ" развернуло стационарный наблюдательный пункт в городе Алексин. На текущий момент САЭМ аккумулирует данные с 9 стационарных постов, расположенных в Узловском районе, городах Алексин, Ефремов и Новомосковск, а также получает информацию от автоматизированных систем контроля выбросов крупных промышленных объектов, таких как Черепетская ГРЭС в Суворове.

Созданная система обеспечивает непрерывный контроль параметров окружающей среды, оперативное выявление изменений экологической ситуации и формирование комплексной базы данных для последующего анализа. Дальнейшее развитие САЭМ предусматривает расширение сети мониторинга и углубленную интеграцию с другими информационными ресурсами экологического профиля, что позволит повысить эффективность природоохранных мероприятий в регионе.

В регионе организуются пункты экологического мониторинга, которые станут частью единой системы экологического мо-

ниторинга, основанной на базе Тульского государственного университета.

17 июля 2023 года из бюджета Тульской области было выделено финансирование на осуществление научно-исследовательской работы по контролю загрязнения атмосферного воздуха в городе Алексин. Сумма гранта составила свыше 15 миллионов рублей.

Стоит подчеркнуть, что на территориях Новомосковска, Ефремова и Узловского района уже функционируют пункты экологического мониторинга. Информация с автоматизированной системы экомониторинга передается в Ситуационный центр губернатора Тульской области через специализированное природоохранное учреждение «Природа», которое подчиняется министерству природных ресурсов и экологии Тульской области.

На основе полученных данных ученые и специалисты разрабатывают предложения по сокращению выбросов загрязняющих веществ на территории Тульской области [4].

Тульская область последовательно реализует комплекс мер, направленных на оптимизацию экологической обстановки в регионе. Особое внимание уделяется промышленному центру - городу Новомосковску, где осуществляется планомерное внедрение инновационных газоочистных технологий и современных систем очистки промышленных стоков. Реализация этих мероприятий соответствует стратегии устойчивого развития региона и способствует достижению целевых экологических показателей, установленных на федеральном уровне.

Программа «Экологичный город» в Тульской области является значительным шагом к улучшению экологической обстановки и повышению качества жизни населения. Реализация этой программы способствовала устойчивому развитию города и снижению загрязнения.

В рамках программы были реализованы такие мероприятия, как озеленение городских территорий, внедрение новейших технологий очистки воды и воздуха, а также разработка и реализация проектов по управлению отходами. Особое внима-

ние было уделено уменьшению выбросов с промышленных предприятий, модернизации систем водоснабжения и водоотведения, внедрению энергоэффективных технологий, а также оптимизации раздельного сбора и переработки отходов и улучшению транспортной инфраструктуры с фокусом на использование экологически чистого транспорта.

Заключение

В ходе выполнения программы удалось достигнуть улучшения экологической обстановки, что положительно сказалось на инвестиционной и туристической привлекательности региона.

Благодаря программе «Экологичный город», Тульская область стала примером успешного внедрения экологически ориентированных решений, которые могут быть использованы и в других регионах страны. Продолжение работы в этом направлении позволит сохранить природные ресурсы и обеспечить комфортное проживание жителей региона на долгие годы вперед. Кроме того, программа способствовала увеличению зелёных зон и благоустройству общественных пространств, что повысило качество жизни горожан.

Важно отметить, что успех этой программы стал возможен благодаря активному участию всех заинтересованных сторон, от государственных органов до местных сообществ.

Такой подход дает надежду на дальнейшее развитие этой работы и достижение новых целей в области экологии и устойчивого регионального планирования [8;15].

Реализация программы «Экологичный город» – важный шаг на пути создания здоровой городской среды и устойчивого развития региона.

Продолжение работы над программой «Экологичный город», включая её адаптацию под современные вызовы и потребности общества, будет способствовать укреплению позиций Тульской области как одного из лидеров в области экологической политики и улучшения условий проживания граждан.

Список источников:

1. Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ "Об отходах производства и потребления" (с изм. и доп.) // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/12112084/> (дата обращения: 20.03.2025).
2. Постановление Правительства РФ от 10.04.2007 № 219 "Об утверждении Положения об осуществлении государственного мониторинга водных объектов" (с изм. и доп.) // Гарант URL: <https://base.garant.ru/2162365/> (дата обращения: 20.03.2025).
3. Приказ Министерства природных ресурсов и экологии Тульской области от 30.12.2022 № 603-о "Об утверждении территориальной схемы обращения с отходами в Тульской области" // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/408765469/> (дата обращения: 20.03.2025).
4. Приказ Министерства природных ресурсов и экологии Тульской области от 27.07.2023 № 370-о "Об утверждении Положения о формировании и обеспечении функционирования территориальной системы наблюдения за состоянием окружающей среды на территории Тульской области" // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/407451749/> (дата обращения: 20.03.2025).
5. ГОСТ 17.1.2.04-77 Охрана природы. Гидросфера. Показатели состояния и правила таксации рыбохозяйственных водных объектов [Электронный ресурс] : государственный стандарт : введ. постановлением Госстандарта СССР от 27.06.1977 № 1609. – Введ. 1978-01-01. // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/5370530/> (дата обращения: 10.01.2025).
6. 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.
7. В Тульской области назвали районы-лидеры по загрязнению атмосферы // Первый Тульский. 2022. URL: <https://1tulatv.ru/novosti/178187-kakie-predpriyatiya-v-tulskoy-oblasti-bolshe-vsego-zagryaznyayut-atmosferu.html> (дата обращения: 20.03.2025).
8. Джамалов Р.Г., Карлссон А., Юшманова С.И., Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Подсечин В.П., Хмельченко Е.Г. Обращение с бытовыми отходами в странах Северной Европы и России // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 208-217.
9. Зотов В. Б., Косарин С. П., Милькина И. В., Стадолин М. Е. Как сделать город удобным для жизни // Университетские субботы в ГУУ: Цикл лекций / Отв. ред. И. З. Коготкова. – Москва: Государственный университет управления, 2019. – С. 70–84.
10. Зотов В. Б., Пышкина А. В. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 108–114.
11. Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Современные полигоны ТКО - отложенное на завтра решение проблемы переработки и утилизации отходов // Муниципальная академия. 2022. № 4. С. 156-165.
12. О состоянии санитарно-эпидемиологического благополучия населения в Тульской области в 2023 году: Государственный доклад. – Тула: Управление Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Тульской области, 2024. – 209 с.
13. Основные показатели охраны окружающей среды // Росстат. 2023. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/oxr_bul_2023.pdf (дата обращения: 25.03.2025).
14. Филиппов Д.В. Студенческие городки вузов как сложные и многомерные объекты исследования // Экономика образования. 2021. № 1 (122). С. 41-47.
15. Хмельченко Е. Г., Казакова И.Г., Богомолов Ю.Г., Савельев А.Ф., Медовар Ю.А., Юшманов И.О. О влиянии полигона твёрдых коммунальных отходов на качество подземных вод в Московской и Владимирской областях // Муниципальная академия, 2018. №3. С.55-62.
16. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Береговская Т.А., Жиздюк Д.А. Экология как основной фактор повышения уровня и качества жизни населения территории муниципального образования // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 340-346.
17. Экологи назвали тульские муниципалитеты с наибольшим количеством загрязняющих веществ в воздухе // Тульская служба новостей ТСН24. 2024. URL: <https://www.tsn24.ru/2024/07/18/312131-ekologi-nazvali-tulskie-munitsipaliteti-s-naibolshim-kolichestvom-zagryaznyayushchikh-veshchestv-v-v/> (дата обращения: 12.01.2025).

References:

1. Federal Law of 24.06.1998 No. 89-FZ "On Production and Consumption Waste" (as amended and supplemented) // Garant. URL: <https://base.garant.ru/12112084/> (date of access: 20.03.2025).
2. RF Government Resolution of 10.04.2007 No. 219 "On approval of the Regulation on the implementation of state monitoring of water bodies" (as amended and supplemented) // Garant. URL: <https://base.garant.ru/2162365/> (date of access: 20.03.2025).
3. Order of the Ministry of Natural Resources and Environment of the Tula Region dated 30.12.2022 No. 603-o "On approval of the territorial waste management scheme in the Tula Region" // Garant. URL: <https://base.garant.ru/408765469/> (date of access: 20.03.2025).
4. Order of the Ministry of Natural Resources and Environment of the Tula Region dated 27.07.2023 No. 370-o "On approval of the Regulation on the formation and functioning of the territorial system for monitoring the state of the environment in the Tula Region" // Garant. URL: <https://base.garant.ru/407451749/> (date of access: 20.03.2025).
5. GOST 17.1.2.04-77 Nature protection. Hydrosphere. Indicators of the state and rules for taxation of fishery water bodies [Electronic resource]: state standard: introduced. by the Resolution of the USSR State Standard of 27.06.1977 No. 1609. - Introduced. 1978-01-01. // Garant. URL: <https://base.garant.ru/5370530/> (date of access: 10.01.2025).
6. Volkov AM, Milov PO 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.
7. In the Tula region, the leading districts in air pollution were named // Perviy Tula. 2022. URL: <https://1tulatv.ru/novosti/178187-kakie-predpriyatiya-v-tulskoy-oblasti-bolshe-vsego-zagryaznyayut-atmosferu.html> (date of access: 20.03.2025).
8. Dzhamalov R.G., Karlsson A., Yushmanova S.I., Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Podsechin V.P., Khmelchenko E.G. Household waste management in the countries of Northern Europe and Russia // Municipal Academy. 2021. No. 1. P. 208-217.
9. Zotov VB, Kosarin SP, Milkina IV, Stadoln ME How to make a city comfortable for living // University Saturdays at the State University of Management: Lecture Series / Ed. IZ Kogotkova. - Moscow: State University of Management, 2019. - Pp. 70-84.
10. Zotov VB, Pyshkina AV Management of environmental improvement at the district level // Municipal Academy. 2023. No. 1. Pp. 108-114.
11. Medovar YuA, Yushmanov IO, Khmelchenko EG, Cherkasova MA Modern MSW landfills - a solution to the problem of waste processing and disposal postponed until tomorrow // Municipal Academy. 2022. No. 4. P. 156-165.
12. On the state of sanitary and epidemiological well-being of the population in the Tula region in 2023: State report. - Tula: Office of the Federal Service for Supervision of Consumer Rights Protection and Human Wellbeing in the Tula Region, 2024. - 209 p.
13. Key indicators of environmental protection // Rosstat. 2023. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/oxr_bul_2023.pdf (date of access: 03/25/2025).
14. Filippov D.V. University campuses as complex and multidimensional research objects // Economics of education. 2021. No. 1 (122). P. 41-47.
15. Khmelchenko E. G., Kazakova I. G., Bogomolov Yu. G., Savelyev A. F., Medovar Yu. A., Yushmanov I. O. On the impact of a municipal solid waste landfill on the quality of groundwater in the Moscow and Vladimir regions // Municipal Academy, 2018. No. 3. P. 55-62.
16. Khmelchenko E. G., Cherkasova M. A., Beregovskaya T. A., Zhizdyuk D. A. Ecology as the main factor in improving the standard and quality of life of the population of the municipality // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 340-346.
17. Environmentalists named Tula municipalities with the largest amount of pollutants in the air // Tula news service TSN24. 2024. URL: <https://www.tsn24.ru/2024/07/18/312131-ekologi-nazvali-tulskie-munitsipaliteti-s-naibolshim-kolichestvom-zagryaznyayushchikh-veshchestv-v-v/> (date of access: 12.01.2025).

Статья поступила в редакцию 24.04.2025; принята к публикации 15.08.2025



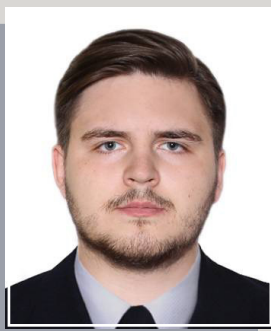
УДК 657:005

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_125

EDN: <https://elibrary.ru/nhtqxt>

Управленческий учет как элемент системы управления организацией: стратегическая трансформация в условиях цифровизации

Management accounting as an element of the organization's management system: strategic transformation in the context of digitalization



Андрей Александрович Толмачев

ООО «Ай Си Эс Консалтинг», консультант
127051, г. Москва, пл Малая Сухаревская, д. 12, этаж 2
e-mail: a.tolmachev@ics-consulting.ru

Andrey A. Tolmachev

«ICS Consulting» LLC, consultant
127051, Moscow, Malaya Sukharevskaya Square, 2nd Floor
e-mail: a.tolmachev@ics-consulting.ru



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



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 выполнен комплексный анализ эволюции управленческого учета как интегрального элемента системы управления современной организацией. Исследуется трансформация его роли от традиционной функции учета затрат к функции стратегического партнера. Проанализирована смена парадигмы, обусловленная переходом к стратегическому управленческому учету (SMA), который смещает фокус с внутренних операционных процессов на анализ внешней среды. Особое внимание уделено влиянию цифровизации и интеграции с корпоративными информационными системами (AIS, ERP), а также новым технологиям, таким как Business Intelligence & Analytics (BI&A) и искусственный интеллект (AI), выступающим катализаторами данной трансформации. Рассматривается эволюция ключевых методов управленческого учета, включая калькулирование по видам деятельности (от ABC к TDABC и AI-Based Costing) и стратегические подходы к управлению затратами (Target Costing, Life-Cycle Costing). На основе анализа современных исследований показано, что влияние управленческого учета на организационную эффективность носит преимущественно опосредованный характер, реализуясь через повышение стратегической гибкости, поддержку инноваций и принятие более качественных управленческих решений. В заключении сформулированы основные выводы, практические рекомендации и определены перспективные направления для будущих исследований.

Ключевые слова.

Управленческий учет, система управления, стратегический управленческий учет, цифровизация, принятие решений, организационная эффективность, Activity-Based Costing, Target Costing, Business Intelligence, устойчивое развитие.

Abstract.

The article provides a comprehensive analysis of the evolution of management accounting as an integral element of the modern organization's management system. The transformation of its role from the traditional function of cost accounting to that of a strategic partner is investigated. The paradigm shift caused by the transition to strategic management accounting (SMA), which shifts the focus from internal operational processes to the analysis of the external environment, is analyzed. Special attention is paid to the influence of digitalization and integration with corporate information systems (AIS, ERP), as well as new technologies such as Business Intelligence & Analytics (BI&A) and artificial intelligence (AI), which act as catalysts for this transformation. The evolution of key management accounting methods is examined, including Activity-Based Costing (from ABC to TDABC and AI-Based Costing) and strategic cost management approaches (Target Costing, Life-Cycle Costing). Based on the analysis of modern research, it is shown that the impact of management accounting on organizational performance is predominantly indirect, realized through increased strategic flexibility, support for innovation, and higher-quality managerial decision-making. The conclusion formulates the main findings, practical recommendations, and identifies promising areas for future research.

Keywords.

Management accounting, management system, strategic management accounting, digitalization, decision-making, organizational performance, Activity-Based Costing, Target Costing, Business Intelligence, sustainable development.

Введение

В условиях усложнения глобальной бизнес-среды, характеризующейся усилением конкуренции и цифровой трансформацией, традиционные подходы к управлению демонстрируют недостаточную эффективность [1]. Это требует переоценки роли всех подсистем управления, среди которых ключевое место занимает управленческий учет. Исторически сфокусированный на калькуляции себестоимости и контроле затрат, сегодня он трансформируется в стратегически важный элемент, интегрированный в систему принятия решений.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации систем управленческого учета к информационным потребностям современного менеджмента. Организации должны внедрять внутренние политики, такие как стратегический управленческий учет (SMA), соответствующие их бизнес-стратегиям и меняющимся требованиям конкурентной среды [4]. Таким образом, трансформация управленческого учета является объективной необходимостью.

Научная новизна исследования заключается в разработке целостной концепции эволюции управленческого учета в условиях цифровизации, где он рассматривается не только как инструмент учета затрат, но и как интеграционный элемент стратегического управления. В отличие от традиционных подходов, в работе предложено рассматривать стратегический управленческий учет (SMA) через призму взаимосвязи трёх ключевых блоков:

1. Методологическая трансформация (от ABC к AI-Based Costing, от стандарт-костинга к Target Costing) как отражение смены парадигмы.

2. Технологическая интеграция (ERP, BI&A, AI) как инфраструктурная основа повышения аналитических возможностей.

3. Устойчивое развитие (интеграция финансовых и нефинансовых показателей) как новый вектор развития SMA.

Кроме того, в исследовании предложен **интеграционный подход**, предполагающий, что эффективность SMA напрямую зависит от конфигурационного соответ-

ствия («fit») между бизнес-стратегией, организационной структурой, уровнем цифровой зрелости и культурой компании. Данное положение расширяет существующие теоретические рамки, опираясь на элементы ситуационной теории и ресурсно-ориентированного подхода, и может служить основой для разработки прикладных моделей оценки зрелости SMA в конкретных организациях.

Существенным элементом новизны является акцент на **синергетический эффект** от одновременного применения передовых методов калькулирования, цифровых технологий и принципов устойчивого развития. В работе обосновано, что именно их комплексное внедрение формирует новый тип управленческого учета — **цифровой устойчивый стратегический учет** (Digital Sustainable SMA), который способен не только повышать текущую эффективность, но и обеспечивать долгосрочную адаптивность бизнеса.

Основная часть

Концептуальная эволюция: от традиционного учета к стратегическому управлению. Эволюция управленческого учета представляет собой смену управленческой парадигмы. Традиционная модель, которая с 1980-х годов подвергается критике за чрезмерную ориентацию на внутренние операционные процессы, оказалась недостаточно гибкой для реагирования на быстро меняющиеся внешние условия [4]. Ответом на этот вызов стало формирование концепции **стратегического управленческого учета** (Strategic Management Accounting, SMA), определяемой как «предоставление и анализ данных управленческого учета о бизнесе и его конкурентах для использования в разработке и мониторинге бизнес-стратегии» [5]. Ключевое отличие SMA — смещение фокуса с исключительно внутренних показателей на анализ внешней среды, включая оценку затрат, ценовых стратегий и рыночного поведения конкурентов. Сегодня SMA рассматривается как неотъемлемая часть стратегического процесса, обеспечивая информационную поддержку на всех этапах — от формулирования до реализации стратегии [3].

С точки зрения **системного подхода**, управленческий учет можно рассматривать как открытую подсистему организации, тесно взаимодействующую с производством, маркетингом, логистикой и управлением качеством [1]. Согласно **ситуационной теории** (contingency theory), не существует универсального набора инструментов SMA, одинаково эффективного для всех компаний. Результативность системы определяется степенью её соответствия («fit») уникальному контексту организации — её стратегии, структуре, отраслевой специфике и уровню неопределенности среды [4]. Исследования показывают, что наибольший успех достигается при **конфигурационном соответствии**, когда управленческий учет синхронизирован с изменяющимися элементами стратегии, структуры и внешней среды [8].

Современная концепция SMA сталкивается с необходимостью интеграции вопросов **социальной и экологической ответственности**, которые становятся ключевыми элементами повестки устойчивого развития. Преобладающая техно-менеджерская логика, ориентированная на максимизацию экономической эффективности, с трудом встраивает социально-экологические цели в систему принятия решений. Возникает противоречие между краткосрочной финансовой выгодой и долгосрочными социальными либо экологическими интересами. Это формирует новый вызов — разработку модели **устойчивого стратегического управленческого учета**, способной обеспечить баланс между экономическими, политическими, социальными и экологическими приоритетами [5].

При этом возрастает роль **этической ответственности** специалистов по управленческому учету. Важнейшими остаются принципы, закрепленные в кодексах профессиональных организаций, таких как CIMA: честность, объективность, профессиональная компетентность, конфиденциальность и надлежащее поведение. Концептуальная основа этих кодексов помогает выявлять и минимизировать угрозы соблюдению этики — будь то личная

заинтересованность, нарушение самоконтроля, чрезмерная лояльность или конфликт ролей.

Эволюция ключевых методов калькулирования и управления затратами.

Activity-Based Costing (ABC) появился как ответ на искажения в распределении накладных расходов, характерные для традиционных систем учета. Метод предложил более точный подход: затраты сначала распределяются на конкретные операции, а затем — на объекты затрат. Однако внедрение ABC оказалось сложным и затратным, а статичность используемых моделей приводила к их быстрому устареванию.

Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), разработанный Р. Капланом и С. Андерсоном, упростил процесс сбора данных, требуя оценки лишь двух параметров: стоимости единицы времени ресурса и времени, необходимого для выполнения операции. TDABC оказался дешевле, быстрее во внедрении и удобнее в обновлении, а также предоставил возможность моделировать изменения и выявлять избыточную или неиспользуемую производственную мощность.

AI-Based Costing стал следующим шагом в развитии методов калькулирования, используя технологии машинного обучения для выявления реальных драйверов затрат на основе анализа больших данных. Такие модели способны к непрерывному самообучению, динамически корректируя алгоритмы и предоставляя актуальную картину затрат с минимальным ручным вмешательством. Это открывает возможности для перехода от ретроспективного анализа к предиктивному управлению затратами.

Target Costing — рыночно-ориентированный подход, при котором целевая себестоимость продукта рассчитывается на основе заданной рыночной цены с вычетом планируемой прибыли. Такой метод стимулирует поиск способов снижения затрат на ранних стадиях проектирования, где формируется до 80% будущих издержек.

Life-Cycle Costing (калькуляция затрат жизненного цикла) расширяет времен-

Таблица 1

Ключевые этапы эволюции методов управленческого учета

Метод	Ключевой фокус	Основное преимущество
Традиционный учет	Внутренний контроль затрат	Простота
ABC / TDABC	Точность распределения косвенных расходов	Понимание реальной стоимости операций
Стратегические методы (Target Costing)	Внешний (рынок, конкуренты)	Проактивное управление затратами для достижения конкурентной цены

*Источник: составлено авторами

ные рамки анализа, охватывая все затраты, возникающие в течение всего жизненного цикла продукта — от этапа НИОКР до утилизации [6]. Это позволяет оптимизировать совокупную стоимость владения и выявлять взаимосвязи между издержками на разных этапах [3].

Value Chain Costing (анализ цепочки создания ценности) выходит за рамки внутренней деятельности организации, включая оценку всей цепочки — от поставщиков до конечных потребителей. Такой подход помогает выявлять резервы для снижения затрат и повышения создаваемой ценности за счет более эффективного взаимодействия с партнерами [6].

3. Роль цифровой трансформации и интеграционных процессов

Современный управленческий учет развивается в условиях цифровой среды, где **системы бухгалтерской информации** (Accounting Information Systems, AIS) и **системы планирования ресурсов предприятия** (Enterprise Resource Planning, ERP) формируют его технологическую основу [7]. Эффективность работы управленческого учета во многом определяется степенью **интеграции инфраструктуры информационных систем** (Information Systems Integration Infrastructure, ISII), создающей единое информационное пространство для всех подразделений организации [8].

Недостаточная интеграция приводит к разрозненности данных, что делает невозможным комплексный стратегический анализ и снижает ценность управленческой информации. Исследования показывают, что высокий уровень ISII является необходимым условием для успешного применения инструментов **Business Intelligence & Analytics** (BI&A) и

для повышения **стратегической гибкости** компании [5]. На операционном уровне эффективность ключевых процессов — например, управления запасами или планирования производства — напрямую зависит от качества данных, поступающих из систем обработки транзакций (Transaction Processing Systems, TPS).

Важным направлением цифровой интеграции является взаимодействие управленческого учета с **подсистемой всеобщего управления качеством** (Total Quality Management, TQM). Качество продукции и процессов становится не только операционным, но и стратегическим финансовым фактором [1]. Управленческий учет в данном контексте выполняет функцию «переводчика» концепции качества на язык финансовых показателей — например, через **калькуляцию затрат на качество** (Quality Costing), позволяющую измерять и анализировать затраты на соответствие и несоответствие стандартам [6]. Эмпирические исследования подтверждают прямую положительную связь между степенью интеграции управленческого учета и службы качества и улучшением финансовых результатов компании [8].

Технологии **BI&A, искусственного интеллекта** (Artificial Intelligence, AI) и **машинного обучения** (Machine Learning, ML) становятся катализаторами изменений, радикально трансформируя подход к аналитике [9]. Их применение позволяет перейти от ретроспективного анализа к **предиктивной** (прогнозной) и **прескриптивной** (рекомендательной) аналитике. Обработка больших массивов структурированных и неструктурированных данных делает возможным выявление скрытых закономерностей, оценку веро-

Таблица 2

Примеры интеграции стратегического учета в бизнес-процессы

Бизнес-процесс	Пример применения стратегического учета
Проектирование (НИОКР)	Использование Target Costing для разработки продукта под заданную рыночную цену.
Производство	Применение ABC/ТДАВС для точного определения и снижения стоимости неэффективных операций.
Маркетинг и продажи	Анализ прибыльности клиентов и каналов сбыта для фокусировки ресурсов.

*Источник: составлено авторами

ятности событий и формирование оптимальных сценариев развития.

В результате этой технологической революции роль специалиста по управленческому учету меняется: он становится не просто аналитиком, а **стратегическим контролером, бизнес-партнером и менеджером по созданию стоимости**, активно участвующим в формировании и реализации стратегии организации.

4. Механизмы влияния на конкурентоспособность и устойчивое развитие

Стратегический управленческий учет (Strategic Management Accounting, SMA) выступает одним из ключевых драйверов организационной эффективности. Эмпирические исследования подтверждают положительную корреляцию между внедрением практик SMA и улучшением как финансовых, так и нефинансовых показателей деятельности организации.

На **тактическом уровне** SMA обеспечивает менеджмент точной и актуальной информацией о структуре затрат, прибыльности продуктов, проектов и клиентов, что повышает качество оперативных решений. На **стратегическом уровне** SMA участвует в формировании и корректировке бизнес-стратегии, предоставляя аналитические данные о конкурентной среде, рыночных тенденциях и долгосрочных возможностях.

Влияние управленческого учета на результативность в большинстве случаев носит опосредованный характер: SMA действует как катализатор, усиливающий промежуточные звенья управленческого процесса. В рамках **ресурсно-ориентированного подхода** (Resource-Based View) система SMA рассматривается как ценное организационное знание и компетенция, способная обеспечить долгосрочное

конкурентное преимущество.

Исследования показывают, что использование SMA способствует разработке **инновационно-ориентированных бизнес-стратегий**, которые повышают конкурентоспособность и формируют основу **устойчивой эффективности** (sustainable performance). Аналогично, технологическая интеграция через **инфраструктуру интеграции информационных систем** (ISII) формирует платформу для более результативных практик стратегического управления (IS-SEM), что повышает стратегическую гибкость и инновационный потенциал (SFI).

Понятие эффективности постепенно трансформируется в сторону **устойчивой эффективности**, включающей не только финансовую прибыльность, но и долгосрочную жизнеспособность, адаптивность, экологическую и социальную ответственность. SMA вносит вклад в этот процесс, обеспечивая инструменты для разработки дальновидных бизнес-планов, основанных на комплексном анализе внешних и внутренних факторов.

Для достижения **подлинной устойчивости**, охватывающей экономические, социальные и экологические измерения, управленческий учет должен продолжить свою эволюцию — от учета и анализа финансовых показателей к интеграции **нефинансовых KPI** (например, ESG-метрик) как равноправных элементов аналитической системы.

В управленческой практике это означает, что SMA следует рассматривать не как отдельную учетную функцию, а как **интегральный элемент организационной системы**, тесно связанный со стратегией, структурой, корпоративной культурой и системой управления изменениями.

Заключение

В последние годы произошла фундаментальная трансформация управленческого учета — от традиционной учетно-контрольной функции к стратегически интегрированной подсистеме управления, напрямую участвующей в формировании и реализации бизнес-стратегии. Ключевыми катализаторами этой трансформации стали цифровизация и технологическая интеграция с использованием ERP-систем, инструментов Business Intelligence & Analytics (BI&A) и технологий искусственного интеллекта (AI).

Эволюция методологии — от **Activity-Based Costing (ABC)** к **Time-Driven ABC (TDABC)** и **AI-Based Costing**, от стандарт-костинга к **Target Costing** — отражает постоянный поиск оптимального баланса между аналитической точностью и практической применимостью.

Влияние управленческого учета на эффективность организации, как правило, носит **опосредованный характер**: он способствует улучшению качества стратегических решений, стимулирует инновационную активность и повышает стратегическую гибкость компании.

Для управленцев это означает, что:

- инвестиции в **современные информационные системы** и развитие **цифровой грамотности персонала** следует рассматривать как **стратегические вложения**;
- внедрение стратегических методов (например, Target Costing) требует формирования **кросс-функциональных команд**, объединяющих специалистов из разных подразделений;
- систему управленческого учета необходимо воспринимать как **неотъемлемую часть стратегического процесса**, интегрированную в корпоративную архитектуру управления.

Перспективные направления будущих исследований связаны с **эмпирической оценкой влияния новейших методов**, таких как AI-Based Costing, на качество управленческих решений. Важным направлением является **разработка интегрированных моделей управленческого учета**, которые объединяют финансовые, социальные и

экологические показатели в единую аналитическую систему. Перспективно также **применение симуляционного моделирования** для анализа сложных взаимодействий в системах управленческого учета и **изучение влияния качества данных и организационной культуры** на эффективность использования стратегического управленческого учета (SMA).

В результате исследования установлено, что **управленческий учет сегодня — это не просто учет затрат, а полноценный стратегический инструмент управления компаний**. Наибольший эффект достигается при условии, что обновление методов учета сочетается с внедрением цифровых технологий и учетом принципов устойчивого развития. Интеграция ERP-систем, аналитических платформ (BI&A) и технологий искусственного интеллекта (AI) позволяет получать более точные данные и повышать стратегическую гибкость бизнеса. Современные методы расчета затрат (TDABC, AI-Based Costing, Target Costing) обеспечивают большую точность, актуальность и скорость получения управленческой информации. В будущем ключевым направлением развития станет Digital Sustainable SMA — система, объединяющая финансовые и нефинансовые показатели для комплексной поддержки стратегических решений. Для науки и бизнеса особенно важно изучить, как качество данных, корпоративная культура и цифровая зрелость влияют на эффективность работы SMA.

Список источников:

1. Голубева О. Л. 1С: Бухгалтерия: учебник для вузов. — М.: Юрайт, 2021. — 158 с.
2. Глущенко А. В., Яркова И. В. Стратегический учет: учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2020. — 240 с.
3. Дэвенпорт Т. Внедрение искусственного интеллекта в бизнес-практику: преимущества и сложности. — М.: Альпина Паблишер, 2021.
4. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебный комплекс для студентов вузов. 6-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 1423 с.
5. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр; НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 448 с.
6. Каплан Р., Купер Р. Функционально-стоимостной анализ: практическое применение. — М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2008. — 352 с.
7. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. 3-е изд., испр. и доп. — М.: Олимп-Бизнес, 2024. — 320 с.
8. Карминский А. М., Оленев Н. И., Фалько С. Г. и др. Информационные системы в экономике. — М.: Финансовый университет / ВШЭ, [год изд. не указан].
9. Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю. Контроллинг: учебник. — М.: Финансы и статистика, 2006; 2-е изд., доп. — М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009.
10. Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет (финансовый и управленческий): учебник. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 584 с.

References:

1. Golubeva O. L. 1C: Accounting. Textbook for universities. Moscow: Yurayt, 2021. — 158 p.
2. Glushchenko A. V., Yarkova I. V. Strategic accounting: textbook and workshop for universities. Moscow: Yurayt, 2020. — 240 p.
3. Davenport T. Implementing Artificial Intelligence in Business Practice: Benefits and Challenges. Moscow: Alpina Publisher, 2021.
4. Drury C. Management and Production Accounting: A University Textbook Complex. 6th ed. Moscow: UNITY-DANA, 2017. — 1423 p.
5. Ivashkevich V. B. Managerial Accounting: Textbook. 3rd ed., revised and expanded. Moscow: Magistr; NIC INFRA-M, 2019. — 448 p.
6. Kaplan R., Cooper R. Activity-Based Costing: Practical Application. Moscow; St. Petersburg; Kiev: Williams, 2008. — 352 p.
7. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. 3rd ed., rev. and exp. Moscow: Olimp-Biznes, 2024. — 320 p.
8. Karminsky A. M., Olenov N. I., Falko S. G., et al. Information Systems in the Economy. Moscow: Financial University / HSE, [year not specified].
9. Karminsky A. M., Falko S. G., Zhevaga A. A., Ivanova N. Yu. Controlling: Textbook. Moscow: Finance and Statistics, 2006; 2nd ed., exp. Moscow: Finance and Statistics; INFRA-M, 2009.
10. Kondrakov N. P. Accounting (Financial and Managerial): Textbook. 5th ed., revised and expanded. Moscow: INFRA-M, 2025. — 584 p.



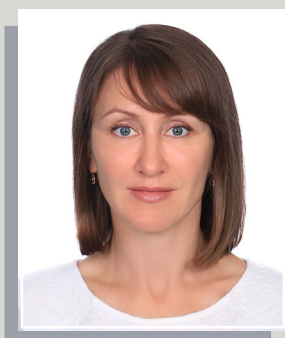
УДК 336.02

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_133

EDN: <https://elibrary.ru/paxjpl>

Диспропорции инвестиционной политики России

Disproportions in Russia's investment policy



Елена Анатольевна Фирсова

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
экономический университет», доцент кафедры финансов,
кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6324-5898>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/E-4153-2018>, SPIN-код: 5753-4366,
AuthorID: 284443
191023, Россия, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д.
30-32, литер А.
e-mail: firsova.e@unecon.ru

Elena A. Firsova

Saint Petersburg State University of Economics, Associate
Professor of the Department of Finance, PhD in Economics,
Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6324-5898>,
Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/E-4153-2018>, SPIN-code: 5753-4366, AuthorID: 284443
191023, Russia, Saint Petersburg, Griboyedov Canal Embankment,
30-32, litera A.
e-mail: firsova.e@unecon.ru

Аннотация.

В данной статье рассмотрены актуальные вопросы формирования и реализации государственной инвестиционной политики России. Проведен анализ сложившихся инвестиционных диспропорций в разрезе отраслей и на уровне регионов, сформулированы причины возникновения такого дисбаланса и проанализированы его последствия для экономики страны. Особое внимание уделено направлениям совершенствования долгосрочного инвестиционного планирования в России.

Ключевые слова.

Инвестиции, инвестиционные диспропорции, бюджетная политика.

Abstract.

This article discusses the current issues of the formation and implementation of the state investment policy of Russia. The analysis of the existing investment imbalances in the context of industries and at the regional level is carried out, the causes of such an imbalance are formulated and its consequences for the country's economy are analyzed. Special attention is paid to the areas of improvement of long-term investment planning in Russia.

Keywords.

Investments, investment imbalances, budget policy.

Введение

Вопросы формирования приоритетов государственной инвестиционной политики, особенно в периоды геополитических потрясений, неизменно привлекают интерес исследователей и практиков [13]. В современном мире инвестиции играют ключевую роль в экономическом развитии стран, при этом не существует универсального стандарта государственной инвестиционной политики. Каждая страна, исходя из своих национальных интересов, социально-экономических условий, политической системы и исторических особенностей самостоятельно формирует свою инвестиционную политику. Практикой выработаны общие принципы, которые целесообразно учитывать при формировании инвестиционной политики страны – прозрачность и предсказуемость политики, стабильность инвестиционного законодательства. Важным элементом инвестиционной сферы являются эффективные механизмы государственной поддержки инвестиционной деятельности и система мер, способствующих созданию благоприятного инвестиционного климата. Цель исследования – рассмотреть актуальные вопросы и выявить проблемы реализации государственной инвестиционной политики России.

Основная часть

Исследование основано на общенаучных методах сравнительного, структурного и системного анализа, направленных на

изучение направлений осуществления инвестиций в основной капитал в Российской Федерации, а также существующих диспропорций в государственной инвестиционной политике России и направлениях ее совершенствования.

Россия проводит активную инвестиционную политику, имеющую целью диверсификацию экономики и привлечение инвестиций в несырьевые сектора, особенно в высокотехнологичные отрасли. Для этого используются разнообразные инструменты государственной поддержки инвестиций, например, специальные инвестиционные контракты, соглашения о защите и поощрении капиталовложений, программа инфраструктурных бюджетных кредитов, специальный казначейский кредит, реструктуризация и списание задолженности по бюджетным кредитам с условием направления высвободившихся средств на инвестиции и др. Эти и многие другие меры призваны добиться устойчивого ускорения инвестиций, содействующего структурным изменениям экономики, повышения качества инвестиций в основной капитал и увеличения их объема.

В условиях выраженной экспансивной направленности бюджетной политики и значительном фискальном импульсе, оцениваемом в размере примерно 7% годового ВВП [11], в последние годы в России наблюдается усиление инвестиционных диспропорций. Это состояние инвестиционной сферы, характеризующееся неравномерным распределением инвестиций

между различными секторами, отраслями и регионами, что приводит к перекосам в структуре экономики и сдерживанию ее общего роста. Выделим две основные характеристики инвестиционной сферы, которые дают основание говорить о ее диспропорциях.

Во-первых, одним из основных проявлений инвестиционных диспропорций является преобладание инвестиций в сырьевой сектор, особенно в добычу нефти и газа, в то время как жизнеобеспечивающие сферы испытывают недостаток финансирования. Так, доля инвестиций в добычу полезных ископаемых за период с 2020 по 2024 гг. составляла в среднем 14,9% от общего объема инвестиций, в то время как доля инвестиций в сельское, лесное хозяйство, охоту, рыболовство и рыбоводство сократилась с 4,2% в 2020 году до 3,3 % в 2024 году. Доля инвестиций в образование и деятельность в области здравоохранения и социальных услуг сократилась с 4,6% в 2020 году до 4% в 2024 году [9].

Очевидно, что такая тенденция обусловлена текущей геополитической ситуацией и значительной ориентацией экономики на поддержку ВПК, однако без определенного смещения акцентов в инвестировании социально-экономическое положение в России может существенно ухудшиться, а недостаток инвестиций в сельское хозяйство приведет к зависимости от импорта продовольствия и ухудшению условий жизни в сельской местности.

Во-вторых, в России высоки региональные различия в инвестиционной активности. Большая часть инвестиций концентрируется в крупных агломерациях, в то время как остальные регионы испытывают недостаток финансирования и, как следствие, отстают в развитии. Так, по итогам 2024 года 20,5% всего объема инвестиций в основной капитал (более 8 трлн. руб.) было осуществлено в Москве. Всего на долю агломераций Москва – Московская область и Санкт-Петербург – Ленинградская область пришлось почти треть (31,8%) общего объема инвестиций в основной капитал, что составляет более 12,5 трлн. рублей. Лидерами по объему инвестиций также являются Ханты-Мансийский автономный округ – Югра

и Ямало-Ненецкий автономный округ (8,5% от общего объема инвестиций в 2024 году), что только подтверждает тенденцию опережающего инвестирования в добычу нефти и газа, описанную выше. Недостаточное инвестирование в транспортную, энергетическую и телекоммуникационную инфраструктуру сдерживает развитие регионов России, особенно отдаленных, и снижает привлекательность региональной экономики для инвесторов. Слабое финансирование воспроизводства основных фондов, в том числе социального назначения, снижает уровень жизни граждан России и вынуждает их переселяться в крупные агломерации. Так, в России в ближайшее время могут исчезнуть 129 малых городов, при этом наибольшие сложности испытывают северные территории, имеющие угольную, металлургическую и лесопромышленную специализации, а также города, расположенные на периферии регионов [12].

Основными причинами возникновения таких инвестиционных диспропорций в России являются:

- исторически сложившаяся ориентация на сырьевой сектор, обуславливающая приоритетное инвестирование в добывающие отрасли в ущерб обрабатывающей промышленности, сельскому хозяйству и сфере услуг – зависимость экономики от экспорта сырья делает ее уязвимой к колебаниям мировых цен, дополнительно снижая инвестиционную привлекательность других секторов;
- неблагоприятный инвестиционный климат – коррупция, нестабильность законодательства и слабая защита прав собственности отпугивают инвесторов, особенно в секторах, требующих долгосрочных инвестиций [2];
- ограниченный доступ к финансированию – рестрикционно высокие процентные ставки, сложные процедуры получения кредитов и недостаток венчурного капитала затрудняют финансирование инновационных проектов и развитие бизнеса в несырьевых секторах;
- диспропорции регионального развития – инвестиции концентрируются в нескольких регионах с развитой инфраструктурой, в то время как большинство

субъектов РФ испытывают недостаток инвестиционного финансирования [17];

- недостаточная государственная поддержка приоритетных отраслей, таких как высокотехнологичная промышленность, инновационные разработки и сельское хозяйство, приводит к их недофинансированию;

- геополитические факторы, снижающие инвестиционную привлекательность российской экономики в целом и приводящие к оттоку капитала.

Последствиями инвестиционных диспропорций является продолжающаяся выраженная зависимость страны от экспорта сырья, что делает экономику РФ уязвимой к внешним шокам и сдерживает ее диверсификацию; низкая конкурентоспособность российской продукции вследствие недостатка инвестиций в инновации и технологии; замедление экономического роста в силу сдерживания развития несырьевых секторов; региональные различия в инвестиционной активности приводят к увеличению социального неравенства и ухудшению качества жизни в отстающих по темпам развития регионах страны [1; 3; 4].

Рассматривая направления инвестирования средств РФ на перспективу до 2028 года, следует отметить, что самые большие количество и объем инвестиционных проектов комплексной государственной программы «Строительство», финансируемой за счет федерального бюджета, будут реализованы в Центральном федеральном округе (более 100 на почти 1 трлн рублей), а с позиции регионального распределения по стоимости проектов по-прежнему лидируют Москва и Санкт-Петербург (более 1 трлн руб.). На десять субъектов РФ придется почти две трети всех адресных инвестиций в проекты, что усугубит региональный инфраструктурный дисбаланс в стране. Ситуация осложняется тем, что реестр объектов капитального строительства, финансируемых в рамках КГП «Строительство», не дает полного понимания направлений инвестирования средств федерального бюджета: доля средств, идущих адресно на четко определенные объекты, на период до 2028 года составляет лишь треть от всего объема (1,59 трлн. руб.) [10].

Остальные средства распределены в КГП «Строительство» укрупненно, без указания конкретных объектов (2,3 трлн. руб.), либо решение об инвестировании передано на усмотрение распорядителей бюджетных средств. Такая ситуация с непрозрачным долгосрочным инвестиционным планированием не способствует стабильности инвестиционного рынка и негативно влияет на принятие инвесторами решений о вложении средств [7; 8].

Используя потенциал государственной бюджетной политики, следует пересмотреть объемы и направления прямых бюджетных инвестиций, чтобы скорректировать имеющийся дисбаланс. Инвестиционные ресурсы следует направлять на стимулирование развития обрабатывающей промышленности, прежде всего, станкостроения и роботизации, а также на развитие основных фондов в сельском хозяйстве. Снижение процентных ставок по заемным средствам – необходимая мера для оживления экономической активности и купирование намечающейся рецессии в стране [5; 6].

Развитие человеческого капитала является первоочередной задачей в условиях сохраняющейся низкой производительности труда, в силу этого следует интенсифицировать инвестирование в образование, здравоохранение и повышение квалификации рабочей силы [14; 15; 16]. Кроме того, следует совершенствовать региональную инвестиционную политику и стремиться к сокращению региональных различий в инвестиционной активности за счет стимулирования развития отстающих регионов.

Заключение

Только комплексный подход к формированию государственной инвестиционной политики, учитывающий отраслевую и региональную разбалансированность капитальных вложений, позволит преодолеть инвестиционные диспропорции и обеспечить устойчивый экономический рост России. Это требует активизации роли государства в создании благоприятных условий для инвестиций, стимулировании инноваций и поддержке приоритетных отраслей экономики.

Список источников:

1. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний // Экономика промышленности. 2013. № 2. С. 63-67.
2. Ерусалимский В.М., Милов П.О. Коррупция как внутренняя угроза экономической безопасности России // Управление экономическими системами. 2019. № 1 (25). С. 11-14.
3. Зотов В.Б. Информационные технологии на службе по взаимодействию власти с населением // В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления и права. Сборник научных статей V международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире». Под ред. С.Е. Прокофьева [и др.]. 2018. С. 58-62.
4. Зотов В.Б. Стратегическое планирование в системе местного самоуправления (проблемный обзор и рекомендации) // Муниципальная академия. 2018. № 1. С. 6-9.
5. Ильичев И.П., Бринза В.В., Угарова О.А. Совершенствование метода оценки эффективности экспорта продукции // Цветные металлы. 2013. № 2 (842). С. 21-24.
6. Колчин А.А., Силина К.А. Импакт-инвестирование в предпринимательстве: история вопроса // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и финансов. Сборник статей международной научно-практической конференции. Ижевск, 2021. С. 117-120.
7. Латфуллин Г.Р., Зотов В.Б., Омельченко Н.А., Асеев А.Д., Блинова Н.В., Гимазова Ю.В., Грищенко Л.Л., Забелина Е.П., Знаменский Д.Ю., Казбан Е.П., Косарин С.П., Лебедева Ю.А., Масленикова Е.В., Милькина И.В., Петрина О.А., Руднев А.В., Серебрякова Г.В., Слезко Л.В., Сираждинов Р.Ж., Смирнова В.Г. и др. Государственное и муниципальное управление: программы учебных дисциплин для магистратуры // Учебное пособие. К 100-летию Государственного университета управления / Москва, 2019.
8. 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.
9. Ненаселенный пункт: почти 130 малых городов в России могут исчезнуть. Сетевое издание IZ.RU // URL: <https://iz.ru/1931548/ana-sturma-valeria-misina/nenaselennyi-punkt-pocti-130-malyh-gorodov-v-rossii-mogut-ischeznut>.
10. Новая КП «Строительство»: на что собираются тратить в ближайшие пять лет? Sherpa Group // URL: <https://sherpagroup.ru/analytics/vv5g5vc>.
11. «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» (утв. Минфином России). Консультант Плюс. // URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=486923&dst=1000000001&cacheid=D5F1463330CA14F1DF1C3392A1F80B30&mode=splus&rnd=0.3679953267509073#WQXsftUjKsSAyoC5>.
12. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт // URL: <https://rosstat.gov.ru/>.
13. Фирсов Д.А. Бюджетные инвестиции и их влияние на финансовые пропорции экономики России. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ. — 2016. — 203 с.
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.
15. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Кретов А.А. Особенности современной миграционной политики в Российской Федерации // Муниципальная академия. 2021. № 4. С. 8-13.
16. Яковлев А.Ю. Особенности управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности различными видами и типами учреждений // Управление. 2018. № 4. С. 55-61.
17. Яковлев А.Ю. Системные сбои в государственном управлении и их последствия: исследование вопроса на примере Индии // Ars Administrandi (Искусство управления). 2012. № 1. С. 85-100.

References:

1. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Yu., Sherstneva M.A., Raikov Yu.N. Multifactor model of an industrial enterprise as a tool for increasing the value of companies // Industrial Economics. 2013. No. 2. Pp. 63-67.
2. 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.
3. Zotov V.B. Information technologies in the service of interaction between government and the population // In the collection: Actual problems and prospects for the development of public administration and law. Collection of scientific articles of the V international scientific and practical conference "Management Sciences in the Modern World". Ed. S.E. Prokofiev [et al.]. 2018. Pp. 58-62.
4. Zotov V.B. Strategic planning in the local government system (problem review and recommendations) // Municipal Academy. 2018. No. 1. Pp. 6-9.
5. Ilyichev I.P., Brinza V.V., Ugarova O.A. Improving the method for assessing the effectiveness of product exports // Non-ferrous metals. 2013. No. 2 (842). Pp. 21-24.
6. Kolchin A.A., Silina K.A. Impact investing in entrepreneurship: history of the issue // In the collection: Actual issues of economics and finance. Collection of articles of the international scientific and practical conference. Izhevsk, 2021. Pp. 117-120.
7. Latfullin G.R., Zotov V.B., Omelchenko N.A., Aseev A.D., Blinova N.V., Gimazova Yu.V., Grishchenko L.L., Zabelina E.P., Znamensky D.Yu., Kazban E.P., Kosarin S.P., Lebedeva Yu.A., Maslennikova E.V., Milkina I.V., Petrina O.A., Rudnev A.V., Serebryakova G.V., Slezko L.V., Sirazhdinov R.Zh., Smirnova V.G. et al. Public and municipal administration: programs of academic disciplines for the master's degree // Textbook. To the 100th anniversary of the State University of Management / Moscow, 2019.
8. Milov P.O., Vorontsov M.K. Problems of regulation of corporate relations by civil legislation // Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. 2024. No. 1. Pp. 163-168.
9. Uninhabited area: almost 130 small towns in Russia may disappear. Online publication IZ.RU // URL: <https://iz.ru/1931548/ana-sturma-valeria-misina/nenaselennyi-punkt-pocti-130-malyh-gorodov-v-rossii-mogut-ischeznut>.
10. New State Enterprise "Construction": what are they going to spend on in the next five years? Sherpa Group // URL: <https://sherpagroup.ru/analytics/vv5g5vc>.
11. "The main directions of the budget, tax and customs-tariff policy for 2025 and for the planning period of 2026 and 2027" (approved by the Ministry of Finance of Russia). Consultant Plus. // URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=486923&dst=1000000001&cacheid=D5F1463330CA14F1DF1C3392A1F80B30&mode=splus&rnd=0.3679953267509073#WQXsftUjKsSAyoC5>.
12. Federal State Statistics Service. Official website // URL: <https://rosstat.gov.ru/>.
13. Firsov D.A. Budget investments and their impact on the financial proportions of the Russian economy. - SPb.: Publishing house of SPbGEU. - 2016. - 203 p.
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). P. 121-125.
15. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Kretov A.A. Features of modern migration policy in the Russian Federation // Municipal Academy. 2021. No. 4. P. 8-13.
16. Yakovlev A.Yu. Features of management and implementation of financial and economic activities of various types and types of institutions // Management. 2018. No. 4. P. 55-61.
17. Yakovlev A.Yu. Systemic failures in public administration and their consequences: a study of the issue using the example of India // Ars Administrandi (The Art of Management). 2012. No. 1. P. 85-100.



УДК 338.2

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_138

EDN: <https://elibrary.ru/qfywsy>

Роль креативных индустрий в социально-экономическом и культурном развитии страны

The role of creative industries in the socio-economic and cultural development of the country



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



Тимофей Николаевич Вэлисс

медиапродюсер, актер, деятель искусств
Россия, Москва.
e-mail: kensiko@yandex.ru

Timofey N. Veliss

media producer, actor, artist
Russia, Moscow.
email: kensiko@yandex.ru

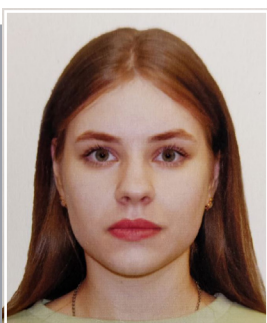


Светлана Викторовна Кулакова

ФГБОУ ВО "Государственный университет управления,
магистрант.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: reebanika@gmail.com

Svetlana V. Kulakova

FSBEI HE "State University of Management", Master's student.
99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: reebanika@gmail.com



Алёна Игоревна Клишина

ФГБОУ ВО "Государственный университет управления,
магистрант, SPIN-код: 7376-2234, AuthorID: 1275358.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: alena.klishina.2002@mail.ru

Alena I. Klishina

FSBEI HE "State University of Management", Master's student,
SPIN code: 7376-2234, AuthorID: 1275358.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: alena.klishina.2002@mail.ru

Аннотация.

В статье исследуется роль креативных индустрий в социально-экономическом и культурном развитии современного государства.

Исследуется процесс становления и развития креативных индустрий, авторы рассматривают эволюцию творческих секторов экономики в контексте глобальных социокультурных трансформаций, уделяя особое внимание их роли в формировании новых культурных практик и ценностных ориентиров общества.

В статье исследуется роль международного кинофестиваля «Антарес» в формировании позитивного образа различных профессий через инструменты кинематографа, влияние креативных индустрий на развитие общества, формирование культурного ландшафта.

Анализируются ключевые аспекты взаимодействия киноиндустрии с другими секторами экономики, а также влияние фестиваля на международный имидж страны.

В работе показаны характерные особенности развития креативных индустрий в условиях цифровизации, включая изменение моделей потребления культурных продуктов и появление новых форматов творческой деятельности.

Ключевые слова.

Социально-экономическое развитие, культура, креативные индустрии, киноиндустрия, человек труда, человеческий капитал, профессиональная идентичность.

Abstract.

The article examines the role of creative industries in the socio-economic and cultural development of a modern state.

The process of formation and development of creative industries is studied, the authors consider the evolution of creative sectors of the economy in the context of global socio-cultural transformations, paying special attention to their role in the formation of new cultural practices and value orientations of society.

The article examines the role of the Antares International Film Festival in shaping a positive image of various professions through cinematography tools, the influence of creative industries on the development of society, the formation of a cultural landscape.

The key aspects of the interaction of the film industry with other sectors of the economy, as well as the influence of the festival on the international image of the country are analyzed.

The work shows the characteristic features of the development of creative industries in the context of digitalization, including changing patterns of consumption of cultural products and the emergence of new formats of creative activity.

Keywords.

Socio-economic development, culture, creative industries, film industry, working man, human capital, professional identity.

Введение

В начале XXI века мир столкнулся с парадоксальным явлением: в условиях цифровой трансформации и четвертой промышленной революции именно креативные индустрии, а не традиционные промышленные сектора, становятся драйверами экономического роста и социальных изменений.

В России, где креативные индустрии пока занимают скромные 2,1% ВВП, их потенциал остается недооцененным.

Между тем, как показывает опыт Великобритании, Южной Кореи и Нидерландов, целенаправленное развитие творческих секторов способно создавать высококвалифицированные рабочие места, изменять городские пространства, формировать современную национальную идентичность, обеспечивать несырьевой экспорт.

Современные творческие отрасли преобразуют культурное пространство, соединяя традиции и новаторство. Они создают не просто произведения — новый язык времени, где технологии помогают оживлять музейные экспонаты, а спектакли выходят за пределы сцены. Особое место среди них занимает киноискусство, способное остановить время, оживить прошлое и заглянуть в будущее.

Но главное их богатство — люди. Эти направления воспитывают разносторонних мастеров: художников, осваивающих объемное моделирование; музыкантов, создающих звуковые миры для виртуальных пространств. Здесь профессии постоянно обновляются, а обучение становится путем длиною в жизнь — от занятий по народному творчеству в цифре до мастерских творческого дела.

Именно креативные индустрии сегодня формируют «культурную ДНК» наций, превращая локальные истории в глобальные тренды. Они не просто отражают эпоху — они её проектируют.

Основная часть

В современном мире всё чаще стали использовать понятие «креативная индустрия» в различных сферах жизнедеятельности, таких как, социальная, духовная, экономическая. Данное явление не является

удивительным, ведь с быстрым развитием технологий, изменением среды в обществе, падает уровень духовной сферы, поэтому понятие зародилось ещё на рубеже XX века, но настоящим прорывом деятельности стало распространение творческих профессий. Ведь после 2000-х годов самовыражение, создание ценностей и творческая деятельность становится главной задачей общества, что даёт старт в глубоком развитии потенциала общества и расширения «креативной индустрии».

Креативные индустрии представляют собой сектор экономики, основанный на интеллектуальной собственности и творческой деятельности. В отличие от традиционных отраслей, они производят нематериальные ценности - культурные, эстетические и символические. Ключевая особенность - синергия искусства, технологий и предпринимательства. Их развитие напрямую влияет на конкурентоспособность территории и качество человеческого капитала.

В России к **креативным индустриям** относят следующие виды экономической деятельности [1]:

1. **Народные художественные промыслы и ремесла.**
2. **Арт-индустрия.**
3. **Культурное наследие.**
4. **Отдых и развлечение.**
5. **Мода (включая ювелирное дело).**
6. **Книжное дело.**
7. **Исполнительские искусства.**
8. **Кино, телевизионные программы и фильмы.**
9. **Программное обеспечение.**
10. **Видеоигры.**
11. **Медиа и СМИ.**
12. **Реклама и пиар.**
13. **Дизайн.**
14. **Архитектура и урбанистика.**
15. **Гастрономия.**
16. **Музыка.**

Каждое из этих направлений обладает уникальным потенциалом для экономического роста и культурного развития. Особенностью российской модели является включение традиционных художественных промыслов, что подчёркивает значение сохранения национального наследия в

процессе инновационного развития [3; 5; 6; 7; 8].

Согласно исследованию Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, проведенному по заказу Агентства стратегических инициатив (АСИ), креативные индустрии стали значимой частью экономики России. Данные, представленные 16 декабря 2024 года на пресс-конференции в ТАСС, свидетельствуют о устойчивом росте сектора: его вклад в ВВП страны достиг 3,5%, а в общую выручку — 3,7%. Эти показатели сопоставимы с долей сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства (3,7% ВВП) [4].

Основные выводы исследования:

1. Темпы роста. В 2023 году добавленная стоимость в креативном секторе увеличивалась в 1,7 раза быстрее, чем в среднем по экономике [4].

2. Лидеры по масштабу: На три индустрии — «Программное обеспечение», «Реклама и PR» и «Мода» — приходится 49% организаций, 66% индивидуальных предпринимателей и 60% выручки всего креативного сектора [4].

3. Производительность труда: Наибольшие показатели демонстрируют «Реклама и PR» (9 млн. руб./чел.), «Кино, сериалы и анимация» (8,4 млн. руб./чел.) и «Ювелирное дело» (7 млн. руб./чел.) [4].

4. Инвестиции: За 2021–2023 годы стоимость основных средств в секторе выросла в 2 раза, а нематериальных активов — в 2,5 раза [4].

5. Мультипликативный эффект: Каждый рубль, вложенный в креативные индустрии, приносит экономике 2,85 рубля выпуска и 0,25 рубля доходов федерального бюджета [4].

6. Занятость и кадры. В креативной экономике России работают 4,6 млн. человек (6,2% от общего числа занятых в стране), включая не только сотрудников специализированных организаций, но и представителей творческих профессий в других отраслях (например, дизайнеров в банках). Сектор отличается высокой долей молодых специалистов (32,5% против 28,8% в среднем по экономике) и работников с высшим образованием (56% против 35,4%) [4].

Доля креативных индустрий в ВВП России составляет 3,5%. Эти данные подтверждают, что креативные индустрии не только вносят существенный вклад в экономику, но и формируют новые точки роста, способствуя развитию человеческого капитала и инновационного потенциала страны.

Российский кинематограф как архитектор современного культурного ландшафта

Российская киноиндустрия давно преодолела статус развлечения, превратившись в фундаментальный столп национальной культуры, создающий духовные ориентиры общества.

Российская киноиндустрия совершила уникальный путь — от авангардных экспериментов Сергея Эйзенштейна до цифрового ренессанса XXI века, становясь не просто развлечением, но социальным институтом, формирующим культурный код нации и систему ценностей новых поколений. Через кадры «Александра Невского» с его бессмертным «Кто к нам с мечом придет...» зритель усваивал уроки гражданской ответственности еще в 1930-е годы.

«Летят журавли» Михаила Калатозова стали кинопамятником великой жертвенности, где личная драма превращалась в символ общего подвига. А современные «Офицеры» и «Зоя» продолжили эту традицию, показывая патриотизм не как лозунг, а как экзистенциальный выбор личности.

Величественная четырехсерийная эпопея Сергея Бондарчука «Война и мир» стала не просто экранизацией романа А.Н.Толстого, а грандиозным актом национального самопознания.

Бондарчук первым в мировом кино показал войну через призму «диалектики души» — где исторические события становятся фоном для внутренней трансформации персонажей. Сцена с раненым Андреем Болконским, созерцающим «вечное небо Аустерлица», стала эталоном экзистенциального кино.

Фильм получил «Оскар» в 1969 году, став мощным инструментом мягкой силы. Французские критики писали: «Русские подарили миру не экранизацию, визуальную симфонию о природе человеческого достоинства».

Фильм стал универсальным учебником по истории Отечественной войны 1812 года, русской литературе XIX века, философии ненасилия, эстетике русского классицизма.

В 2023 году фильм прошел цифровую реставрацию в формате 8K. Молодежные просмотры в рамках проекта «Культурный код» показали – сцена бала у Ростовых с ее 40-минутным хронометражем остается эталоном режиссуры массовых сцен. Этот фильм-монумент доказал: кино может быть не искусством для избранных, а соборным творением, где каждый зритель становится соучастником исторического действия.

Воспитательный потенциал отечественного кино особенно ярко раскрывается в работах, где историческая правда становится моральным ориентиром. «Брестская крепость» и «Сталинград» не просто реконструируют события, а заставляют пережить мужество защитников как личный опыт. Документальные циклы «Великая война» и «Освободители» через компьютерную графику и архивы оживляют прошлое, делая его частью семейной памяти.

Даже в развлекательном кино патриотизм подается не назидательно, а через эмоциональное сопереживание:

- «Движение вверх» воспитывает волю к победе;
- «Салют-7» утверждает веру в человеческий гений;
- «Т-34» превращает технику в символ национальной гордости.

Через «Иванково детство» школьники изучают историю войны, через «Довлатова» — литературу «Серебряного века». Кино становится живым учебником, где эмоциональное знание заменяет сухие факты.

Цифровая эпоха углубила этот диалог: сегодня кино становится живым учебником отечества — где каждый кадр воспитывает не ностальгию, а ответственность за будущее, выросшее из этого прошлого.

Российское кино сегодня — это архитектор культурного кода, оно не отражает реальность — оно создаёт новую мифологию для страны, стоящей на стыке цивилизаций. Как говорил Андрей Тарковский, «кино — это запечатлённое время», и российские режиссёры научились делать это время вечным.

Международный кинофестиваль «Антарес» как инструмент формирования профессиональных ценностей и кадрового потенциала страны

С 6 по 10 августа 2025 года Москва стала центром уникального культурного события – II Международного кинофестиваля «Антарес», названного в честь ярчайшей звезды в созвездии Скорпиона. Это событие, подобно красному сверхгиганту, озарило кинематографическое небо особым светом, выделив главного героя нашего времени – человека труда.

В течение пяти августовских дней Цифровое деловое пространство на Покровке превратилось в глобальную площадку профессионального откровения.

В рамках II Международного кинофестиваля «Антарес» зрителям представили 104 киноленты из 29 стран, создавшие беспрецедентную панораму трудовой деятельности человечества.

На конкурс было прислано 2700 фильмов, что является убедительным свидетельством того, что сегодня общественное внимание к теме труда является не просто данью традиции, а осознанным запросом на переосмысление ценности человеческого труда в эпоху цифровых трансформаций и глобальных вызовов, мощным трендом, отражающим потребность общества в новых героях - реальных тружениках, чьи истории вдохновляют сильнее, чем вымышленные сюжеты.

Фестивальная программа охватила поразительный спектр 89 профессий - от фундаментальных, формирующих каркас цивилизации (медики, педагоги, строители), до редких ремесел, сохраняющих связь с культурной памятью народов (гуслирные мастера, звонари, мельники).

Красная дорожка «Антареса» стала живой метафорой единства творчества и труда: и на открытии, и на закрытии кинофестиваля представители разных профессий, кинематографисты и артисты эстрады за светились в лучах славы и совершили церемониальное прохождение вместе с организаторами фестиваля, рис.1.





Рисунок 1. Второй Международный кинофестиваль «Антарес-2025»

*Источник: фото авторов, материалы второго Международного кинофестиваля «Антарес-2025» [2]

Торжественный концерт открытия кинофестиваля с особым шармом и изяществом вела популярная телеведущая и актриса Эвелина Блёданс. Важной частью торжественного вечера стала трогательная церемония награждения «Героев труда».

Победителями второго Международного кинофестиваля «Антарес-2025», посвященного «Человеку труда», по конкурсам стали [2]:

ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСА ПОЛНОМЕТРАЖНЫХ ФИЛЬМОВ

* Лучший фильм — фильм «В погоне за весной» (профессия — учитель), реж. Аюб Шахобиддинов (Узбекистан)

* Лучший сценарий — фильм «В погоне за весной», реж. Аюб Шахобиддинов (Узбекистан)

* Лучший режиссёр — Владимир Янковский фильм «Милости просим», (профессия — отельер) (Россия)

* Лучший оператор — Василий Очеретнюк, фильм «Пуанты для моей мамы», (профессия — балерина) (Россия)

* Лучшая женская роль — Ева Смирнова, фильм «Школа Бабы Яги», профессия — учитель) (Россия)

* Лучшая мужская роль - Ильхом Бердиев, фильм «В погоне за весной» (профессия — учитель), реж. Аюб Шахобиддинов (Узбекистан)

* Лучшее музыкальное оформление - фильм «Qopoc: To, что мы едим» (Аргентина)

* Специальный диплом жюри «Лучшая женская роль второго плана» - Кристина Айвазовская, фильм «Милости просим» (Россия)

* Специальный диплом жюри «Лучшая мужская роль второго плана» - Анвар Картаев, фильм «В погоне за весной» (профессия — учитель), реж. Аюб Шахобиддинов (Узбекистан)

* Специальный диплом жюри «Лучшему художнику-постановщику» - фильм «То, что мы едим» (Аргентина)

* Специальный диплом жюри «Надежда профессии: актер» - Сергей Федоров («Пуанты для моей мамы», «Милости просим»)

ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСА КОРОТКОМЕТРАЖНЫХ ФИЛЬМОВ

* Лучший короткометражный фильм — фильм «Дорога» (профессия — водитель), реж. Максим Воронков (Россия)

* Лучший сценарий — фильм «Куда держим путь» (профессия — водитель такси), реж. Рамез Эль-Хадж (Канада)

* Лучший режиссёр — Снежана Опингейм за фильм «Джо» (профессия — инженер ИИ) (Россия)

* Лучший оператор — фильм «Сам себе директор» (профессия — курьер), реж. Альваро Гузман Бастида (США)

* Лучшая женская роль — Екатерина Финевич, фильм «Елена Юрьевна, к доске!», профессия — учитель (Россия)

* Лучшая мужская роль — Михаил Салин, фильм «До Лампочки», (профессия — сценарист) (Россия)

* Приз жюри — Артем Азарян, фильм «Робинзон?», (профессия — охранник) (Армения)

ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСА ДОКУМЕНТАЛЬНЫХ ФИЛЬМОВ

* Лучший документальный фильм — фильм «Плотник», реж. Халил Сарагаре (Иран)

* Лучший сценарий — фильм «Горький мёд», реж. Юлия Макарова (Россия)

* Лучший режиссёр — Назим Сохейли, фильм «Наследие ветра»

* Лучший оператор — Кристина Родригес, фильм «Путеводный свет» (Испания)

* Приз жюри — фильм «Виктория», реж. Ольга Ажнакина (Россия)

* Приз жюри — фильм «Неработа», реж. Общественное телевидение Приморья совместно с Федерацией профсоюзов Приморского края (Россия)

* Приз жюри — фильм «Отдушина», реж. Артём Ганицев (Россия)

* Приз жюри — фильм «Ману Армата», реж. Матвей Шолохов (Россия)

* Приз жюри — фильм «Анима Ларва», реж. Алиса Кудрейко (Россия)

Завершившийся второй Международный кинофестиваль «Антарес» стал не просто смотром достижений кинемато-

графа, а диагностической площадкой, выявившей ключевые тренды современного общества через призму трудовой антропологии. Фестиваль подтвердил свой статус уникальной лаборатории, где профессия перестает быть фоном и становится системой координат человеческого существования.

Победители 2025 года сформировали новую картографию профессионального героизма:

- учитель в узбекской глубинке («В погоне за весной») и российской провинции («Школа Бабы Яги»);
- смотритель маяка в испанской глуши («Путеводный свет»);
- плотник-протезист в Иране («Плотник»). Эти образы свидетельствуют о том, что современное кино открывает сакральное, превращая рутину в философское высказывание.

Особую значимость приобрели работы, исследующие симбиоз человека и технологий:

- «Джо» Снежаны Опингейм (инженер ИИ) – о цифровом бессмертии;
- «Сам себе директор» Альваро Гузмана Бастиды (курьер) – о прекариате в gig-экономике.

Эти фильмы становятся манифестом новой трудовой этики, где искусственный интеллект не отменяет, а переосмысливает человеческое достоинство.

Награды операторам (В. Очеретнюк, К. Родригес) подчеркивают: современная кинематография открыла новый язык труда – где свет выявляет не внешнюю красоту, а внутреннюю геометрию профессионального жеста.

Сцена балетного класса в «Пуантах для моей мамы» снята с точностью хирургического атласа, а работа смотрителя маяка в «Путеводном свете» – с космическим трепетом перед одиноким человеческим упорством.

Победы женщин-режиссёров (С. Опингейм, Е. Финевич) и актрис (Е. Смирнова) знаменуют важный поворот: традиционно «женские» профессии (учитель, балерина) обретают новое измерение – не жертвенности, но профессиональной состоятельности.

География победителей (Узбекистан, Россия, Иран, Испания, Канада) опровергает стереотипы о «национальном кино». «Антарес» доказал: труд – универсальный язык, где иранский ремесленник и российский балетмейстер говорят на одном наречии профессиональной гордости.

Успех отечественных картин («Милости просим», «Дорога», «Джо») свидетельствует: российское кино нашло формулу синтеза – где технологическая оснащённость сочетается с экзистенциальной глубиной. Победа Максима Воронкова за «Дорогу» особенно символична: история водителя становится метафорой национального пути – с его поворотами, опасностями и необходимостью выбора.

Триумф иранского «Плотника» и российской «Виктории» подтверждает: документалистика становится главной лабораторией антропологических открытий. Камера здесь – не инструмент фиксации, но скальпель, вскрывающий слои культурной памяти.

Кинофестиваль «Антарес-2025» завершился, но начал новый этап в истории кино – этап, когда главной темой становится тема «Человек Труда», где каждая профессия обретает эпическое звучание, а рабочий процесс раскрывается как сложный акт творения, наполненный драматизмом, красотой и экзистенциальным смыслом.

«Антарес» стал тем редким пространством, где камера, наконец, повернулась к тем, кого обычно видят спиной — сварщику у горящего шва, учительнице, стирающей с доски следы вчерашнего урока, курьеру, застывшему у лифта с чужой едой. И обнаружила: в этих спинах — больше достоинства, чем в иных коронациях.

Победившие фильмы — не ленты. Это ключи от потаённых комнат нашей совести. Узбекская учительница, ищущая весну в заснеженном кишлаке. Испанский смотритель маяка, ведущий диалог с океаном на языке одиноких огней.

Их успех — это не победа кино. Это капитуляция цинизма перед искренностью. Признание: мы устали от супергероев.

Мы хотим смотреть на себя — несовершенных, уставших, но каждый день поднимающихся на свою маленькую «вершину мастерства».

Это кино не снимают. Его проживают. И его награда — не статуэтка, а тихий вопрос зрителя: «А ведь я тоже так могу?» И ответ, который приходит не с экрана, а из глубины зала: «Ты уже это делаешь. Каждый день».

Заключение

Проведенный анализ демонстрирует многогранную роль креативных индустрий как стратегического ресурса социально-экономического и культурного развития современного государства. Изучение эволюции творческих секторов экономики продемонстрировало их трансформацию из периферийной деятельности в системообразующий компонент постиндустриальной экономики, активно влияющий на формирование новых культурных практик и ценностных ориентиров общества.

Международный кинофестиваль «Антарес» представляет собой показательный пример успешной интеграции креативных индустрий в процессы формирования позитивного образа профессий и укрепления культурного суверенитета. Проведенный анализ подтверждает, что фестиваль не только выполняет функцию культурной дипломатии, укрепляя международный имидж страны, но и выступает катализатором синергии между киноиндустрией и другими секторами экономики, а также приобретает роль важного социального института.

Цифровая трансформация сегодня становится ключевым фактором реформирования креативных индустрий, породив новые модели потребления культурных продуктов и инновационные форматы творческой деятельности.

Перспективы дальнейшего развития связаны с углублением междисциплинарных исследований влияния креативных индустрий на процессы социальной консолидации, а также с разработкой комплексных стратегий интеграции культурного компонента в национальные программы экономического развития [9; 10; 11; 12].

Как показало исследование, инвестиции в креативный сектор обладают значительным мультипликативным эффектом, способствуя не только культурному, но и устойчивому социально-экономическому развитию государства.

Сегодня креативные индустрии становятся катализатором структурной трансформации экономики. Развитие креативного сектора требует принципиально новых подходов к образованию — формирования междисциплинарных компетенций на стыке искусства, технологий и предпринимательства. Успешное развитие отразится в появлении новых форматов культурного диалога, где цифровые платформы станут равноправными участниками процесса создания и распространения контента.

Перспективы дальнейшего развития креативных индустрий связаны с осознанием их системной, межотраслевой природы. Недостаточно поддерживать отдельные проекты в сфере дизайна, кино или современного искусства. Требуется разработка и реализация целостной государственной политики, направленной на создание благоприятной экосистемы для креативных предпринимателей, развитие человеческого капитала и стимулирование спроса на креативную продукцию внутри национальной экономики.

Необходимо создание системы мер государственной поддержки, включающей специализированные фонды финансирования, а также формирование современной нормативной базы для защиты интеллектуальной собственности.

Инвестиции в креативные индустрии — это стратегическое вложение в социально-экономическую устойчивость, технологический суверенитет и международный авторитет страны. От того, насколько эффективно будут использованы возможности этого сектора, во многом зависит будущий облик и место государства в глобальном мире.

Список источников:

1. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 23 апреля 2025 г. N 266 "Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности"
2. АНТАРЕС. Международный кинофестиваль // URL <https://antares.film/news/the-winners-of-the-ii-international-film-festival-antares-are-identified> (дата обращения 15.08.2024).
3. Колчин А.А. Деятельность учреждений дополнительного образования детей по развитию творческих способностей и воспитанию учащихся // диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Владикавказ, 2004
4. Креативный сектор России в цифрах: 2024 // URL <https://issek.hse.ru/news/996745368.html> (дата обращения 15.08.2024).
5. Мышко Ю.А., Колчин А.А. Новая экономическая политика и "новый курс": назад в будущее // Гуманитарные исследования Центральной России. 2022. № 3 (24). С. 16-24.
6. Филиппов Д.В. Социальная инфраструктура как фактор устойчивого развития вуза и повышения его конкурентоспособности // В сборнике: Пространственное развитие Российской Федерации: современные тенденции и вызовы. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 402-411.
7. Хван В.В., Бринза В.В., Соловьев В.П., Коровин А.В., Логинова В.В., Абросимов О.Д. Моделирование развития основных направлений деятельности вуза // Качество. Инновации. Образование. 2004. № 3. С. 18.
8. Хван В.В., Бринза В.В., Филиппов Д.В. Реорганизация университета и трансформация структуры управления его социальным комплексом // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 4 (116). С. 40-51.
9. 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.
10. 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.
11. Яковлев А.Ю. Особенности управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности различными видами и типами учреждений // Управление. 2018. № 4. С. 55-61.
12. Яковлев А.Ю. Проблемы внедрения инноваций в России // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 ч. Ч. 6. Тамбов, 2014. С. 160-162.

References:

1. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation of April 23, 2025 N 266 "On approval of the list of types of economic activity in the sphere of creative industries based on the All-Russian classifier of types of economic activity"
2. ANTARES. International film festival // URL <https://antares.film/news/the-winners-of-the-ii-international-film-festival-antares-are-identified> (date of access 08/15/2024).
3. Kolchin A.A. Activities of institutions of additional education for children to develop creative abilities and educate students // dissertation for the degree of candidate of pedagogical sciences / Vladikavkaz, 2004
4. The creative sector of Russia in figures: 2024 // URL <https://issek.hse.ru/news/996745368.html> (date of access 08/15/2024).
5. Myshko Yu.A., Kolchin A.A. New Economic Policy and the "New Course": Back to the Future // Humanitarian Studies of Central Russia. 2022. No. 3 (24). P. 16-24.
6. Filippov D.V. Social infrastructure as a factor in the sustainable development of a university and increasing its competitiveness // In the collection: Spatial development of the Russian Federation: modern trends and challenges. Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference. Moscow, 2021. P. 402-411.
7. Khvan V.V., Brinza V.V., Soloviev V.P., Korovin A.V., Loginova V.V., Abrosimov O.D. Modeling the development of the main areas of university activity // Quality. Innovations. Education. 2004. No. 3. P. 18.
8. Khvan V.V., Brinza V.V., Filippov D.V. Reorganization of the University and Transformation of the Management Structure of its Social Complex // University Management: Practice and Analysis. 2018. Vol. 22. No. 4 (116). P. 40-51.
9. 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.
10. Cherkasova M.A. Network Communities and a Change in the Paradigm of Municipal Management on the Example of Moscow // State and Municipal Management. Scientific Notes. 2021. No. 1. P. 82-86.
11. Yakovlev A.Yu. Features of management and implementation of financial and economic activities of various types and kinds of institutions // Management. 2018. No. 4. Pp. 55-61.
12. Yakovlev A.Yu. Problems of implementation of innovations in Russia // Issues of education and science: theoretical and methodological aspects. Collection of scientific papers based on the materials of the International scientific and practical conference: in 11 parts. Part 6. Tambov, 2014. Pp. 160-162.



УДК 005.35:791.44.073

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_149

EDN: <https://elibrary.ru/rkmfox>

Исследование технологии формирования структуры интерактивного кино

Research of the technology of forming the structure of interactive cinema



Марина Ивановна Косинова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры управления в сфере культуры, кино,
телевидения и индустрии развлечений, кандидат
философских наук, доцент, ORCID: 0000-0002-1111-384X,
SPIN-код: 6120-9294, AuthorID: 352965.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: kosimarina@yandex.ru

Marina I. Kosinova

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of
the Department of Management in the Field of Culture, Cinema,
Television and Entertainment Industry, PhD in philosophy,
Associate Professor, ORCID: 0000-0002-1111-384X,
SPIN-код: 6120-9294, AuthorID: 352965.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: kosimarina@yandex.ru



Лариса Игоревна Ельчанинофф

Всероссийский государственный университет
кинематографии им. С.А. Герасимова, ведущий редактор
Редакционно-издательского отдела.
129226, Россия, Москва, ул. Вильгельма Пика, 3.
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
преподаватель кафедры управления в сфере культуры,
кино, телевидения и индустрии развлечений,
SPIN code: 8213-6806, AuthorID: 941012.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: laplarisa@yandex.ru

Larisa I. Elchaninoff

All-Russian State University of Cinematography named after
S.A. Gerasimov, Senior editor of the Editorial and Publishing
Department.
3 Wilhelm Peak str., Moscow, Russia, 129226.
FSBEI HE "State University of Management", Lector of the
Department of Management in the Field of Culture, Cinema,
Television and Entertainment Industry, SPIN code: 8213-6806,
AuthorID: 941012.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: laplarisa@yandex.ru

Аннотация.

В статье рассматривается понятие и виды интерактивного кинематографа, процесс его зарождения и развития. Выявляются отличительные черты интерактивных фильмов, особенности их композиционной структуры, виды ветвления сюжета. Анализируются основные приемы, которые используются при создании фильмов с альтернативными поворотами сюжета. Рассматриваются особенности демонстрации подобного рода фильмов в кинотеатрах. Цель данного исследования – проанализировать особенности интерактивных фильмов, рассмотреть технологии и приемы, используемые при производстве интерактивных фильмов, выявить их влияние на зрительскую аудиторию.

Ключевые слова.

Кинематограф, интерактивное кино, фильм с альтернативными поворотами сюжета, финал, сюжет.

Abstract.

The article discusses the concept and types of interactive cinema, the process of its origin and development. The distinctive features of interactive films, the features of their compositional structure, and the types of plot branching are revealed. The main techniques used in the creation of films with alternative plot twists are analyzed. The features of the demonstration of such films in cinemas are considered. The purpose of this study is to analyze the features of interactive films, consider the technologies and techniques used in the production of interactive films, and identify their impact on the audience.

Keywords.

Cinematography, interactive cinema, film with alternative plot twists, finale, plot.

Введение

Индустрия кино как любая другая ориентируется на финансовый результат, который в данной отрасли выражается в количестве проданных билетов, то есть в зрительском успехе. Его составляющие изучались буквально с первых шагов существования кино. Так, основатель американской кинокомедии Мак Сеннет стоял во время зрительских показов в просмотровом зале с блокнотом в руках, куда записывал те места фильмов, на которых зрители не смеялись, а потом анализировал, что американцами не воспринимается смешным. Он требовал от сотрудников своей студии, чтобы те создавали такие комедии, на которых зритель смеялся бы каждую секунду экранного времени. Так в новой индустрии стал развиваться маркетинг, изучавший и использовавший ментальность и менталитет зрительской аудитории той или иной страны: что определяет предпочтения зрителей к типам историй, героям, конфликтам, интерпретациям событий и ситуаций, тональности повествования, определяющей счастливый или печальный финал.

Одной из важнейших составляющих зрительского успеха того или иного фильма является его драматургическая конструкция, т.е. сюжет. Классической является трехактная структура киносценария (позаимствованная из театральной драматургии). При этом действие усложняется и ускоряется ближе к финалу, достигая своего пика в кульминации. После которой следует развязка. Точки, соединяющие акты, называются

поворотными пунктами. В фильме с традиционной формой построения сюжета ход развития событий предопределен автором сценария и, как говорится, обжалованию не подлежит. Однако зритель не всегда был готов довольствоваться подобным авторским диктатом.

Достаточно вспомнить знаменитый фильм «братьев» Васильевых «Чапаев» 1934 года [15]. Он имел огромную популярность у зрителей. Многие смотрели его в кинотеатре не один раз. Достаточно сказать, что главный зритель страны, И. Сталин, посмотрел фильм 38 (!) раз. Так вот, многие зрители возвращались в кинотеатр в надежде, что на этот раз главный герой не утонет в водах Урала, а благополучно достигнет противоположного берега. В данном случае историческую правду вытеснял коллективный миф – народная надежда на то, что такой выдающийся герой не может так просто сплунуть в небытие.

Именно в этом контексте возникло направление кино с альтернативными поворотами сюжета, которое включает в себя две разновидности: фильмы с альтернативными драматургическими структурами (чаще всего это финалы) и интерактивное кино. Первое явление представляет собой кинокартины, имеющие несколько финалов, которые либо равнозначны, либо подразделяются на главные и побочные. Но есть и удачные примеры вариативности развития сюжетов, возможных в заданной ситуации, как, например, в фильме А. Рене «Курить/Не курить» 1993 года [6].

Под интерактивным кино подразумевается аудиовизуальное произведение, во время просмотра которого в отличие от обычного фильма с незыблемым сюжетом, у зрителя появляется возможность влиять на развитие сюжета [5]. В настоящее время в кинематографе данное явление распространено слабо, однако благодаря стремительному развитию технологий, оно нашло свое блистательное воплощение в формате такого аудиовизуального зрелища, как видеоигра. Игры, созданные по мотивам известных фильмов, являются еще и действенным маркетинговым инструментом продвижения этих фильмов.

Основная часть

Методология исследования предполагала применение ряда общенаучных методов, таких как сравнительный, структурный и системный анализы, предметом которых являлось исследование интерактивных элементов в области кинематографа.

Своеобразным предвестником интерактивного формата в кинематографе можно считать технологию, внедренную фирмой «Пате» в разных странах, где располагались представительства этой первой киноимперии. Она ориентировалась на экспансию и поэтому учитывала международную конъюнктуру. Фирма делала два варианта фильма: один - для публики той страны, где фильм снимался; другой - для заграничного зрителя. Подобной методикой пользовались и датчане, чей кинематограф до Первой мировой войны был одним из трех ведущих европейских и в своей основной стратегии повторял империю «Пате» – ориентированность на экспорт. Будучи созвучными эллитности мироощущения русских, датские кинодрамы были очень любимы у нашего зрителя и доходили до него с аутентичными печальными финалами. А вот для американских зрителей, ориентированных на хэппи-энд, датчане снимали соответствующий их требованию жизнеутверждающий финал. До наших дней дошли копии фильмов «Атлантида» (1913, реж. А. Блом) [1] и «Жизнь евангелиста» (1914, реж. Хольгер-Мадсен) [4] с различными концовками, что подтверждает достоверность такой маркетинговой практики.

Этот опыт использовался и в русском революционном кино. Работавший в рос-

сийском представительстве фирмы «Пате» режиссер А. Метр в 1911 году снял фильм «Невеста огня» [10], ориентируясь на заграничного зрителя, это был лубок со счастливым концом, русским колоритом и народными обрядами в сцене свадьбы. А в 1913 году по этому же сюжету с тем же названием вышел другой фильм, снятый у «Пате» К. Ганзеном, который был драмой с печальным финалом [11]. Это был фильм для русского зрителя. Такая практика была связана с различием менталитетов кинозрителей, что учитывали кинопредприниматели уже тогда: западный зритель успел привыкнуть к положительному финалу, российская же публика в эпоху серебряного века была настроена на драматизм и лучше воспринимала трагические финалы. Поэтому отечественные кинематографисты иногда прибегали к такому маркетинговому приему, снимая два варианта финала – трагический для своего зрителя и счастливый для иностранного. Как, например, Я. Протазанов, снимая у «Тимана и Рейнгардта» в 1914 году «Рукою матери», сделал две концовки, из которых счастливая решала вопрос экспорта [14].

Этот метод получил развитие в период холодной войны, когда две сверхдержавы состязались друг с другом во всех областях. Так, американский режиссер и продюсер Р. Корман на своей студии «Америкэн Интернешенл» отредактировал и адаптировал для американского зрителя два советских научно-фантастических фильма на космическую тему – «Небо зовет» (1959, реж. А. Козырь и М. Карюков) [9] и «Планета бурь» (1961, реж. П. Клушанцев) [13]. Но в реальности наши фильмы были перемонтированы (причем сцены из одной картины вошли в другую), дополнены снятыми сценами, озвучены по-английски оригинальным, написанным для американского варианта текстом и вышли на экраны мира с другими названиями – «Битва за пределами Солнца» и «Путешествие на доисторическую планету». Интересно, что в работе над первой американской «адаптацией» принимал участие тогда молодой студент Ф. Коппола, и этот советский фильм подвергся гораздо более кардинальной переработке, чем второй. Если в нашем фильме показаны космические полеты как научное освоение Вселенной, то в амери-

канском варианте это были вынужденные поиски среды обитания выжившей после ядерной войны части человечества. К тому же Корман, специализировавшийся на фильмах ужасов, добавил в картину сцены битв землян с марсианскими чудовищами. Не забудем, что соперничество между нашими странами в те годы вышло на космические просторы, и в советских фильмах была ясно обозначена в этом вопросе идеологическая оппозиция двух систем и мировоззрений. В американских «адаптациях» антиамериканская как антиимпериалистическая пропаганда была полностью убрана, а вместе с ней и мировоззренческая концепция будущего человечества как победы гуманизма. В советских фильмах мы преодолевали угрозу ядерной войны, такой сценарий намеренно не разыгрывался. Люди доброй воли, объединившись и демонстрируя друг другу благородство и широту души, предотвращали угрозу, и финалы картин звучали высоким гуманистическим пафосом.

Созданные Корманом и его командой «адаптации» советских фильмов (в титрах американских версий не указывались советские «матрицы», вплоть до того, что нашим актерам были присвоены английские имена, как например, Георгий Жженов стал именоваться Куртом Боденом) понравились американскому зрителю новизной темы, которая актуализировалась в свете развернувшегося в то время освоения космоса, а также привычным для этой аудитории и востребованным жанром фильма-катастрофы и фильма ужасов. Кроме признания своим зрителем и успехом в международном прокате во время выхода на экран, эти «адаптации» были представлены Корманом как оригинальные произведения в 2003 году на международном кинофестивале фантастических фильмов в Каталонии. Это можно назвать апофеозом подобного «интерактивного» формата, ибо про советские фильмы, из которых были созданы американские ленты, теперь никто не помнит, их никто не смотрит.

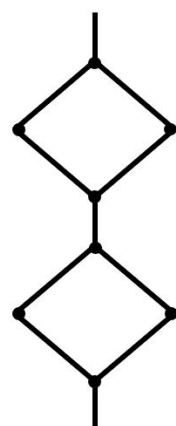
Советский кинопрокат хотя и был в таком виде «интерактивности» более скромным, но не менее варварским, если учесть, что он посягал на целостность мировых киношедевров. Такое «операционное вмешательство», удалявшее не только кадры в

сценах или сами сцены, но и целые части, связано было с идеологическими установками советского государства. Так, великие ленты Ф. Феллини «Дорога» (1954) [3] и «Ночи Кабирии» (1957) [12] в пылу проходившей тогда в СССР хрущевской антирелигиозной кампании в советском прокате шли не только с вырезанными сценами, но и без целых частей, действия которых проходили в монастырях. Если учесть, что драматургия этих картин филигранно просчитана, то надо понимать, что выпадение любого элемента, не говоря уже о ключевых эпизодах, искажает смысл этих мировоззренческих кинопроизведений. Неудивительно, что советские зрители трактовали финал «Ночей Кабирии» как апофеоз гуманизма, потому что вместе с непоказанной частью в монастыре исчез и мотив христианского покаяния героини, и суть картины была искажена. К сожалению, в подобном роде «интерактива» учитывались не интересы зрителей, а интересы государства, директивно насаждавшего своим гражданам единое мировоззрение.

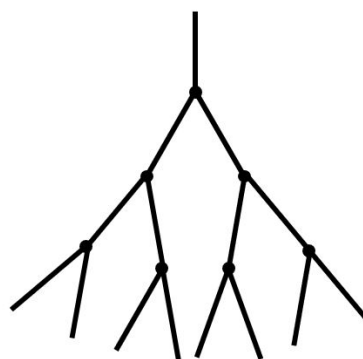
Разного рода эксперименты с интерактивом в кино хоть и проводились на протяжении развития кинематографа, однако они не стали массовым явлением как из-за технических ограничений, связанных с процессом фильмопроизводства, так и из-за эстетических требований. С трудом вспоминаются примеры интерактива в других видах искусства – альтернативные финалы в романах и театральных постановках классического театра, альтернативные варианты симфонических произведений, звучащих в противоположной тональности. Интерактивность в искусстве не может стать универсальной формой, а останется на уровне аттракциона или эксперимента.

Результаты и выводы

Что касается собственно интерактивного кино, где зритель может выбирать варианты развития заданного сюжета, то оно полностью завязано на технологиях. Они бурно развиваются в последнее время, и результатом этого процесса стали видеоигры, которые воплотили мечту экспериментаторов внедрить интерактивность в аудиовизуальную сферу. Энтузиастов же этого направления в кино вдохновлял опыт театра. Но на театральной сцене намного проще



Сюжет-цепь



Сюжет-дерево

Рисунок 1. Технология формирования сюжета интерактивного фильма

*Источник: составлено авторами

достичь эффекта вмешательства зрителя в происходящее, для этого актеру просто необходимо обратиться в зал. И современный театр, сняв занавес, традиционно отгораживавший сценическое пространство от обыденной реальности, плодотворно работает с интерактивными формами, вовлекая зрителя в сценическое действие.

В кино доцифрового периода возникла проблема с показом: на пленке запечатлен конечный материал, который смонтирован авторами и не может вариационно-альтернативно «разветвляться» по желанию зрителя. Современные технологии эту проблему решили на уровне технической возможности. Но не надо забывать, что вариативность драматургических решений, которые может выбрать зритель, предложена ему авторами. Поэтому роль драматурга в интерактивном кино схожа с ролью IT-программиста, который закладывает в свою программу все возможные варианты, рис. 1.

Самая главная отличительная черта интерактивного кино и фильмов с альтернативным финалом – неоднозначность фабулы, наличие нескольких вариантов происходящего. Альтернативный финал подразумевает разветвление сюжета в одной точке, обычно ближе к концу. Причем каждый из финалов может быть включен в структуру фильма по отдельности. Таким образом, если картина имеет два финала, то она может быть представлена как два фильма. Такая ситуация происходит, когда фильм выходит в прокат с нескольки-

ми финалами, и каждый из них доступен в кинотеатрах. То есть зритель может выбрать один из нескольких вариантов и пойти на соответствующий сеанс. Либо, при желании, он может увидеть каждый вариант, посетив несколько сеансов и тем самым внеся свой вклад в кассовые сборы фильма. В этом состоит одно из преимуществ данного рода фильмов.

Однако данный способ показа используется крайне редко. Это связано с особенностями зрительского восприятия, внутренне отторгающего альтернативность показанной истории. Корни этой особенности кроются в феномене мифологического сознания, которое заставляет нас относиться к художественной реальности как к самой жизни. Миф, по А.Ф. Лосеву, это есть подлинная жизнь, со всеми ее надеждами и страхами, ожиданиями и отчаянием, со всей ее реальной повседневностью и чисто личной заинтересованностью [7]. Только этим можно объяснить, например, эмоциональные комментарии в постах почитательниц французского актера Жерара Филипа, написанных в текущем 2024 году после того, как они увидели другой, печальный финал знаменитых «Больших маневров» (1955) Р. Клера [2] с их кумиром в главной роли. На наших экранах картина шла со счастливым концом, и таким его запомнили советские зрители. Удивительно наблюдать, как взрослые люди устраивают серьезную дискуссию о неприятном финале в фильме, которому уже почти 70 лет.

В интерактивном кино особенность сюжета состоит в том, что он разветвляется в определенных точках. Таким образом, зрители могут увидеть то развитие событий, в пользу которого они сделали выбор. Если представить фабулу такого кинофильма в виде линии, то сначала она идет по прямой, а затем расходится в определенной точке на две или более веток. Существует несколько видов разветвления сюжета. В первом случае прямая сюжета расходится на несколько линий (варианты развития происходящего), а затем сходится вновь в прямую линию. Данный вид ветвления можно назвать «сюжет-цепь». Это наиболее простой вариант разветвления сюжета. Предположим, если сюжет разветвляется в пяти точках, авторам необходимо разработать пять дополнительных (альтернативных) эпизодов.

Следующий вид разветвления сюжета – «сюжет-дерево», характеризующийся более сложной структурой. Фабула, разветвляясь, не сходится затем воедино, а продолжает разделяться, образуя все больше вариантов происходящего. Данный вид композиции предполагает более тщательную проработку и требует затрат больших средств во время съемок. Поскольку в этом случае автору сценария и режиссеру потребуется написать и снять такое количество вариантов развития событий, которое будет соответствовать числу ответвлений «дерева». При этом им в каждом случае надо будет соблюсти логику развития событий и отснять значительно большее количество видеоматериала. Собственно в этом заключается одна из основных сложностей процесса создания (и последующей демонстрации) такого рода фильмов. Поэтому вариант «сюжет-дерево» не так широко распространен в кинематографе, как «сюжет-цепь».

Заключение

На основании проведенного исследования, можно сделать вывод, что у интерактивного направления в аудиовизуальной сфере есть большие перспективы развития. Особенно сегодня, в цифровую эпоху, когда с технической точки зрения процесс создания и демонстрации таких фильмов значительно упростился. Наличие интерактивного компонента всегда будет привлекать зрителей по той причине, что подобное

аудиовизуальное произведение вызывает у них чувство сопричастности к происходящему. Возможность (зачастую мнимая) влиять на ход событий позволяет вовлечь зрителей в сюжет в большей степени, нежели в обычном фильме с классической драматургической структурой.

Перспективным интерактивным направлением являются также видеоигры, которые с развитием технологий будут только расцветать. Учитывая, что игромания – достаточно распространенный диагноз в наше время, задаешься вопросом, столь уж безопасен этот эксперимент?

Что касается кинематографа, то перспектива здесь видна в контексте происходящего сейчас перехода с кинотеатральных показов на платформы, то есть развития домашних просмотров. В этом случае проблема демонстрации интерактивных фильмов фактически перестает существовать. Вкупе с дистанционным образованием, локадаунами и прочими экспериментами над человечеством, интерактивное кино может стать мощным механизмом для создания альтернативной реальности – визуальной, которая вытеснит объективную, заманив туда человечество. Люди будут заточены в своих домах перед экранами мониторов, занимаясь «моделированием» разных сюжетов, которые, как было сказано ранее, уже все написаны.

За всю историю экспериментов с интерактивностью в кино интересно в художественном отношении она была применена только в фильме Ф. Копполы «Мегалопольс» [8], премьера которого состоялась на каннском кинофестивале прошлого года. Картина представляет собой утопию, герой которой, гениальный изобретатель, атлант, который расправляет плечи и предлагает человечеству альтернативный сюжетный поворот в ходе его истории. В фильме есть сцена, когда Адам Драйвер, исполнитель этой роли, отвечает на вопрос вышедшего во время каннского показа на сцену человека, обратившегося к герою картины. Таким образом, режиссер включает зрителя в создающееся на его глазах будущее, за которое должен проголосовать, как сказал герой фильма, каждый житель Земли. И в этом он прав: если не проголосуем, то окажемся в вечном плену виртуальной действительности.

Список источников:

1. Атлантида: худ. фильм, реж. Август Блом. - Дания: Nordisk Film, 1913. - длит. 113 мин.
2. Большие маневры: худ. фильм, реж. Р. Клер. - Франция, Италия: Filmsonor, Rizzoli Film, S.E.C.A., 1955. - длит. 103 мин.
3. Дорога: худ. фильм, реж. Ф. Феллини. - Италия: Ponti-De Laurentiis Cinematografica, 1954. - длит. 108 мин.
4. Жизнь евангелиста: худ. фильм, реж. Хольгер-Мадсен. - Дания: Nordisk Film, 1914. - длит. 60 мин.
5. Косинова М.И. Теория и практика продвижения аудиовизуальных продуктов М.: Русайнс, 2023.
6. Курить/Не курить: худ. фильм, реж. А. Рене. - Франция, Италия, Швейцария: Caméra One, France 2, Alia Films, 1993. - длит. 298 мин.
7. Лосев А.Ф. Диалектика мифа. Архивная копия от 24 октября 2019 на Wayback Machine / под ред. А. Жикаренцева. — Азбука-Аттикус, 2017.
8. Мегалополис: худ. фильм, реж. Ф. Coppola. - США: American Zoetrope, 2024. - длит. 138 мин.
9. Небо зовет: худ. фильм, реж. А. Козырь и М. Карюков. - СССР: киностудия им. А. Довженко, 1959. - длит. 77 мин.
10. Невеста огня: худ. фильм, реж. А. Метр. - Россия: «Пате», 1911 (не сохранился).
11. Невеста огня: худ. фильм, реж. К. Ганзен. - Россия: «Пате», 1913 (не сохранился).
12. Ночи Кабирии: худ. фильм, реж. Ф. Феллини. - Италия, Франция: Dino de Laurentiis Cinematografica, Les Films Marceau, 1957. - длит. 110 мин.
13. Планета бурь: худ. фильм, реж. П. Клушанцев. - СССР: Леннаучфильм, 1961. - длит. 78 мин.
14. Рукою матери: худ. фильм, реж. Я. Протазанов. - Россия: «Тиман и Рейнгардт», 1914 (не сохранился).
15. Чапаев: худ. фильм, реж. Бр. Васильевы. - СССР: Ленинградская фабрика «Ленфильм», 1934.

References:

1. Atlantis: Hood. film, dir. August Blom. - Denmark: Nordisk Film, 1913. - lasts 113 min.
2. Big maneuvers: hood. film, directed by R. Claire. - France, Italy: Filmsonor, Rizzoli Film, S.E.C.A., 1955. - long. 103 min.
3. The Road: hood. film, directed by F. Fellini. - Italy: Ponti-De Laurentiis Cinematografica, 1954. - long. 108 min.
4. The Life of an Evangelist: Hood. film, dir. Holger-Madsen. - Denmark: Nordisk Film, 1914. - long. 60 min.
5. Kosinova M.I. Theory and practice of promoting audiovisual products M.: Rusains, 2023.
6. Smoking/Do not smoke: hood. film, directed by A. Rene. - France, Italy, Switzerland: Caméra One, France 2, Alia Films, 1993. - long. 298 min.
7. Losev A.F. Dialectics of myth. Archived copy dated October 24, 2019 on Wayback Machine / edited by A. Zhikarentsev. — ABC-Atticus, 2017.
8. Megalopolis: the worst film, directed by F. Coppola. - USA: American Zoetrope, 2024. - lasting. 138 min.
9. The sky is calling: hood. film, directed by A. Kozyr and M. Karyukov. - USSR: Dovzhenko Film Studio, 1959. - long. 77 min.
10. Bride of Fire: Hood. film, directed by A. Meter. - Russia: "Pathe", 1911 (not preserved).
11. Bride of Fire: Hood. film, directed by K. Hansen. - Russia: "Pathe", 1913 (not preserved).
12. Nights of Cabiria: hood. film, directed by F. Fellini. - Italy, France: Dino de Laurentiis Cinematografica, Les Films Marceau, 1957. - long. 110 min.
13. Planet of Storms: hood. film, directed by P. Klushantsev. - USSR: Lennauchfilm, 1961. - continues. 78 min.
14. By the hand of the mother: hood. film, directed by Ya. Protazanov. - Russia: "Timan and Reinhardt", 1914 (not preserved).
15. Chapaev: hood. film, directed by Br. Vasiliev. - USSR: Lenfilm Leningrad Factory, 1934.



УДК 791.44.075:005

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_156

EDN: <https://elibrary.ru/rlcmdu>

Управленческие особенности дистрибуции независимого зарубежного кино на российском рынке кинопроката

Managerial features of distribution of independent foreign films in the Russian



Анна Рубеновна Акопян

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры управления в сфере культуры, кино,
телевидения и индустрии развлечений, кандидат
экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0002-8887-4671, SPIN-
код: 8241-4493, AuthorID: 671836.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: akopyan-ar@mail.ru

Anna R. Akopyan

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: 0000-0002-8887-4671, SPIN-код: 8241-4493, AuthorID: 671836.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: akopyan-ar@mail.ru

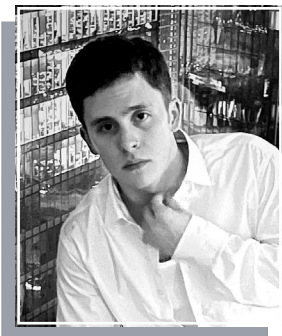


Марина Ивановна Косинова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры управления в сфере культуры, кино,
телевидения и индустрии развлечений, кандидат
философских наук, доцент, ORCID: 0000-0002-1111-384X, SPIN-
код: 6120-9294, AuthorID: 352965.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: kosimarina@yandex.ru

Marina I. Kosinova

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of
the Department of Management in the Field of Culture, Cinema,
Television and Entertainment Industry, PhD in philosophy,
Associate Professor, ORCID: 0000-0002-1111-384X, SPIN-код: 6120-
9294, AuthorID: 352965.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: kosimarina@yandex.ru



Максим Дмитриевич Золотых

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
бакалавр кафедры управления в сфере культуры, кино,
телевидения и индустрии развлечений,
ORCID: 0009-0005-3349-753X.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: max.zolotyhl1@gmail.com

Maksim D. Zolotykh

FSBEI HE "State University of Management", bachelor of the
Department of Management in the Field of Culture, Cinema,
Television and Entertainment Industry, ORCID: 0009-0005-3349-
753X. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: max.zolotyhl1@gmail.com

Аннотация.

В статье рассматривается процесс дистрибуции зарубежного независимого кино, структура дистрибьюторской компании, функции сейлз-агентов. Анализируются основные этапы дистрибуционного процесса. Такие как участие в международных кинорынках, ведение переговоров, заключение лицензионного договора, закупка прав и управление сделкой, планирование релиза, локализация, регистрация фильма, промо- и медиакампания, логистика показа, финансовая отчетность и сопровождение показа, оценка окупаемости фильма и экономической эффективности.

Ключевые слова.

Кинематограф, дистрибуция, независимое кино, кинопродюсер, сейлз-агент, фильм.

Abstract.

The article examines the distribution process of foreign independent films, the structure of a distribution company, and the functions of sales agents. The main stages of the distribution process are analyzed. Such as participation in international film markets, negotiation, conclusion of a license agreement, purchase of rights and transaction management, release planning, localization, film registration, promo and media campaigns, logical screening, financial reporting and screening support, evaluation of the film's payback and economic efficiency.

Keywords.

Cinematography, distribution, independent cinema, film distribution, sales agent, film.

Введение

Данная статья посвящена изучению стратегии дистрибуции независимого зарубежного кино на российском рынке кинопроката. В условиях стремительных изменений в глобальной и локальной киноиндустрии, связанных с цифровизацией, трансформацией форм потребления и геополитическими барьерами, вопросы эффективного проката независимых фильмов приобретают особую значимость.

Актуальность темы подтверждается несколькими обстоятельствами. Во-первых, за последние годы существенно сократилось количество зарубежных релизов в российских кинотеатрах, что усилило конкуренцию за внимание аудитории и потребовало от дистрибьюторов разработки новых, более гибких стратегий дистрибуции. Во-вторых, изменились практи-

ки зрительского поведения: рост подписок на онлайн-платформы, интерес к фестивальному и авторскому кино, переориентация молодёжной аудитории на социальные сети как источник информации о фильмах. В этих условиях дистрибуция независимого кино требует не просто закупки прав и вывода картины в прокат, но и формирования комплексной системы маркетинговых, юридических, технических и событийных решений.

Обзор научной и профессиональной литературы показал, что, несмотря на наличие работ, посвящённых теории дистрибуции и маркетинга кинофильмов, комплексных исследований, описывающих стратегии дистрибуции независимого зарубежного кино в российском контексте, крайне мало. В частности, отсутствуют публикации, последовательно описывающие этапы реализации дистрибуцион-

ного проекта: от приобретения прав до проведения спецпоказов, от локализации до оценки эффективности релиза. Таким образом, данная статья восполняет существующий пробел и может быть полезна как дистрибьюторам, так и исследователям киноиндустрии.

Основная часть

Независимое кино — это фильмы, производимые вне крупных студийных систем и финансируемые частными инвесторами, небольшими продюсерскими компаниями или международными фондами. Основное отличие — отсутствие контроля со стороны мейджоров (таких как Universal, Warner Bros. или Disney) на этапе производства, маркетинга и дистрибуции. Эмануэль Леви утверждает, что множество независимых фильмов создавались вне студийной системы именно потому, что мейджоры никогда бы не одобрили их тематику, актёрский состав или стиль [9].

Понятие «независимого кино» как массового культурного и бизнес-феномена начало формироваться в США в 1950–60-х годах, но особенно укрепилось с конца 1980-х благодаря успеху фильмов, выпущенных через фестивальные платформы («Более странно, чем в Раю» Джима Джармуша [1], «Криминальное чтиво» Квентина Тарантино [3] и др.). Развитие международных фестивалей (Каннский, Венецианский, Берлинский) сыграло ключевую роль в формировании глобальной экосистемы независимого кино. По мнению Нэнси Савоки, приведённому у Э. Леви: «Независимое кино — это, прежде всего, способ мышления... это наличие собственного взгляда и авторского подхода к рассказу истории». [9, с. 3]

Ключевые признаки независимого зарубежного кино:

1. Финансовая автономия — независимые проекты, как правило, имеют ограниченный бюджет и не финансируются студиями. Управление бюджетом ведется напрямую продюсерами, что требует высокой прозрачности и точного контроля расходов.

2. Творческая свобода — режиссёр и сценарист обладают большими полно-

мочиями в принятии решений, что влияет на уникальность визуального стиля, тематики и ритма повествования. «Кинохудожник в своих работах выражает личностную концепцию, собственное видение мира... На первый план выходят формообразующие элементы, служащие авторскому самовыражению» [7, с.182].

3. Рискованная тематика — независимые фильмы часто поднимают социальные, политические, маргинальные темы, избегаемые массовым кино.

4. Фестивальная стратегия — премьера и продвижение строятся через участие в кинофестивалях. Это не просто способ заявить о фильме, но и важный этап бизнес-стратегии выхода на рынок, включая поиск дистрибьютора и партнёров.

5. Альтернативные каналы дистрибуции — независимые фильмы редко получают широкий кинотеатральный прокат. Распространение строится через ограниченный релиз, спецпоказы, онлайн-платформы и независимые киносети.

6. Целевая аудитория — нишевая, интеллектуальная, лояльная. Это требует точной маркетинговой стратегии и адаптированных коммуникаций, в том числе через социальные сети и локальные медиа.

С управленческой точки зрения, работа с независимым кино требует от продюсера и дистрибьютора гибкости, навыков кризисного менеджмента, способности управлять рисками и выстраивать нестандартные маркетинговые кампании. Успех проекта во многом зависит от качества стратегии дистрибуции и партнерств.

Отличие от студийного кино. Независимое кино отличается от студийного не только источниками финансирования и масштабами, но и всей управленческой логикой проекта. В студийной системе доминирует централизованная модель управления, где ключевые решения принимаются на уровне продюсерских департаментов, руководствующихся прежде всего коммерческими показателями. В такой системе фильм — это продукт, рассчитанный на массовый рынок, с минимизацией рисков и стандартизированной схемой производства, маркетинга и проката.

В независимом кино управление осуществляется иначе:

1. Стратегическое планирование гибкое, а не шаблонное. Команда адаптируется к доступным ресурсам, выбирает каналы коммуникации и продвижения, ориентируясь на аудиторию, а не на масштаб.

2. Продюсер совмещает несколько ролей — управляет финансами, контролирует съемочный процесс, выстраивает фестивальную стратегию и взаимодействует с будущими дистрибьюторами. В профессиональной литературе отмечается: «Независимый продюсер вынужден совмещать в одном лице несколько ролей — от сценариста до маркетолога, потому что он не может опереться на крупную инфраструктуру мейджора» [6, с. 411].

3. Маркетинг основывается на идентичности проекта, а не на универсальных схемах. Здесь важны сторителлинг, работа с локальными сообществами, прессой, кинокритиками.

4. Дистрибуция строится индивидуально под каждый фильм, что требует глубокого анализа рынка, позиционирования и сетки показа.

Для мейджоров дистрибуция — это масштабный бизнес-процесс, налаженный поток контента с четкой схемой: трейлер → блокбастер → массовый прокат → цифровая дистрибуция. Для независимого кино дистрибуция — это часть авторской стратегии, зачастую экспериментальной, иногда гибридной (одновременный прокат в кино и на онлайн-платформе), и всегда — управляемой вручную, без автоматизма.

Таким образом, отличия независимого и студийного кино заключаются не только в художественном подходе, но и в структуре управления, способах привлечения ресурсов, построении команд и стратегиях выхода на рынок [9]. Инди направление в кино позиционирует себя как превосходящее другие не только за счёт большей аутентичности, но и благодаря новому соотношению между креативностью и коммерцией [8, с.37].

Одним из ключевых отличий независимого кино от студийного является мас-

штаб бюджета. Бюджет независимого зарубежного фильма может колебаться от \$100 тыс. до \$5–10 млн., в то время как студийные проекты редко обходятся дешевле \$20–30 млн., а бюджет блокбастера может превышать \$100–200 млн. Такая разница напрямую влияет на структуру затрат: в независимых проектах почти всегда отсутствуют дорогостоящие спецэффекты, известные актеры с крупными гонорарами, масштабные маркетинговые кампании.

Для независимых фильмов расходы на продвижение (P&A¹) зачастую не превышают 20–30% от общего бюджета, тогда как у мейджоров маркетинг может равняться или даже превышать производственный бюджет [9].

Студийные фильмы ориентированы на массовый прокат с высокой окупаемостью уже в первые выходные. А независимые фильмы обычно рассчитывают на более длительную фестивальную и прокатную жизнь, постепенное накопление аудитории через сарафанное радио, отзывы критиков и локальные спецпоказы.

Примеры:

1. «Криминальное чтиво» (1994) [3]: бюджет — \$8 млн., мировые сборы — \$213 млн. Успех стал возможен благодаря Каннскому фестивалю и грамотной дистрибуции компании Miramax.

2. «Лунный свет» (2016) [5]: бюджет — \$4 млн., сборы — \$65 млн. и более \$20 млн на VOD.

Таким образом, несмотря на меньшие стартовые ресурсы, эффективная управленческая стратегия, точное позиционирование и правильный выбор дистрибьютора позволяют независимым фильмам достигать высокой рентабельности. Это требует не столько крупных вложений, сколько профессиональной экспертизы и адаптивного мышления.

Результаты и выводы

Дистрибуция фильмов — это комплекс управленческих, маркетинговых и логистических процессов, направленных на вы-

¹ P&A в кино (от англ. Prints and Advertising, букв. «копии и реклама») — расходы студии или продюсера фильма на производство копий (ранее плёночных, а ныне — цифровых) для кинотеатрального показа и рекламу релиза.

вод аудиовизуального продукта на рынок и его монетизацию. Она связывает между собой производство, конечного зрителя и все промежуточные звенья: дистрибьютор выступает как посредник, менеджер проекта и стратегический координатор, но прокатчик — это не просто посредник, а координатор проекта, который осуществляет стратегическое планирование выхода фильма.

Кинодистрибьютор — юридическое или физическое лицо, обладающее правами на распространение фильма на конкретной территории. У этого понятия имеется русский аналог — давно прижившееся и удобное понятие «прокатчик». В России прокатчика определяют, как предпринимателя, который является посредником между производителем кинопродукции и её показчиком, то есть кинотеатром. В современных условиях он не только закупает права, но и разрабатывает стратегию релиза, организует маркетинговую кампанию, взаимодействует с кинотеатрами и аналитически отслеживает эффективность проекта. Дистрибьютор занимается организацией проката фильма, предоставляя кинотеатрам права на его публичный показ на прописанных в специальных договорах условиях [4].

Классическая дистрибьюторская компания включает следующие основные подразделения:

1. Отдел закупок. Функции: поиск перспективных фильмов на фестивалях и кинорынках, переговоры с сейлз-агентами, анализ целевой аудитории, заключение сделок. Проблемы: переоценка рыночного потенциала фильма, ограниченный бюджет на закупки, высокая конкуренция за права, юридическая сложность международных контрактов.

2. Маркетинговый отдел. Функции: разработка позиционирования фильма, медиастратегии, запуск рекламных кампаний, координация подрядчиков. Проблемы: нехватка бюджета, сложности адаптации глобальных креативов, ошибки в выборе целевой аудитории, слабая результативность рекламы.

3. PR² и пресс-отдел. Функции: организация пресс-показов, взаимодействие с критиками и блогерами, подготовка медиа-материалов. Проблемы: низкий интерес СМИ к нишевым проектам, информационная конкуренция, слабый медийный капитал дистрибьютора.

4. Отдел букинга. Функции: ведение переговоров с кинотеатрами по датам и объёму сеансов, составление расписаний, контроль за соблюдением условий показа, мониторинг экранов, согласование маркетинговой активности на местах. Букеры напрямую взаимодействуют с программными директорами кинотеатров, отстаивают интересы фильма и добиваются максимально выгодного представления в сетке показов. Проблемы: недостаточное количество сеансов, особенно в крупных сетях, конкуренция с более кассовыми релизами, отказы кинотеатров от показа из-за слабого бренда, темы фильма или политического контекста; сбои в координации при большом количестве площадок.

5. Технический и логистический отдел. Функции: получение и проверка DCP³, субтитров и дубляжа, генерация KDM⁴, организация доставки в кинотеатры. Проблемы: задержки в локализации, ошибки в DCP, технические сбои, претензии кинотеатров по качеству и срокам.

6. Финансово-юридическая служба. Функции: оформление договоров, контроль расчётов и платежей, сбор отчётности. Проблемы: просрочки от кинотеатров, неточности в финансовых отчётах, сложности с трансграничными расчётами.

Рассмотрим основные этапы дистрибуционного процесса. Первым является участие в международных кинорынках, где сейлз-агенты и продюсеры представ-

² PR (от англ. Public Relations) — аббревиатура, обозначающая «связи с общественностью». В маркетинге и бизнесе PR — это комплекс мер, направленных на формирование и поддержание положительного имиджа компании или бренда, а также на установление и укрепление взаимопонимания с аудиторией.

³ DCP (от англ. Digital Cinema Package) — стандартизированный цифровой формат, используемый для хранения, передачи и демонстрации кинофильмов в кинотеатрах.

⁴ KDM (от англ. Key Delivery Message) — электронный ключ, используемый для разблокировки и воспроизведения зашифрованного цифрового кино (DCP) в кинотеатрах.

ляют проекты дистрибьюторам: Европейский кинорынок (Берлин), Каннский международный кинорынок (Канны), Американский кинорынок (Лос-Анджелес); онлайн-платформы, такие как Cinando, Festival Scope, где доступны просмотрные копии и пакеты прав.

Важную роль в международной дистрибуции независимого кино играют сейлз-агенты. Сейлз-агент — это профессиональный посредник, который представляет интересы продюсера фильма на международных рынках. Он выступает в роли брокера, соединяя фильмы с международными дистрибьюторами и платформами [9, с. 156]. Его основная задача — продажа прав на показ фильма дистрибьюторам по всему миру. Сейлз-агент занимается: анализом коммерческого потенциала фильма; разработкой международной маркетинговой стратегии; переговорами с дистрибьюторами; лицензированием прав по странам и каналам (кино, ТВ, онлайн и т.д.); логистикой и доставкой материалов; финансовым контролем поступлений от проката.

Сейлз-агент выступает не просто как «перепродавец», а как партнёр продюсера, сопровождающий фильм от стадии чернового монтажа до выхода на экраны. Агент может даже участвовать в финансировании проекта (через пред-продажи или инвестиции), а также помогает с фестивальной стратегией, правовой защитой и продвижением.

В отличие от дистрибьютора, который работает в рамках одной страны, сейлз-агент продаёт фильм на международной арене, распределяя права по территориям и платформам.

В последние годы международная дистрибуция усложнилась. В условиях геополитической нестабильности, санкций, сдвигов в рынке контента, кинорынки становятся более фрагментированными. Продюсерам стало сложнее самим ориентироваться в юридических, культурных и коммерческих тонкостях других территорий. Поэтому они обращаются к профессионалам — сейлз-агентам.

Рынок независимого кино растёт. С появлением множества стримингов, нише-

вых фестивалей и локальных платформ, появилось больше каналов для показа. Но чтобы продать фильм на 10-20 разных территорий и в разные форматы (VOD⁵, ТВ, кинотеатральный прокат), нужен тот, кто разбирается в рынке. Именно этим и занимается агент.

Агент — это не просто продавец, а стратег. Он помогает не только продать, но и определить позиционирование фильма, выбрать фестивали, собрать портфель рецензий, спланировать релизы. Продюсеры (особенно в Европе и Азии) всё чаще рассматривают агента как ключевого партнёра ещё на этапе постпродакшна.

В странах Европейского союза, Латинской Америке и Восточной Азии сейлз-агенты также востребованы. Особенно в рамках копродукции и государственных субсидий, где агент часто нужен для выполнения условий интернационального распространения.

В настоящий момент сейлз-агенты сталкиваются в своей деятельности со следующими вызовами: влияние стримингов, которые иногда предпочитают покупать контент напрямую; рост внутреннего рынка дистрибуции; упрощение связи между продюсерами и платформами (через онлайн-рынки). Но эти факторы не отменяют потребность в специалисте, который знает, как продать фильм в 10+ стран, с учётом законодательства, языков, медиарынков и культурных кодов.

На крупных фестивалях дистрибьюторы отсматривают фильмы в конкурсных и внеконкурсных программах. При наличии интереса — выходят напрямую на сейлз-агента или продюсера. Прямые сделки ставятся в ход, если у дистрибьютора уже есть контакты с продюсером или представителем прав.

Переговоры обычно ведутся с сейлз-агентом или правообладателем. Менеджер по закупкам от дистрибьютора анализирует: релевантность фильма для аудитории; предыдущие работы режис-

⁵ VOD (от англ. Video on Demand) — система, которая позволяет пользователям смотреть видеоконтент по запросу, то есть в любое удобное для них время и на любом устройстве с доступом в сеть.

сёра; призовые места/отзывы/оценки; бюджет и условия сделки (размер минимальной гарантии, эксклюзивность прав, маркетинговые обязательства). Минимальная гарантия — это фиксированная сумма, выплачиваемая дистрибьютором заранее за право на распространение фильма, чаще всего на основе предполагаемых рыночных показателей [9, с. 184]. Если интерес подтверждён, стороны переходят к подписанию лицензионного договора.

Лицензионный договор — ключевая форма распределения прав на фильм [4]. Это основной юридический документ, который закрепляет: кто, кому и на каких условиях предоставляет права; какие территории, сроки и форматы охватываются; финансовые условия; обязательства по отчётности и промо; санкции за невыполнение условий.

Ключевые положения договора включают:

- территорию действия лицензии (например, Россия и СНГ);
- срок действия прав;
- основные форматы использования (кинотеатральный прокат, VOD, TB);
- финансовые условия (размер минимальной гарантии, процент от выручки, бонусные выплаты);
- обязанности по локализации (перевод, субтитры, дубляж);
- условия промо (обязательства по маркетинговой поддержке);
- санкции за нарушение условий.

Лицензионное соглашение защищает обе стороны от финансовых и юридических рисков, и является обязательным документом для последующих этапов легализации фильма в России.

Следующим этапом дистрибуционного процесса является закупка прав и управление сделкой. Для менеджера по закупкам и продюсера дистрибьюторской компании ключевыми задачами этапа являются: сбалансирование рисков и возможной доходности; оценка сезонности, конкурентной среды; выбор модели сделки, наиболее выгодной в условиях рынка; прогноз издержек на маркетинг и логистику, чтобы просчитать окупаемость.

Чем раньше дистрибьютор входит в сделку, тем выше риски, но и больше шанс получить выгодные условия. Такой подход требует не просто знания рынка, а стратегического видения и управленческой экспертизы, полного анализа и оценки экономической эффективности кинопроекта.

Следующий этап дистрибуции — планирование релиза. Этот этап носит стратегический характер и лежит в основе прокатной кампании. Менеджеры по дистрибуции выстраивают прогноз продаж, формируют бюджет кампании и оценивают риски.

Основные аналитические параметры:

- целевая аудитория: пол, возраст, культурные интересы, медиа-потребление;
- конкурентное поле: даты выхода других фильмов, особенно мейджоров;
- сезонность: праздники, отпускной сезон, школьные каникулы;
- медийный фон: политическая и социальная повестка, фестивальные события.

На основе этого:

- выбирается тип релиза: широкий (500+ экранов), ограниченный (10–100 экранов) или фестивальны́й;
- определяется продолжительность ротации: от 1 до 6 недель;
- составляется географическая стратегия: ставка на мегаполисы, регионы, кинотеатры с акцентом на артхаусное кино, мультиплексы.

Для менеджера важны ресурсные расчёты: стоимость проката на определённой территории, логистика, рекламные расходы и окупаемость по регионам.

Четвёртый этап — локализация. Локализация — это не просто перевод, а адаптация продукта под восприятие локального зрителя, без потери художественной и эмоциональной составляющей.

Менеджмент локализации включает:

- выбор формата: дубляж, закадровый перевод или субтитры;
- назначение студии дубляжа или переводчика;
- контроль качества: утверждение голосов, терминологии, соответствия лексики целевой группе;

— тестирование и устранение ошибок до релиза.

Ошибки на этом этапе могут исказить восприятие фильма или вызвать негативную реакцию аудитории.

Пятый этап - регистрация фильма, взаимодействие с Министерством культуры РФ и Госфильмофондом.

Фильм, предназначенный для публичного показа на территории Российской Федерации, должен иметь прокатное удостоверение, выдаваемое Министерством культуры Российской Федерации.

Прокатное удостоверение (ПУ) — это обязательный юридический документ, который разрешает показ фильма в кинотеатрах на территории России. Без него кинотеатр не имеет права легально демонстрировать фильм. Удостоверение выдаётся Министерством культуры, действует в течение срока, указанного в заявке, и привязано к конкретному дистрибьютору.

Этапы регистрации:

1. Подача заявления в Министерство культуры с пакетом документов (лицензионный договор, копия фильма, аннотация, сценарий или его перевод).

2. Проведение экспертизы на соответствие законодательным требованиям (например, запрет на пропаганду насилия, экстремизма).

3. При необходимости — получение возрастного рейтинга и дополнительных ограничений на показ.

4. Выдача прокатного удостоверения с индивидуальным номером, без которого фильм не может быть официально показан в кинотеатрах.

Заявителем выступает официальный дистрибьютор, обладающий лицензией на распространение аудиовизуальной продукции. Обычно это юридическое лицо, зарегистрированное в РФ.

Пакет документов для подачи на ПУ в Министерство культуры, с учетом того, что фильм заявителя куплен у иностранной компании и подается с переведенным и заверенным у нотариуса лицензионным договором:

— заявление на получение прокатного удостоверения;

— лицензионный договор или договор дистрибуции, переведенный и заверенный у нотариуса;

— ЕГРЮЛ (заявителя);

— уставные документы компании-дистрибьютора (ОГРН, ИНН);

— просмотрная копия;

— аннотация (синопсис) фильма;

— сведения о хронометраже, режиссёре, студии, стране и годе выпуска;

— монтажные листы на диске;

— документ об оплате госпошлины (3500 руб.).

Дополнительно дистрибьютор обязан передать копию фильма и материалов в Госфильмофонд России для архивного хранения, что также требует подготовки пакета документов и оформления сопроводительных актов. По закону дистрибьютор обязан передать копию фильма в Госфильмофонд в течение 30 рабочих дней с момента начала проката.

Пакет документов для Госфильмофонда:

— заявление о сдаче обязательного экземпляра фильма;

— заявление на получение прокатного удостоверения;

— монтажные листы на бумаге;

— аннотация;

— сведения о хронометраже, режиссёре, студии, стране и годе выпуска;

— HDD с просмотрной копией фильма;

— чек/счет-фактура или другой документ, подтверждающий приобретение жесткого диска;

— паспорт цифрового мастера жесткого диска

После того как дистрибьютор передаёт все требуемые материалы в Госфильмофонд РФ, учреждение производит проверку и включает фильм в Государственный каталог фильмов (ГКФ) — официальный государственный реестр произведений, легально демонстрируемых и хранящихся на территории России.

Акт приёма-передачи (подписанный и заверенный) — основной юридический документ, подтверждающий, что фильм принят на государственное хранение. В акте указываются:

- название фильма;
- название компании дистрибьютора/правообладателя;
- формат носителя (жесткий диск);
- список переданных материалов;
- дата и подписи сторон.

Регистрационный номер в (ГКФ) — уникальный номер, присваиваемый фильму в Государственном каталоге фильмов. Это подтверждение официального учёта в национальном аудиовизуальном фонде.

В качестве подтверждения исполнения обязательств дистрибьютором иногда оформляется справка или письмо, подтверждающее выполнение всех юридических обязательств по передаче копии фильма. Этот документ может потребоваться для отчётности перед продюсером, инвесторами, Министерством культуры или кинофестивалями.

Без акта и включения в каталог дистрибьютор не считается выполнившим юридические обязательства. Нарушение может повлечь штрафы или ограничения на будущие релизы. Для иностранных партнёров и фондов включение в ГКФ — признак юридической прозрачности и соблюдения законодательства. Регистрация — обязательное условие отчётности перед инвесторами и партнёрами. Если дистрибьютор не передал копию фильма в Госфильмофонд, то он получит административное нарушение.

Шестой этап - промо- и медиакампания. Продвижение фильма — совокупность маркетинговых мер, совершаемых производителем или посредниками с целью увеличения его продаж [2, с. 122]. Продвижение включает в себя как стратегическое планирование, так и оперативные активности [6]:

- Основные блоки рекламной кампании:
- креатив: постеры, трейлер, слоган, визуальные элементы;
 - диджитал-маркетинг: таргетинг, SMM⁶, работа с блогерами;
 - офлайн-мероприятия: пресс-показы, премьеры;

⁶ SMM (Social Media Marketing) – маркетинг в социальных сетях, то есть продвижение бренда, продукта или услуги через различные социальные платформы.

- медиабаинг: размещения в кинотеатрах, на ТВ и в СМИ;
- партнёрства и коллаборации.

Менеджер проекта отслеживает KPI⁷ кампании: CPM⁸, CPA⁹, CTR¹⁰ (основные метрики рекламных кампаний, которые позволяют оценить эффективность рекламы); эффективность каналов; соответствие трат бюджету. Фактор «рекламная и PR-кампания» — один из важнейших для кассового успеха фильма [6].

Седьмой этап - логистика показа. После получения прокатного удостоверения начинается этап подготовки к физическому показу фильма. На этом этапе выполняются следующие действия:

- создание финальной версии DCP — цифрового стандартизированного формата для кинотеатров;
- генерация KDM-ключей — кодов, которые дают возможность расшифровать и воспроизвести DCP на конкретных кинотеатральных серверах в определённый период времени;
- организация логистики доставки DCP на площадки — через цифровые хабы, жёсткие диски или защищённые онлайн-платформы;
- координация расписания показов с кинотеатрами, контроль качества изображения и звука, оперативная поддержка при технических сбоях.

Восьмой этап - финансовая отчетность и сопровождение показа.

Ежедневно или еженедельно получать отчеты о продажах билетов от кинотеатров. Анализировать данные по посещаемости, географии показов и средней заполняемости залов. Сверять финансовые поступления от кинотеатров с реальными результатами. Формировать итоговый финансовый отчет для правообладателя (если предусмотрено в лицензионном до-

⁷ KPI (от англ. – Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности, выраженные в цифрах или процентах. Они позволяют объективно оценивать результаты работы компании, подразделения или отдельных работников.

⁸ CPM (от англ. – Cost Per Mille) - стоимость за 1000 показов рекламы.

⁹ CPA (от англ. – Cost Per Action) - стоимость за целевое действие (например, покупку, регистрацию).

¹⁰ CTR (от англ. – Click-through Rate) - отношение числа кликов к числу показов рекламы.

говоре). Выполнять обязательства по роялти и выплатам, если релиз был основан на модели разделения доходов, при которой все участники получают процент от общей прибыли.

Эффективное финансовое сопровождение позволяет не только минимизировать убытки, но и формировать стратегические выводы для следующих релизов.

С точки зрения менеджмента дистрибуция — это инвестиционный проект с высокой степенью неопределённости. Решения принимаются на основе прогноза поведения аудитории, качества продукта и маркетинговых рисков. Ключевая задача дистрибьютора — минимизировать финансовые потери и максимизировать охват, используя доступные ресурсы и данные.

В условиях сокращения количества сеансов, конкуренции с диджитал-платформами и политических ограничений, работа дистрибьютора требует гибкости, грамотного стратегического мышления и чёткого понимания этапов проекта.

Девятый этап — оценка окупаемости фильма и ключевые метрики эффективности. Для дистрибьютора фильм — это инвестиционный проект, у которого есть планируемые затраты и ожидаемая доходность. Прежде чем принять решение о покупке прав и запуске в прокат, дистрибьютор проводит экономическое моделирование. При расчёте учитывается:

- минимальная гарантия и другие лицензионные выплаты;
- локализация (дубляж, субтитры);
- производство промоматериалов;
- медиаразмещения и реклама;
- логистика (DCP, KDM, доставка);
- отчисления кинотеатрам (50%);
- налоги, комиссии агрегаторов и площадок (для VOD и ТВ).

На этапе планирования дистрибьютор строит прогноз продаж по неделям, регионам и форматам (кино, онлайн, ТВ) и сопоставляет с затратами. Также учитывается сценарий «оптимистичный / базовый / пессимистичный», чтобы оценить степень риска.

Заключение

Дистрибуция независимого зарубежного кино в России — это сложный многоуровневый процесс, требующий от дистрибьютора высокого уровня управленческой гибкости, точной маркетинговой стратегии и умения работать в условиях ограниченных ресурсов. Несмотря на множество барьеров — от инфраструктурных ограничений до отсутствия системной государственной поддержки — ниша независимого кино сохраняет потенциал для развития, благодаря формированию устойчивых аудиторных сообществ, поддержке культурных институтов и внедрению современных диджитал-стратегий. Комплексный подход к планированию релиза, построение событийной модели проката и правильная сегментация целевой аудитории позволяют дистрибьюторам минимизировать риски и успешно адаптировать иностранные проекты к российским реалиям.

Список источников:

1. Более странно, чем в раю: худ. фильм, реж. Дж. Джармуш. – США: Cinesthesia Productions, Grokenberger Film Produktion, Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF), 1984. – длит. 86 мин.
2. Булочников П.А., Сазонова Е.В., Фатова С.А. Продвижение кинопродукции как важнейший фактор обеспечения эффективности системы сбыта предприятия киноиндустрии // Экономика и предпринимательство. 2022. № 11.
3. Криминальное чтиво: худ. фильм, реж. К. Тарантино. – США: A Band Apart, Jersey Films, 1994. – длит. 154 мин.
4. Культура и культурные индустрии в РФ: Терминология 2020. — М.: InterMedia, 2020.
5. Лунный свет: худ. фильм, реж. Б. Дженкинс. – США: A24, Plan B Entertainment, Pastel Productions, 2016. – длит. 111 мин.
6. Профессия – продюсер кино и телевидения / ред. В.И. Сидоренко, П.К. Огурчиков. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 712 с.
7. Фетисова, Т.А. Американское независимое кино сегодня / Вестник культурологии. — 2013.— №2.— С. 182-184.
8. Hesmondhalgh D. Indie: The Institutional Politics and Aesthetics of a Popular Music Genre // Cultural Studies. – 1999. – Vol. 13, № 1. – P. 34–61.
9. Levy E. Cinema of Outsiders: The Rise of American Independent Film. – New York: NYU Press, 1999. – 601 p.

References:

1. Stranger than in Paradise: the worst film, directed by J. Jarmusch. – USA: Cinesthesia Productions, Grokenberger Film Production, Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF), 1984. 86 min.
2. Bulochnikov P.A., Sazonova E.V., Fatova S.A. Promotion of film production as the most important factor in ensuring the effectiveness of the film industry's sales system // Economics and entrepreneurship. 2022. No. 11.
3. Pulp fiction: the worst film, directed by K. Tarantino. - USA: A Band Apart, Jersey Films, 1994. - long. 154 min.
4. Culture and cultural industries in the Russian Federation: Terminology 2020. Moscow: InterMedia, 2020.
5. Moonlight: hood. film, dir. B. Jenkins. USA: A24, Plan B Entertainment, Pastel Productions, 2016. 111 min.
6. Profession – film and television producer / ed. by V.I. Sidorenko, P.K. Ogurchikov. – M.: UNITY, 2017. – 712 p.
7. Fetisova, T.A. American independent cinema today / Bulletin of Cultural Studies. - 2013.— No. 2.— pp. 182-184.
8. Hesmondhalgh D. Indie: The Institutional Politics and Aesthetics of a Popular Music Genre // Cultural Studies. – 1999. – Vol. 13, № 1. – P. 34–61.
9. Levy E. Cinema of Outsiders: The Rise of American Independent Film. – New York: NYU Press, 1999. – 601 p.



УДК 37.104.5:005.6

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_167

EDN: <https://elibrary.ru/smsbpd>

Качество образования как национальный приоритет: пути трансформации образовательной среды

Quality of education as a national priority: ways to transform the educational environment



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

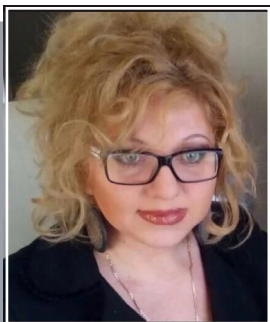


Светлана Викторовна Кулакова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант, 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: reebanika@gmail.com

Svetlana V. Kulakova

FSBEI HE "State University of Management", Master's student, 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542 e-mail: reebanika@gmail.com



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



Андрей Александрович Колчин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры социологии, психологии управления и истории, кандидат педагогических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3391-113X>, SPIN-код: 3269-6080, AuthorID: 945221.
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: aa_kolchin@guu.ru

Andrei A. Kolchin

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sociology, Psychology of Management and History, Candidate of Pedagogical Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3391-113X>, SPIN-code: 3269-6080, AuthorID: 945221.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: aa_kolchin@guu.ru



Даниил Геннадьевич Колесников

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», аспирант.
125167, Россия, Москва, Ленинградский проспект, 80 Б.
e-mail: danila_koleso@mail.ru

Daniel G. Kolesnikov

Moscow Financial and Industrial University "Synergy", postgraduate student.
125167, Russia, Moscow, Leningradskiy prospekt, 80 B.
e-mail: danila_koleso@mail.ru

Аннотация.

Статья рассматривает качество образования как национальный приоритет и анализирует пути трансформации образовательной среды в России. Особое внимание уделяется совершенствованию образовательных программ, развитию компетенций учащихся и внедрению современных технологий обучения. Обсуждаются стратегические подходы к повышению эффективности образовательной системы и формированию условий для подготовки конкурентоспособных специалистов в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова.

Качество образования, национальный приоритет, трансформация образовательной среды, образовательные программы, компетенции учащихся, цифровизация образования, подготовка специалистов.

Abstract.

The article examines the quality of education as a national priority and analyzes the ways to transform the educational environment in Russia. Special attention is given to improving educational programs, developing students' competencies, and implementing modern learning technologies. Strategic approaches to enhancing the efficiency of the educational system and creating conditions for training competitive specialists in the digital economy are discussed.

Keywords.

Education quality, national priority, transformation of the educational environment, educational programs, student competencies, digitalization of education, specialist training.

Введение

Современное российское образование находится на этапе активной трансформации. Изменяются не только учебные программы и формы оценки знаний, но и подходы к подготовке специалистов, способных эффективно работать в условиях быстро меняющегося мира. Цифровизация, глобализация и новые требования рынка труда создают необходимость развивать у школьников и студентов не только предметные знания, но и универсальные навыки, такие как критическое мышление, коммуникацию и способность к самостоятельному обучению.

Особое внимание сегодня уделяется формированию метапредметных компетенций. Они позволяют ученикам применять полученные знания в разных сферах, решать комплексные задачи и адаптироваться к новым ситуациям. Именно развитие этих навыков становится ключевым фактором подготовки к профессиональной и личной жизни в современном обществе.

Образование в России постепенно смещается от механического усвоения информации к развитию творческого и аналитического потенциала личности. Новые образовательные подходы направлены на то, чтобы выпускники могли не только соответствовать текущим требованиям рынка, но и создавать новые возможности для своего про-

фессионального роста и социальной активности.

Основная часть

Качество образования в современной России становится ключевым национальным приоритетом, определяющим конкурентоспособность страны в глобальном мире. В условиях стремительной цифровизации, появления новых форм занятости и трансформации экономики на первый план выходит необходимость подготовки человека, способного к саморазвитию, профессиональной мобильности и осознанному выбору жизненного пути. Образование перестаёт быть лишь этапом социализации, оно становится непрерывным процессом формирования компетенций, обеспечивающих успешность личности и устойчивость общества.

Вместе с тем вопрос качества образования стоит особенно остро. Цифровизация и технологические изменения радикально меняют уклад обучения: традиционная модель образования оказывается недостаточной для формирования функциональной грамотности, критического мышления и исследовательских навыков. Стремительное развитие информационных технологий и альтернативных форм обучения создаёт конкуренцию университетам и школам, а студенты и родители всё чаще ориентируются на персонализированные образовательные траектории.

В этих условиях задача государства — не только сохранить систему образования как общественное благо, но и сделать её гибкой, инновационной и отвечающей запросам цифрового поколения.

Сегодняшние вызовы связаны не только с содержанием и формами образовательного процесса, но и с инфраструктурой, кадровым обеспечением и управлением качеством.

В школах сохраняется проблема перегруженности и третьей смены, цифровая образовательная среда, активно развивавшаяся в последние годы, пока не в полной мере обеспечивает персонализацию обучения и поддержку учителей.

Серьёзным вызовом остаётся и кадровый дефицит: необходимость постоянно повышать квалификацию и адаптации педагогов к новым условиям обучения.

На период до 2030 года Россия формирует комплексный план развития образования, закреплённый в национальных целях и государственной программе «Развитие образования». Его ключевые направления включают модернизацию школьной инфраструктуры, создание новых мест в детских садах и школах, внедрение цифровой образовательной среды нового поколения, развитие системы независимой оценки качества, а также формирование условий для многоквалификационной подготовки студентов в среднем профессиональном образовании.

К 2030 году предполагается, что не менее 30% обучающихся СПО смогут осваивать несколько квалификаций, а качество общего образования будет соответствовать международным стандартам функциональной грамотности [3].

Практика ведущих российских университетов показывает, что трансформация образовательной среды уже перестала быть «революцией» и вошла в режим системной, непрерывной работы. По материалам дискуссий университетского сообщества, трансформация требует согласованных действий экосистемы вузов и активного участия профессионального сообщества. За трансформацией стоят собственные технологические решения, антропология образования, новые

управленческие практики и механизмы, которые формируют «слои» изменений, позволяя перейти от точечных инициатив к устойчивой институциональной перестройке.

Вместе с тем на пути повышения качества проявляются системные проблемы: неоднородность условий и результатов между регионами и школами, несоответствие архитектуры данных и цифровой инфраструктуры новым практикам индивидуализации, дефицит кадровых и управленческих компетенций трансформации, риски «технологического редукционизма», когда цифра вытесняет человекоцентричную логику образования.

Обсуждение качества образования в России требует сочетания анализа фактических результатов, понимания текущих вызовов и ясного представления о дальнейших планах.

В научной литературе качество образования трактуется многомерно: как соответствие стандартам, как достижение целей, как трансформация обучающегося и как ценность для заинтересованных сторон [17].

Состояние и актуальные вызовы качества образования в России (2019–2025).

С 2019 по 2024 год национальный проект «Образование» обеспечил масштабное обновление инфраструктуры: открыто 1400 новых школ на 858 тыс. мест, развёрнуто 384 технопарков «Кванториум», введено в работу более 19 тысяч центров «Точка роста» и 309 центров цифрового образования детей «IT-куб», модернизированы школьные пространства, обновлены механизмы дополнительного образования.

Расширились возможности для талантливых детей и профессиональных проб, усиливалась поддержка школ с низкими результатами. В 2024 году завершение нацпроекта зафиксировало высокую степень достижения целевых показателей, а с 2025 года стартовал новый национальный проект «Молодёжь и дети», который наследует и расширяет достижения предшествующей повестки [3].

Несмотря на значительные реформы последних лет, система образования сталкивается с рядом проблем:

1. По данным общероссийской оценки по модели PISA 2021 года, разрыв в результатах между 25% лучших и 25% худших школ по читательской грамотности составляет 224 балла, по математике — 226 баллов, по естественно-научной грамотности — 181 балл, что свидетельствует о значительных различиях в уровне подготовки учащихся [4; 9; 10].

2. Согласно исследованию платформы «Учи.ру» (2019), хотя почти все учителя используют цифровые инструменты, интерактивные методы активно применяют лишь около трети школ, а большинство педагогов по-прежнему ориентируются на традиционные лекционные формы [2; 11].

3. Несмотря на широкое техническое оснащение школ, практика интеграции цифровых инструментов в учебный процесс остаётся ограниченной: исследования показывают, что лишь часть педагогов использует онлайн-сервисы для усиления образовательного эффекта.

План до 2030 года: национальные цели, госпрограммы и ключевые векторы. Обновлённые национальные цели до 2030 года с горизонтом до 2036 года закрепляют приоритет развития человеческого капитала, в том числе качества и доступности образования, цифровой зрелости и технологического суверенитета. На уровне государственной программы «Развитие образования» до 2030 года фокус смещается на:

— устранение инфраструктурных ограничений (ликвидация сменности, строительство и капитальный ремонт школ);

— развитие цифровой образовательной среды и построение новой архитектуры данных, поддерживающей индивидуальные траектории;

— адресную поддержку школ и вузов, внедрение механизмов выравнивания качества и профессионального роста педагогов;

— укрепление связей общего, среднего профобразования и высшей школы с задачами научно-технологического развития;

— усиление воспитательной, гражданской и проектной составляющей, формирование надпредметных компетенций и функциональной грамотности;

— развитие оценочных процедур и мониторинга качества, включая метрики влияния (Data-Impact) на развитие регионов.

Отдельным приоритетом выступает переход от «подготовки» к полноценному образованию в логике жизненного цикла: университеты должны готовить трансферсионалов, способных менять профессию вместе с собой и работать на стыках областей. Это предполагает междисциплинарность, систематический процесс, направленный на поиск, изучение и развитие новых идей, технологий, продуктов и процессов и предпринимательства, новые формы проектного и исследовательского обучения, а также поддержку внутренних и межвузовских экосистем и кампусов.

Пути трансформации образовательной среды: от принципов к решениям. Качество образования в XXI веке определяется тем, насколько система помогает человеку управлять собственным развитием. Для этого необходима интеграция мониторингов и рейтингов с национальной повесткой научно-технологического развития, связывающей результаты образования с влиянием на региональные и отраслевые показатели. В школах и вузах ключевым становится формирование сквозных компетенций анализа данных для педагогов и управленцев, а образовательные практики должны опираться на проектную и исследовательскую работу с открытыми данными [5].

Эффективность реформ достигается через решения, сфокусированные с целями трансформации и регулярно оцениваемые по результатам для обучающихся и педагогов [1; 12; 13]. Для успешных изменений критически важно объяснять замыслы реформ, вовлекать большинство участников и выстраивать баланс между «штабом» инноваций и «аппаратом» стабильного функционирования. Важную роль играют межвузовские и межуровневые консорциумы, совместные кампусы, программы внутренней мобильности и партнёрства с бизнесом.

Практические методы обучения делают образовательный процесс более результативным и мотивирующим. Проектные сессии, бизнес- и научные игры,

дизайн-миссии, стажировки, микростепени и модульные траектории позволяют соединить фундаментальные знания с прикладными навыками и формировать «порождающую коммуникацию» — среду, где возникают новые смыслы и профессиональные пробные роли.

Применение проектного обучения, кейс-методов и интерактивных платформ повышает вовлечённость учащихся и качество усвоения материала.

Например, 20 московских школ, внедривших смешанное обучение, показали рост успеваемости на 15% уже в первый год. Педагоги должны регулярно проходить курсы повышения квалификации и обмениваться опытом, к примеру, в Финляндии обязательное повышение квалификации каждые 5 лет поддерживает высокий национальный стандарт.

Развитие образовательных платформ, виртуальных лабораторий и интерактивных учебников делает обучение более персонализированным, практика в российских регионах показала, что использование цифровых инструментов повышает вовлечённость учащихся на 25–30% [6].

Для минимизации разрыва в возможностях важно создавать специализированные программы и центры поддержки. Так, программа «Университетские классы» в Санкт-Петербурге ежегодно открывает доступ к углублённым курсам по математике и информатике для 2000 талантливых школьников.

Системная оценка качества образования через регулярные мониторинги и открытые рейтинги школ стимулирует конкуренцию, повышает стандарты и позволяет точно отслеживать эффект внедряемых изменений.

Механизмы измерения и обеспечения качества. Для обеспечения качества целесообразно сочетать несколько уровней оценивания:

1) системный — достижения национальных целей и госпрограммы (инфраструктура, доступ, кадровые и цифровые показатели);

2) институциональный — аккредитации, внутренняя система оценки качества, анализ данных успеваемости, продвиже-

ния выпускников, обратной связи работодателей;

3) программный — результаты обучения, функциональная грамотность и метапредметные компетенции, оценка образовательной среды [8];

4) индивидуальный — портфолио достижений, электронные следы, индивидуальные планы развития и их реализация.

Необходимо дополнить «традиционные» показатели результатами вовлечённости и благополучия, устойчивости к стрессу, динамики самоопределения и профессионального роста, чтобы избежать «узкой» подготовительной оптики.

Риски и этические ограничения цифровизации. Опасность технологического редукционизма заключается в превращении образования в набор регламентов и алгоритмов, такой подход требует противовесов: защиты педагогической автономии, разнообразия форматов обучения, сохранения живого общения и поддержки экспериментальных зон. Любое ИТ-решение должно проходить проверку на соответствие целям трансформации, эффектам для обучающихся и педагогов, а также на соблюдение правовых норм обработки данных и обеспечения цифрового суверенитета [14].

Международные ориентиры и дополнительные пути трансформации. Последний цикл PISA подтвердил беспрецедентный спад результатов во многих странах (особенно в математике и чтении), это не локальная аномалия, а новая точка отсчёта, требующая переработки содержания и методик обучения, а также управленческих подходов к выравниванию качества. В 2022 году наблюдалось заметное снижение средних баллов и усиливающуюся роль социально-экономических факторов, что делает прицельную поддержку уязвимых групп ключевой задачей систем качества.

Такая внутренняя «замещающая» оценка — стандартная практика многих стран, которые параллельно ведут национальные мониторинги [7].

Политики ИИ в образовании. ЮНЕСКО в апреле 2025 года обновило свои рекомендации по использованию генеративного

искусственного интеллекта в образовании. Главная идея заключается в использовании «человекоцентричного» подхода: любая интеграция ИИ должна быть осмысленной и проверяемой, защищать данные, обеспечивать подготовку педагогов, быть прозрачной в части алгоритмов и ставить качество обучения выше простого стремления к автоматизации. На уровне ЕС для EdTech и университетов действует EU AI Act, закон, разделяющий системы по степени риска и устанавливающий требования к прозрачности, качеству данных и документации [18].

Адаптивное обучение: когда цифровые технологии помогают человеку. Цифровые инструменты сами по себе не гарантируют достижение успеха. Чтобы обучение с помощью технологий было эффективным, нужен правильный подход и проверка результатов.

Считаем, что высокие результаты достижимы только при условии одновременного развития нескольких направлений: качественные учебные материалы и задания, обучение педагогов работе с информационными технологиями, а также поддержка школ и развитие технической инфраструктуры учебных заведений.

Связь адаптивного обучения с университетской практикой. Практики адаптивного обучения, которые внедряются в школах, естественным образом продолжают в системах высшего и среднего профессионального образования. Университеты и колледжи могут использовать те же принципы, но с учётом специфики студентов и программ.

Внедрение проектного обучения является одним из передовых эффективных пилотных проектов, которое в настоящее время реализуется в Государственном университете управления.

Во-первых, создаются исследовательские и проектные программы, где студенты работают с реальными данными и задачами. Это позволяет формировать навыки анализа, самостоятельного решения проблем и междисциплинарного мышления. Междисциплинарные модули включают несколько предметов одновременно, с акцентом на практическое при-

менение знаний и развитие критического мышления, командной работы и навыков коммуникации.

Во-вторых, внедряются системы контроля качества обучения. Это включает сбор и анализ данных о работе проектных групп, участие преподавателей на всех этапах работы с ИИ-сервисами — при проверке работ, поддержке студентов, анализе учебных траекторий и рекомендаций по персональной поддержке. При таком подходе технологии работают как инструмент для преподавателя, а не заменяют его.

В-третьих, развиваются формы сотрудничества с работодателями. Университеты могут включать практику работы в компаниях, проектные задания и экзамены, признание микроквалификаций и небольших сертификатов в основных программах, что позволяет студентам получать навыки, востребованные на рынке, и повышает ценность образования.

Заключение

Современное образование в России переживает трансформацию, где ключевым становится качество обучения и развитие компетенций, необходимых для успешной жизни и профессиональной мобильности.

Цифровизация, новые формы занятости и изменения в экономике требуют непрерывного образования, адаптивных методов обучения и формирования метапредметных навыков [15; 16].

Для достижения этих целей необходим комплексный подход: модернизация инфраструктуры, внедрение цифровых образовательных платформ, создание качественных учебников и учебно-методических пособий, развитие системы повышения квалификации педагогов.

Только через согласованную работу государства, школ и профессионального сообщества возможно создать гибкую, инновационную образовательную среду, способную подготовить поколение к вызовам XXI века.

Список источников:

1. Бринза В.В., Германова А.В. Моделирование возможностей активизации процесса создания интеллектуальной собственности в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 79-87.
2. В исследовании онлайн-платформы Учи.ру приняли участие учителя России // URL: <https://www.province.ru/news/v-issledovanii-onlajn-platform.amp.html> (дата обращения: 17.08.2025).
3. Национальный проект «Образование» // URL: <https://edu.gov.ru/national-project/about> (дата обращения: 17.08.2025).
4. Опубликованы российские результаты оценки функциональной грамотности учащихся по модели PISA // URL: <https://gramota.ru/journal/novosti-i-sobytiya/opublikovany-rossiyskie-rezultaty-otsenki-funktsionalnoy-gramotnosti-uchashchikhsya-po-modeli-pisa> (дата обращения: 17.08.2025).
5. Приоритеты – качество образования, воспитание и безопасная цифровая среда // URL: <https://shkolamoskva.ru/news/sergej-kravczov-prioritety-kachestvo-obrazovaniya-vospitanie-i-bezopasnaya-cifrovaya-sreda> (дата обращения: 17.08.2025).
6. Саввинов В. М. Оценка управления трансформацией образования // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2024. №212. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-upravleniya-transformatsiy-obrazovaniya> (дата обращения: 17.08.2025).
7. Международное исследование PISA // URL: https://taldu.edu.kz/ru/int_materialy/pisa (дата обращения: 17.08.2025).
8. 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.
9. Основные результаты российских учащихся в международном исследовании PISA-2018 и их интерпретация // URL: https://www.researchgate.net/publication/353587469_OSNOVNYE_REZULTATY_ROSSIJSKIH_UCASIHSA_V_MEZDUNARODNOM_ISSLEDOVANII_CITATELSKOJ_MATEMATICESKOJ_I_ESTESTVENNONAUCNOJ_GRAMOTNOSTI_PISA-2018_I_IH_INTERPRETACIA? (дата обращения: 17.08.2025).
10. Оценено качество школьного образования за 2021 год // URL: <https://skillbox.ru/media/education/otseneno-kachestvo-shkolnogo-obrazovaniya-za-2021-god/?> (дата обращения: 17.08.2025).
11. Учи.ру // URL: <https://ru.ruwiki.ru/wiki/Учи.ру> (дата обращения: 17.08.2025).
12. Филиппов Д.В. Возможности исследования студенческих городков высших учебных заведений как сложных социальных систем // Вестник Института деловой карьеры. 2020. № 3 (31). С. 41-44.
13. Филиппов Д.В. Проблемные аспекты повышения конкурентоспособности социальных комплексов вузов // Вестник Академии права и управления. 2019. № 3 (56). С. 135-140.
14. Цифровая образовательная среда: современные подходы и технологии // URL: <https://akvobr.ru/new/publications/447> (дата обращения: 17.08.2025).
15. Яковлев А.Ю. Проблемы внедрения инноваций в России // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 ч. Ч. 6. Тамбов, 2014. С. 160-162.
16. Яковлев А.Ю. Управление российскими компаниями с государственным участием: методологические и практические аспекты. М., 2019.
17. The CIPP Model of Evaluation // URL: <https://lucidea.com/blog/the-cipp-model-of-evaluation> (дата обращения: 17.08.2025).
18. UNESCO. Education for All Global Monitoring Report // URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127182_rus (дата обращения: 17.08.2025).

References:

1. Brinza V.V., Germanova A.V. Modeling the Possibilities of Activating the Process of Creating Intellectual Property in a University // University Management: Practice and Analysis. 2006. No. 2. Pp. 79-87.
2. Teachers of Russia took part in the study of the online platform Uchi.ru // URL: <https://www.province.ru/news/v-issledovanii-onlajn-platform.amp.html> (date of access: 17.08.2025).
3. National Project "Education" // URL: <https://edu.gov.ru/national-project/about> (date of access: 17.08.2025).
4. Russian results of the assessment of functional literacy of students according to the PISA model have been published // URL: <https://gramota.ru/journal/novosti-i-sobytiya/opublikovany-rossiyskie-rezultaty-otsenki-funktsionalnoy-gramotnosti-uchashchikhsya-po-modeli-pisa> (date of access: 17.08.2025).
5. Priorities – quality of education, upbringing and a safe digital environment // URL: <https://shkolamoskva.ru/news/sergej-kravczov-prioritety-kachestvo-obrazovaniya-vospitanie-i-bezopasnaya-cifrovaya-sreda> (date of access: 17.08.2025).
6. Savvinov V. M. Assessment of the management of education transformation // Bulletin of the RSPU im. A. I. Herzen. 2024. No. 212. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-upravleniya-transformatsiy-obrazovaniya> (date of access: 17.08.2025).
7. International study PISA // URL: https://taldu.edu.kz/ru/int_materialy/pisa (date of access: 17.08.2025).
8. Milov P.O., Vorontsov M.K. 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.
9. The main results of Russian students in the international study PISA-2018 and their interpretation // URL: https://www.researchgate.net/publication/353587469_OSNOVNYE_REZULTATY_ROSSIJSKIH_UCASIHSA_V_MEZDUNARODNOM_ISSLEDOVANII_CITATELSKOJ_MATEMATICESKOJ_I_ESTESTVENNONAUCNOJ_GRAMOTNOSTI_PISA-2018_I_IH_INTERPRETACIA? (date of access: 17.08.2025).
10. The quality of school education for 2021 is assessed // URL: <https://skillbox.ru/media/education/otseneno-kachestvo-shkolnogo-obrazovaniya-za-2021-god/?> (date of access: 17.08.2025).
11. Uchi.ru // URL: <https://ru.ruwiki.ru/wiki/Учи.ру> (date of access: 17.08.2025).
12. Filippov D.V. Possibilities of studying student campuses of higher educational institutions as complex social systems // Bulletin of the Institute of Business Career. 2020. No. 3 (31). Pp. 41-44.
13. Filippov D.V. Problematic aspects of increasing the competitiveness of social complexes of universities // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2019. No. 3 (56). Pp. 135-140.
14. Digital educational environment: modern approaches and technologies // URL: <https://akvobr.ru/new/publications/447> (date of access: 17.08.2025).
15. Yakovlev A.Yu. Problems of Innovation Implementation in Russia // Issues of Education and Science: Theoretical and Methodological Aspects. Collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference: in 11 parts. Part 6. Tambov, 2014. Pp. 160-162.
16. Yakovlev A.Yu. Management of Russian companies with state participation: methodological and practical aspects. Moscow, 2019.
17. The CIPP Model of Evaluation // URL: <https://lucidea.com/blog/the-cipp-model-of-evaluation> (date of access: 17.08.2025).
18. UNESCO. Education for All Global Monitoring Report // URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127182_rus (date of access: 17.08.2025).

Статья поступила в редакцию 07.07.2025; принята к публикации 17.08.2025



УДК 377

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_175

EDN: <https://elibrary.ru/tafbfg>

Перспективы сотрудничества систем среднего и высшего профессионального образования в Москве и Московской области

Prospects for cooperation between secondary and higher vocational education systems in Moscow and the Moscow region



Татьяна Юрьевна Кротенко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры теории и организации управления,
кандидат философских наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7029-0822>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/ABF-9525-2021>, SPIN-код: 5088-7656,
AuthorID: 357063.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
ЧОУ ВО «Академия управления и производства»,
заведующий кафедрой социально-гуманитарных
дисциплин
123007, Россия, Москва, 4-ая Магистральная улица, 5, стр.2,
e-mail: krotenkotatiana@rambler.ru

Tatyana Yu. Krotenko

FSBEI H «State University of Management», Associate Professor of
the Department of Theory and Organization of Management,
Candidate of Sciences in Philosophy, Associate Professor, ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-7029-0822>, Web of Science Researcher
ID: <https://www.researcherid.com/rid/ABF-9525-2021>, SPIN: 5088-
7656, AuthorID: 357063.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
PEI HE «Academy of Management and Production», Head of the
Department of Social and Humanitarian Disciplines
5, building 2, 4th Magistralnaya street, Moscow, Russia, 123007,
e-mail: krotenkotatiana@rambler.ru

Аннотация.

Образование играет ключевую роль в социально-экономическом развитии любого региона. Особое внимание уделяется интеграции систем среднего и высшего профессионального образования, так как это наиболее эффективный способ обеспечить непрерывность и качество образовательного процесса, а также подготовить высококвалифицированный кадровый потенциал. Москва и Московская область являются лидирующими регионами Российской Федерации в сфере образования, где уже сейчас имеются реализованные проекты и запланированы амбициозные программы по содействию интеграции. В статье обосновывается, что интеграция среднего и высшего образования предполагает создание единой образовательной экосистемы, в которой обеспечивается бесперебойный переход от одного уровня к другому. Это включает в себя согласование учебных планов, обмен преподавательскими кадрами, проведение совместных исследований и реализацию образовательных проектов. Главной целью такой интеграции является улучшение качества образования и ускорение процесса подготовки квалифицированных специалистов, отвечающих текущим требованиям рынка труда.

Ключевые слова.

Экономика, квалифицированные специалисты, кадровый потенциал, образование, подготовка специалистов, интеграция систем образования, образовательная экосистема, инновационные инициативы.

Abstract.

Education plays a key role in the socio-economic development of any region. Particular attention is paid to the integration of secondary and higher vocational education systems, as this is the most effective way to ensure the continuity and quality of the educational process, as well as to prepare highly qualified human resources. Moscow and the Moscow region are the leading regions of the Russian Federation in the field of education, where there are already implemented projects and ambitious programs planned to promote integration. The article substantiates that the integration of secondary and higher education involves the creation of a single educational ecosystem, which ensures an uninterrupted transition from one level to another. This includes the harmonization of curricula, the exchange of teaching staff, joint research and the implementation of educational projects. The main goal of such integration is to improve the quality of education and accelerate the process of training qualified specialists who meet the current requirements of the labor market.

Keywords.

Economy, qualified specialists, human resources, education, training of specialists, integration of education systems, educational ecosystem, innovative initiatives.

Введение

Процесс интеграции образовательных уровней в Москве и Московской области не является чем-то новым. Это развитие имеет свою историю и базируется на опыте, накопленном за предыдущие десятилетия. Первоначально системы среднего и высшего профессионального образования развивались отдельно друг от друга. Во второй половине двадцатого столетия начали создаваться учебные заведения, занимающиеся подготовкой рабочего персонала и специалистов с необходимым уровнем компетенции. Образовательные учреждения высшего уровня, такие как университеты и институты, продолжали выпускать специалистов высшей квалификации.

С развитием новаторских технологий и переменами в структуре экономики появилась необходимость в усилен-

ном взаимодействии между различными уровнями образовательных учреждений. Это обусловлено стремлением к тому, чтобы образовательный процесс соответствовал глобальным тенденциям. В результате были разработаны и внедрены комплексные решения для координации учебных программ и стандартов в рамках единой образовательной среды [5, с. 151].

В последние времена были запущены различные инновационные проекты с целью усиления интеграции образовательных систем в столице и прилегающих к ней областях. Одной из таких инициатив является применение кредитной системы оценки результатов учебы, предоставляющей обучающимся возможность накапливать кредиты, необходимые для окончания обучения, посещая разнообразные учебные заведения.

Кроме того, наблюдается усиление сотрудничества между университетами и колледжами, участвующими в программе предоставления двойных дипломов. В рамках этой программы студенты могут одновременно обучаться в учреждениях среднего специального и высшего образования. Это дает студентам возможность ускоренного получения образования и делает его более привлекательным для молодого поколения, стремящегося к скорейшему началу своей профессиональной деятельности.

Важность и необходимость взаимодействия учебных заведений среднего и высшего уровней в Московском регионе подкрепляются множеством аспектов. К ним относятся повышенный запрос на кадры высокой квалификации, потребность в постоянном обучении и совершенствовании навыков. Московское министерство образования регулярно обновляет образовательные стандарты и программы, включающие передовые методики преподавания и практико-ориентированные стратегии [2, с. 132].

Эффективность экономического развития и конкурентная борьба на международной арене во многом определяются качеством человеческих ресурсов. Профессионализм и способность кадров к инновациям являются ключевыми факторами для достижения лидерских позиций регионом на мировом уровне. В этом контексте Москва и прилегающая к ней область стремятся к созданию профессионального сообщества, готового к быстрой адаптации и способного стимулировать экономический прогресс.

Современная экономика Московского региона характеризуется замедлением в традиционных отраслях и одновременным ростом в секторах, основанных на инновациях. Этот переход подразумевает все возрастающую потребность в специалистах, которые владеют актуальными знаниями и обладают готовностью к непрерывному обучению и переподготовке. Поэтому акцент в образовательной политике делается на разработке учебных программ, соответствующих последним тенденциям рынка труда.

Основная часть

Одной из ключевых стратегий интеграции является создание профессиональных образовательных кластеров, включающих колледжи, техникумы, университеты и предприятия. Эта модель предполагает не только совместную разработку учебных планов, но и организацию стажировок, практик, мастер-классов от ведущих специалистов реального сектора экономики. Кластерный подход обеспечивает не просто переход от теории к практике, но и налаживание связей между образовательными учреждениями и потенциальными работодателями [3, с. 98].

Сотрудничество с бизнесом является неотъемлемой частью успешной интеграции. Руководители предприятий и корпораций заинтересованы в наличии кадров, которые способны быстро включиться в процесс работы и продемонстрировать высокую эффективность. Это привело к увеличению числа эксклюзивных образовательных программ и специализированных курсов, разработанных с учетом конкретных потребностей компаний. Эти программы используют практические навыки студентов, позволяя им решать реальные проблемы на ранних этапах их образовательного пути. Кроме того, деловые партнерства способствуют развитию «мягких навыков», таких как работа в команде и решение проблем, которые имеют решающее значение в современной рабочей среде [1, с. 94].

Несмотря на прогрессивные инициативы и положительные результаты интеграционных усилий в Москве и Московской области, все еще есть несколько проблем и вопросов, которые необходимо решить. Одна из существенных трудностей касается синхронизации учебной программы и результатов образования. Координация между различными уровнями образования часто требует значительных реформ и корректировок с обеих сторон, что может быть ресурсоемким и отнимать много времени.

Соответствие учебных планов необходимым компетенциям требует непрерывного анализа и обновления. Чтобы обеспечить гладкую интеграцию, учебные

заведения должны постоянно сотрудничать как друг с другом, так и с работодателями, чтобы поддерживать актуальность и практическую значимость преподаваемых дисциплин [9, с. 5].

Техническое оснащение учебных заведений также является серьезным вызовом. Обновление оборудования и внедрение новых технологий требуют значительных финансовых вложений.

Интеграция систем среднего и высшего профессионального образования в Москве и Московской области имеет огромный потенциал для создания надежной и конкурентоспособной рабочей силы. Действующие в настоящее время инициативы и программы закладывают прочную основу для плавного перехода между различными образовательными уровнями, способствуя созданию динамичной и отзывчивой образовательной среды. Несмотря на существующие проблемы, постоянное сотрудничество между образовательными учреждениями, а также между академическими кругами и промышленностью может решить эти проблемы и гарантировать, что академические программы соответствуют меняющимся требованиям рынка труда. Перспективная интеграция этих систем образования не только необходима для личностного развития студентов, но и жизненно важна для регионального экономического роста, инноваций и глобальной конкурентоспособности. Благодаря согласованным усилиям и постоянным реформам Москва и Московская область могут установить стандарты образовательного совершенства и стать образцом для подражания для других регионов.

Примеры интеграции систем среднего и высшего профессионального образования в Москве и Московской области. Интеграция систем среднего и высшего профессионального образования – это современный тренд в образовательной практике, который раскрывает новые горизонты для студентов и преподавателей, а также для экономики регионов. В данной статье речь пойдет о конкретных шагах, которые делаются в Москве и Московской области в этом направлении,

уделяя внимание роли образовательных учреждений в этом процессе, их взаимодействию с бизнесом и научными институтами, а также выгоде, которую данный подход приносит студентам и экономике региона в целом [6, с. 57].

Стремление к интеграции среднего специального и высшего профессионального образования активно поддерживается на региональном уровне. Развитие таких моделей сотрудничества основывается на стратегическом планировании и адаптации к потребностям современного рынка труда.

Одним из ключевых направлений развития системы образования является создание единого образовательного пространства, в котором программы среднего и высшего профессионального образования разрабатываются с учетом последующей возможности интеграции и непрерывного образования.

В Москве и Московской области активно развиваются программы, направленные на повышение квалификации и переподготовку специалистов. Это, в свою очередь, способствует созданию условий для эффективного перехода от среднего к высшему образованию, а также обеспечивает выпускников необходимыми знаниями и навыками, отвечающими актуальным требованиям рынка.

Взаимодействие образовательных учреждений с представителями бизнес-сообщества помогает формированию образовательных программ, которые соответствуют практическим потребностям экономики. Данный подход также позволяет студентам лучше понимать требования рынка труда и более целенаправленно двигаться по выбранной профессиональной траектории.

Основой интеграции среднего и высшего профессионального образования является практическое обучение. Московские колледжи и вузы предлагают различные формы практик и стажировок, что позволяет студентам приобретать не только теоретические знания, но и практический опыт работы в выбранной сфере.

Примеры успешной интеграции образовательных программ можно увидеть

в деятельности московских вузов, таких как МГУ и МГТУ имени Баумана, которые предпринимают шаги к обеспечению бесперебойного образовательного процесса и реализации программ двойных дипломов [7, с. 155].

Москва и Московская область уделяют большое внимание развитию технического и профессионального образования. Это предполагает не только тесное взаимодействие с высшими учебными заведениями, но и инновационный подход к обучению.

В регионе активно развиваются учебные заведения, ориентированные на интеграцию с ведущими вузами. Создание образовательных кластеров, объединяющих средние профессиональные училища и высшие учебные заведения, стимулирует переход от традиционных методов обучения к более гибкой, модульной системе.

Инновации в обучении выражаются не только в введении новых технологий, но и в модернизации учебных планов, включая изучение передовых техник и методов работы. Этот подход делает выпускников конкурентоспособными и востребованными на рынке труда [10, с. 59].

Создание совместных образовательных программ среднего и высшего профессионального образования облегчает студентам процесс получения квалификации и ускоряет их выход на рынок труда.

Примеры сотрудничества между средними профессиональными училищами и вузами включают не только обмен опытом и ресурсами, но и совместное использование учебных мастерских, лабораторий и научно-исследовательских центров. Это взаимодействие обогащает учебный процесс и способствует развитию у студентов необходимых практических навыков.

Научно-исследовательские институты играют важную роль в интеграции среднего и высшего профессионального образования. Участие студентов в научных проектах и исследовательской деятельности расширяет их академический горизонт и способствует формированию научных школ [8, с. 107].

Программы, предлагающие студентам участие в научных проектах, позволяют им не только применять полученные

знания на практике, но и вносить вклад в развитие науки и технологий.

Преодоление барьеров на пути интеграции. Несмотря на все преимущества, множество сложностей может возникнуть на пути к успешной интеграции вузов и ссузов. Рассмотрим основные барьеры и возможные пути их преодоления.

В системе образования, как и в любой крупной инфраструктуре, существует множество административных и бюрократических препятствий. Это могут быть различия в законодательстве, сложности с согласованием учебных планов и программ. Решение этих проблем требует активного взаимодействия с органами управления образованием, гибкости и готовности к компромиссам со стороны руководителей образовательных учреждений [16; 17].

Интеграция образовательных процессов требует дополнительных финансовых вложений. Необходимо финансирование совместных программ, обновление оборудования, создание новых лабораторий и компьютерных классов. Поиск источников финансирования, включая государственные субсидии и частные инвестиции, является ключевым моментом успешной интеграции.

Существующее различие в уровне и подходах к подготовке специалистов в вузах и ссузах может создавать определенные трудности при интеграции. необходимо разрабатывать механизмы перехода студентов из ссузов в вузы, которые бы учитывали пройденный уровень обучения и давали им дополнительные возможности для развития.

Благодаря своему статусу образовательного и научного центра, Москва и Московская область играют ключевую роль в развитии и поддержке интеграции между вузами и ссузами на территории России.

Формирование научно-образовательных кластеров в Москве и Московской области способствует сближению вузов и ссузов. Кластеры представляют собой сетевое взаимодействие университетов, институтов, колледжей и предприятий, что позволяет реализовать комплексный подход к обучению и научной деятельности.

Развитие инфраструктуры в высшем и среднем специальном образовании открывает новые возможности для интеграции [12;13]. Модернизация материально-технической базы, создание совместных научных лабораторий и инновационных площадок – все это поддерживает вузы и ссузы в стремлении к плодотворному сотрудничеству [18, с. 104].

Государственные и региональные программы поддержки и развития высшего и среднего специального образования являются важным инструментом для стимулирования интеграции. Предоставление грантов на разработку и внедрение совместных образовательных программ, поддержка научных исследований и инновационных проектов способствуют углублению связей между вузами и ссузами.

Интеграция вузов и ссузов в Москве и Московской области обладает громадным потенциалом для развития образования и науки. Создание единого образовательного пространства, совместной работы над программами и проектами, обмен опытом и тесное сотрудничество между учебными заведениями открывает новые возможности для студентов и преподавателей, а также играет ключевую роль в социально-экономическом развитии региона. Несмотря на существующие сложности и барьеры, совместные усилия государства, образовательных организаций и бизнеса могут способствовать успешному и динамичному развитию интегрированной образовательной системы.

Заключение

От качества кадрового потенциала зависит эффективность хозяйственной деятельности региона, его инновационное развитие и конкурентоспособность на мировом рынке. В современных условиях, когда мир полон вызовов и возможностей, Москва и Московская область стоят перед необходимостью формировать высококвалифицированные, гибко адаптирующиеся к изменениям кадры, способные не просто поддерживать текущий уровень развития экономики, но и обеспечивать её прорыв.

В экономике Москвы и Московской области наблюдается стагнация отраслей

традиционного сектора и развитие инновационных сфер деятельности. Следствием этой динамики является возрастающий спрос на кадры, обладающие современными навыками и знаниями, а также способностью к быстрой переквалификации. В связи с этим, важно обращать внимание на направления подготовки специалистов, отвечающих требованиям времени [11, с. 206].

Структурные сдвиги в экономике Московской агломерации требуют глубоких изменений в системе образования. Высокие темпы развития информационных технологий, биотехнологий, развития урбанизации и транспортной системы, продвижение экологических инициатив влекут за собой изменение в спросе на труд и, соответственно, в спросе на направления подготовки в вузах и ссузах.

Технологический сектор является одним из ключевых для экономики региона. Развитие цифровых технологий, программирования, кибербезопасности стало неотъемлемой частью многих сфер деятельности – от банковского дела до медицины. Поэтому подготовка IT-специалистов должна учитывать последние тенденции развития технологий и сопутствующие изменения в требованиях работодателей [4, с. 99].

Сфера биотехнологий и фармацевтическая промышленность также испытывают рост спроса на качественные кадры. Исследования в области генетики, молекулярной биологии, разработка новых лекарственных препаратов и терапевтических подходов требуют подготовки специалистов, способных работать в междисциплинарных направлениях.

Вопросы экологии и устойчивого развития становятся всё более значимыми. Экологическое право, управление отходами, разработка технологий для чистой энергетики – вот далеко не полный перечень областей, в которых требуются высококвалифицированные кадры [14; 15].

Вузы и ссузы Москвы и Московской области должны не только реагировать на существующие требования рынка труда, но и прогнозировать развитие отраслей, формирующих экономическое лицо ре-

гиона в будущем. Это предполагает тесное взаимодействие с предприятиями и исследовательскими центрами, внедрение практико-ориентированных программ и инвестиции в собственные научные школы и лаборатории.

Создание на базе образовательных учреждений бизнес-инкубаторов, исследовательских центров и лабораторий, которые взаимодействуют с промышленными компаниями и IT-корпорациями, позволяет студентам получать актуальные навыки и оперативно внедрять в производство новые разработки.

Анализирование тенденций рынка труда и прогнозирование будущих изменений позволяет вузам оперативно адаптировать учебные программы, выпуская выпускников, востребованных на рынке. Такой подход способствует более тесной интеграции образования и экономических потребностей региона.

Развитие системы поддержки инновационного предпринимательства и стартапов играет важную роль в формировании кадрового потенциала. Подготовка специалистов в этой сфере требует не только технических знаний, но и умений в области управления, маркетинга, права и финансов.

Способность работать в команде, креативность, гибкость и предпринимательское мышление – ключевые компетенции, важные для современных специалистов. Учебные программы должны включать модули по развитию этих навыков, чтобы впоследствии студенты могли успешно адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

Для поддержания конкурентоспособности кадров образовательные учреждения должны интегрироваться в международное образовательное пространство. Обмен студентами и преподавателями, совместные исследовательские проекты, участие в международных конкурсах и программах – все это способствует обновлению знаний и расширению компетенций специалистов.

Экономика Москвы и Московской области нуждается в мультидисциплинарных специалистах, способных адаптироваться к бурно меняющимся реалиям

профессионального мира и вносить значительный вклад в развитие региона. Это предполагает изменения на всех уровнях системы образования – от пересмотра учебных планов до создания новых форм сотрудничества между университетами, бизнесом и государством. Только такой комплексный подход позволит подготовить кадры, которые станут движущей силой экономики мегаполиса.

Список источников:

1. Антонов С.А. Проблемы развития инженерно-экономического образования в России // Экономическое возрождение России. 2022. № 4(74). С. 91-101.
2. Антонов С.А. Развитие инженерно-экономической подготовки в России: отрасли, специалисты, учебные курсы // Экономическое возрождение России. 2021. № 3(69). С. 123-133.
3. Востокова О.В., Милов П.О., Шовунова Н.Ю. Антикризисное управление корпоративными структурами // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4 (65). С. 97-100.
4. Ермилина Д.А., Денисова И.В., Кануникова М.И., Лесникова О.В. Формирование и совершенствование конкурентной стратегии банка // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 98-104.
5. Жернакова М.Б., Кузьмина Е.Ю., Румянцева И.А. 3.1. Трансформация российского образования в условиях перехода к цифровой экономике. В книге: Образование в России и Китае на пороге цифровой эпохи. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления, Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций. Москва, 2023. С. 147-175.
6. Кузьмина Е.Ю. Значение формирования положительного имиджа для современной организации. В сборнике: Проблемы развития современного общества. Сборник научных статей 7-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. В 5-ти томах. Под редакцией В.М. Кузьминой. Курск, 2022. С. 56-59.
7. Подкопаев О.А. К вопросу о ресурсном обеспечении учреждений социально-культурной сферы // Вестник академии права и управления. 2023. № 3 (73). с. 151-157.
8. Румянцева И.А. Развитие теории управления в условиях цифровизации: задача системной навигации. В сборнике: Цифровое управление государством и бизнесом. Сборник докладов международного форума. Москва, 2022. С. 107-109.
9. Строев В.В., Федулов В.И. Территориальные системы образования, как объект государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 3-10.
10. Сундукова Г.М., Деревягина Л.Н., Бобылева Н.В. Цифровой формат ведения деятельности предприятия: проблемы и возможности // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 2(59). С. 58-62.
11. Тазов П.Ю. Отражение трансформации высшего образования России в сознании студенческой молодежи // Вестник МИРБИС. 2020. № 3 (23). С. 203-212.
12. Филиппов Д.В. Возможности исследования студенческих городков высших учебных заведений как сложных социальных систем // Вестник Института деловой карьеры. 2020. № 3 (31). С. 41-44.
13. Филиппов Д.В. Студенческие городки вузов как сложные и многомерные объекты исследования // Экономика образования. 2021. № 1 (122). С. 41-47.
14. Хмельченко Е. Г., Казакова И.Г., Богомолов Ю.Г., Савельев А.Ф., Медовар Ю.А., Юшманов И.О. О влиянии полигона твердых коммунальных отходов на качество подземных вод в Московской и Владимирской областях // Муниципальная академия, 2018. №3.С.55-62.
15. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Береговская Т.А., Жиздюк Д.А. Экология как основной фактор повышения уровня и качества жизни населения территории муниципального образования // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 340-346.
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. Черкасова М.А. Трансформация образовательного процесса в условиях пандемии и значение электронной поддержки ее практики // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 58-61.
18. Черных Е.О., Семёнов А.В. Повышение качества услуг как основа экономического роста хозяйственных предприятий в условиях становления корпоративного гражданства // Вестник МИРБИС. 2020. № 1 (21). С. 101-105.

References:

1. Antonov S.A. Problems of development of engineering and economic education in Russia // Economic revival of Russia. 2022. No. 4 (74). P. 91-101.
2. Antonov S.A. Development of engineering and economic training in Russia: industries, specialists, training courses // Economic revival of Russia. 2021. No. 3 (69). P. 123-133.
3. 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.
4. Ermilina D.A., Denisova I.V., Kanunikova M.I., Lesnikova O.V. Formation and improvement of the competitive strategy of the bank // Municipal Academy. 2023. No. 3. P. 98-104.
5. Zhernakova M.B., Kuzmina E.Yu., Rumyantseva I.A. 3.1. Transformation of Russian education in the context of transition to a digital economy. In the book: Education in Russia and China on the threshold of the digital era. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, State University of Management, Institute of Personnel Management, Social and Business Communications. Moscow, 2023. P. 147-175.
6. Kuzmina E.Yu. The importance of forming a positive image for a modern organization. In the collection: Problems of development of modern society. Collection of scientific articles of the 7th All-Russian national scientific and practical conference. In 5 volumes. Edited by V.M. Kuzmina. Kursk, 2022. P. 56-59.
7. Podkopaev O.A. On the issue of resource provision of institutions of the socio-cultural sphere // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2023. No. 3 (73). pp. 151-157.
8. Rumyantseva I.A. Development of management theory in the context of digitalization: the task of system navigation. In the collection: Digital management of the state and business. Collection of reports of the international forum. Moscow, 2022. pp. 107-109.
9. Stroyev V.V., Fedolov V.I. Territorial education systems as an object of state and municipal administration // Municipal Academy. 2023. No. 3. pp. 3-10.
10. Sundukova G.M., Derevyagina L.N., Bobyleva N.V. Digital format of enterprise activities: problems and opportunities // Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2023. No. 2 (59). P. 58-62.
11. Tazov P.Yu. Reflection of the transformation of higher education in Russia in the minds of student youth // MIRBIS Bulletin. 2020. No. 3 (23). P. 203-212.
12. Filippov D. V. Possibilities of studying student campuses of higher educational institutions as complex social systems // Bulletin of the Institute of Business Career. 2020. No. 3 (31). P. 41-44.
13. Filippov D. V. Student campuses of universities as complex and multidimensional objects of research // Economics of Education. 2021. No. 1 (122). P. 41-47.
14. Khmelchenko E. G., Kazakova I. G., Bogomolov Yu. G., Savelyev A. F., Medovar Yu. A., Yushmanov I. O. On the influence of the municipal solid waste landfill on the quality of groundwater in the Moscow and Vladimir regions // Municipal Academy, 2018. No. 3. P. 55-62.
15. Khmelchenko E. G., Cherkasova M. A., Beregovskaya T. A., Zhizdyuk D. A. Ecology as the main factor in improving the standard and quality of life of the population of the municipality // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 340-346.
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. Cherkasova M.A. Transformation of the educational process in the context of a pandemic and the importance of electronic support for its practice // Municipal Academy. 2020. No. 3. P. 58-61.
18. Chernykh E.O., Semenov A.V. Improving the quality of services as a basis for economic growth of business enterprises in the context of the formation of corporate citizenship // MIRBIS Bulletin. 2020. No. 1 (21). P. 101-105.

Статья поступила в редакцию 14.03.2025; принята к публикации 22.04.2025



УДК 316.774:005.8-028.63
10.52176/2304831X_2025_04_183
EDN: <https://elibrary.ru/tbgowu>

Управление медиа-коммуникациями при реализации креативного проекта в цифровой среде

Managing Media Communications in the Execution of a Creative Project in the Digital Environment



Анна Рубеновна Акопян

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры управления в сфере культуры, кино,
телевидения и индустрии развлечений, кандидат
экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0002-8887-4671,
SPIN-код: 8241-4493, AuthorID: 671836.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: akopyan-ar@mail.ru

Anna R. Akopyan

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: 0000-0002-8887-4671, SPIN-код: 8241-4493, AuthorID: 671836.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: akopyan-ar@mail.ru



Владимир Араратович Нахатакян

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
аспирант кафедры управления в сфере культуры, кино,
телевидения и индустрии развлечений,
ORCID: 0009-0007-2007-7346.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: naxatakyan97@mail.ru

Vladimir A. Nakhatakyan

FSBEI HE "State University of Management", graduate student of
the Department of Management in the Field of Culture, Cinema,
Television and Entertainment Industry,
ORCID: 0009-0007-2007-7346.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: naxatakyan97@mail.ru

Аннотация.

Цифровая среда привела к трансформации подходов управления креативными проектами, изменив как способы взаимодействия с аудиторией, так и характер медиапланирования. В настоящем исследовании изучаются теоретические основы управления медиа-коммуникациями, включая методические подходы, характерные для цифровых платформ: интеграцию сторителлинга, мультимодальности, персонализации и алгоритмического распространения. На основе кейс-анализа российских креативных проектов (в сферах культуры, образования, искусства и брендинга) выявлены ключевые факторы управления креативными проектами в цифровой среде: платформенная адаптация визуального кода, использование интерактивных форматов, работа с пользовательским вниманием и вовлеченностью. В выводах к статье сформулированы практические рекомендации, учитывающие специфику цифровой среды и ориентированные на стратегическое управление активными проектами в современных условиях.

Ключевые слова.

Медиакоммуникации, цифровая среда, креативные проекты, платформенная стратегия, сторителлинг, визуальная идентичность, вовлеченность аудитории, цифровой медиаменеджмент.

Введение

В условиях стремительной цифровизации социально-экономических процессов и роста значимости креативных индустрий как драйвера социально-культурного и регионального развития вопросы эффективного управления медиа-коммуникациями приобретают особую актуальность. Современные креативные проекты реализуются преимущественно в цифровой среде, что требует принципиально новых подходов к построению коммуникационной стратегии и взаимодействию с аудиторией.

Цифровая среда предоставляет как уникальные возможности (вирусное распространение контента, интерактивность, прямой отклик аудитории), так и вызовы, среди которых авторы выделяют информационную усталость, быстро меняющуюся конъюнктуру платформ, алгоритмическую фильтрацию информации [8]. В этой связи важнейшим условием успешной реализации креативного проекта становится грамотно выстроенная система медиакоммуникаций, способная обеспечить устойчивость, вовлеченность и устойчивый

Abstract.

The digital environment has significantly transformed the implementation of creative projects, reshaping both audience interaction and the structure of media planning. This article explores the theoretical foundations of media communication management with a focus on digital-specific approaches such as storytelling integration, multimodality, personalization, and algorithmic distribution. Through the analysis of real Russian creative projects in culture, education, art, and branding, key success factors are identified, including platform-specific visual adaptation, the use of interactive formats, and strategic attention and engagement management. The study concludes with a set of practical recommendations tailored to the digital context and aimed at enhancing strategic media design within the creative industries.

Keywords.

Media communications, digital environment, creative projects, platform strategy, storytelling, visual identity, audience engagement, digital media management.

интерес к проекту со стороны целевых аудиторий.

Целью данной статьи является анализ принципов и инструментов управления медиа-коммуникациями в цифровой среде применительно к реализации креативных проектов. В рамках исследования рассматриваются теоретические основы, современные практики и методологические подходы к организации креативных проектов. Особое внимание уделяется синтезу стратегического планирования, контент-маркетинга и оценки эффективности медиакоммуникаций в условиях цифровой среды.

Основная часть

Медиакоммуникации, ставшие неотъемлемым элементом как коммерческих, так и социально-культурных проектов, требуют не только активного использования инструментов цифровых платформ, но и понимания принципов управления информационными потоками, характерными для многоканальной среды. Современные коммуникационные процессы отличаются

высокой степенью интерактивности, персонализации и зависимостью от алгоритмов цифровых сервисов, что предъявляет повышенные требования к методологии управления и стратегическому подходу к медиапланированию [9].

Медиакоммуникации в широком смысле представляют собой «процесс создания, передачи, восприятия и интерпретации информации с использованием средств массовой информации и цифровых платформ» [7]. В научной литературе термин охватывает как институциональные каналы (телевидение, радио, пресса), так и цифровые среды (социальные сети, мессенджеры, стриминговые сервисы), выступающие пространством взаимодействия между инициатором коммуникации и аудиторией [4]. Среди особенностей современных медиакоммуникаций исследователи выделяют их сетевую структуру, децентрализацию и возможность формирования обратной связи в реальном времени [6]. В контексте креативных проектов Медиакоммуникации выступают не только каналом трансляции информации, но и средством формирования культурных смыслов, визуальной идентичности и лояльности целевой аудитории.

Среди задач управления медиа-коммуникациями выделяются следующие:

- формирование стратегического образа проекта: определение ценностей, визуальной и смысловой идентичности, подлежащих транслированию через медиа;
- сегментация и анализ целевой аудитории: выделение приоритетных групп, выявление каналов и форматов, наиболее релевантных каждому сегменту;
- разработка медиаплана: выбор каналов коммуникации, определение частоты и последовательности публикаций, форматов взаимодействия;
- создание креативного контента: разработка визуальных, текстовых и мультимедийных материалов, соответствующих стилю проекта и ожиданиям аудитории;
- мониторинг и аналитика эффективности коммуникаций: отслеживание охвата, вовлеченности, отклика, проведение коррекции стратегии на основе полученных данных;

– обеспечение обратной связи и поддержка репутации: оперативное реагирование на запросы аудитории, модерация комментариев, работа с пользовательским контентом [7].

Современные подходы к управлению коммуникациями в цифровой среде включают в себя:

1. Интегрированный коммуникационный подход (Integrated Marketing Communications, IMC). Предполагает согласованное использование всех доступных каналов коммуникации (PR, реклама, digital, событийный маркетинг и др.) с целью формирования единого имиджа проекта. Особое внимание уделяется согласованности визуальных и смысловых сообщений, что обеспечивает когерентность восприятия бренда или инициативы на всех этапах взаимодействия с аудиторией;

2. Адаптивный (гибкий) подход. Основан на принципах постоянной подстройки медиастратегии в ответ на динамику цифровой среды, поведенческие изменения пользователей и особенности платформенных алгоритмов, за счет чего позволяет оперативно изменять формат контента, частоту публикаций и каналы дистрибуции, основывается на аналитике и обратной связи от целевой аудитории;

3. Сторителлинг-подход. В рамках данного подхода акцент делается на выстраивании нарратива вокруг креативного проекта, в центре которого — ценности, эмоции и участие. Целью становится формирование устойчивого эмоционального отклика и вовлечения, что особенно эффективно в социальных сетях, ориентированных на визуальный и мультимедийный контент;

4. Дата-ориентированный подход (data-driven communication). Базируется на сборе, обработке и интерпретации пользовательских данных с целью персонализации коммуникации. Здесь используются метрики вовлеченности, охвата, конверсий и демографические характеристики, что позволяет точно таргетировать сообщения и оптимизировать контент под конкретные сегменты аудитории;

5. Сетевой подход. Отражает специфику цифровой среды как децентрализованной коммуникационной системы, где

информация распространяется через взаимосвязанные узлы (лидеров мнений, пользовательские сообщества, тематические каналы). Управление в данном случае направлено на выстраивание партнерств, коллабораций и стимулирование органического распространения сообщений через цифровые сети [5].

Отметим, что цифровые платформы играют ключевую роль в управлении медиа-коммуникациями, поскольку выступают не только каналами трансляции информации, но и пространствами формирования общественного мнения, конструирования идентичности проекта и взаимодействия с пользователями в режиме реального времени. Их функционал обеспечивает широкие возможности для таргетинга, аналитики, визуализации и автоматизации коммуникационных процессов. Кроме того, алгоритмы платформ формируют специфику восприятия контента, задают формат подачи информации и существенно влияют на динамику охвата и вовлеченности.

Особую роль цифровые инструменты имеют в управлении креативными проектами, под которыми в научной литературе понимаются «проекты, направленные на создание и распространение уникального культурного, художественного или инновационного продукта, обладающего оригинальностью, социальной значимостью и потенциалом вовлечения аудитории» [3].

Креативные проекты, как правило, опираются на нестандартные идеи, междисциплинарность и активное использование средств визуализации, цифровых технологий и интерактивных форматов. Они могут реализовываться в сферах искусства, медиа, образования, урбанистики, брендинга и предпринимательства. Классификация креативных проектов представлена в таблице 1.

Все типы проектов объединяет ориентация на создание уникального пользовательского опыта, активное использование цифровых технологий как среды производства, трансляции и взаимодействия. Реализация креативных инициатив требует гибкой организационной структуры, комплексного подхода к коммуникационному сопровождению и мультидисциплинарной команды, включающей как творческих специалистов, так и медиаменеджеров. Именно на стыке культурных практик и цифровых возможностей формируется современная парадигма креативного проектирования.

Одной из определяющих особенностей реализации креативных проектов в цифровой среде является необходимость комплексного и системного подхода к планированию и организации коммуникационного сопровождения. В первую очередь это касается контент-планирования, которое выступает фундаментом цифровой стратегии: продумывается логика и последовательность публикаций, типы кон-

Таблица 1

Типы и форматы креативных проектов

Тип проекта	Основная цель	Форматы реализации	Примеры
Культурно-художественные	Создание художественной или культурной ценности	Выставки, арт-объекты, спектакли, цифровое искусство	Онлайн-галереи, арт-инсталляции
Медийно-коммуникационные	Вовлечение и информирование аудитории	Социальные кампании, видеопроекты, подкасты	Storytelling-кампании, бренд-видео
Образовательно-просветительские	Передача знаний и формирование новых смыслов	Онлайн-курсы, лекции, интерактивные платформы	Digital-лектории, обучающие сериалы
Урбанистические и территориальные	Трансформация городского пространства	Городские фестивали, уличное искусство, медиафасады	Световые шоу, культурные маршруты
Предпринимательские (креативный бизнес)	Коммерциализация креативного продукта	Краудфандинг, брендированная продукция, NFT-проекты	Авторские марки, дизайн-платформы

* Источник: составлено авторами на основе: [1]

тента (информационный, вовлекающий, репутационный), подбираются подходящие форматы (от коротких видеороликов до лонгридов и подкастов). Не менее важную роль имеют визуальные решения, обеспечивающие эстетическую целостность и узнаваемость проекта в цифровом пространстве: здесь на первый план выходит продуманная визуальная айдентика, включающая цветовую палитру, стиль изображений, типографику и оформление интерфейсов, адаптированных под разные платформы. Существенное значение приобретает также сторителлинг как способ формирования эмоциональной связи с аудиторией через нарратив: проект позиционируется не как набор фактов или мероприятий, а как история с героями, развитием, конфликтами и смыслами, вызывающими отклик и способными вовлекать аудиторию. В условиях высокой конкуренции за внимание пользователей сторителлинг становится способом преодоления алгоритмического шума, обеспечивает устойчивое закрепление проекта в информационной повестке. Также используются такие инструменты, как пользовательский контент (UGC), коллаборации с микро-инфлюенсерами, интерактивные механики (опросы, челленджи, онлайн-голосования), позволяющие не только расширять охват, но и повышать вовлеченность целевой аудитории.

Среди основных инструментов оценки эффективности реализации креативных проектов в цифровой среде можно выделить следующие:

1. Охват (Reach) — измеряет количество уникальных пользователей, увидевших контент проекта в различных цифровых каналах. Показатель позволяет оценить масштаб распространения информации и степень видимости проекта в медиапространстве;

2. Вовлеченность (Engagement) — включает такие метрики, как лайки, комментарии, репосты, сохранения, клики и время взаимодействия с контентом. Высокий уровень вовлеченности свидетельствует о релевантности и эмоциональном отклике аудитории на сообщения проекта;

3. CTR (Click-Through Rate) — коэффициент кликабельности, рассчитываемый

как отношение числа кликов к количеству показов. Применяется для оценки эффективности конкретных элементов коммуникации, таких как рекламные баннеры, кнопки или превью материалов;

4. Конверсия (Conversion Rate) — отражает долю пользователей, совершивших целевое действие: регистрацию, покупку, подписку или участие в мероприятии. Инструмент особенно важен при оценке эффективности прикладных (предпринимательских или образовательных) креативных проектов;

5. Анализ пользовательского пути (User Journey Mapping) — позволяет отслеживать последовательность шагов, которые проходит пользователь от первого контакта с проектом до завершения целевого действия;

6. Тональность упоминаний и медиа-рейтинг (Sentiment Analysis, Media Index) — используется для анализа упоминаний проекта в социальных и медиасредах, включая определение эмоциональной окраски откликов (позитив/негатив/нейтрал), а также веса публикаций (учет цитируемости и охвата источника);

7. Аналитика платформ (Built-in Analytics) — встроенные инструменты социальных сетей и видеохостингов (Meta Insights, YouTube Studio, VK Аналитика и др.), позволяющие получать комплексные данные о демографии аудитории, времени просмотра, удержании внимания и других поведенческих характеристиках;

8. UTM-метки и веб-аналитика (Google Analytics, Яндекс.Метрика) — позволяют точно отслеживать источники трафика, оценивать поведение пользователей на сайте или лендинге проекта, а также сопоставлять цифровую активность с офлайн-действиями [2].

Специфика цифровых креативных проектов проявляется в ряде отличительных характеристик, определяющих как формат их реализации, так и принципы коммуникационного сопровождения. Во-первых, цифровые креативные проекты реализуются преимущественно в онлайн-среде, что снижает зависимость от территориальных и временных ограничений, обеспечивая доступ к широкой и географически распределённой аудитории, что создает условия

для масштабируемости и гибкости форматов. Во-вторых, ключевым ресурсом таких проектов становится не только контент, но и внимание пользователя, конкуренция за которое происходит в перенасыщенной информационной среде, что требует от менеджеров проектов высокой степени креативности, оригинальности подачи и персонализации сообщений. В-третьих, цифровые платформы позволяют выстраивать интерактивные модели взаимодействия с аудиторией — от прямого участия в создании контента (UGC) до геймификации и включения элементов дополненной реальности, где пользователь становится не только получателем, но и соавтором креативного продукта. В-четвёртых, цифровые проекты отличаются высокой степенью измеримости: почти каждый шаг пользователя может быть зафиксирован и проанализирован, что обеспечивает возможность оперативного внесения изменений в стратегию на основе аналитики. В-пятых, для реализации таких проектов требуется междисциплинарный подход: соединение творческих, технических, управленческих и аналитических компетенций. Успешность цифровой инициативы во многом определяется способностью команды действовать на стыке разных профессиональных областей. В-шестых, цифровые креативные проекты, как правило, подвержены высокой скорости устаревания контента и смены трендов, что требует постоянного

обновления формы и содержания коммуникации, а также адаптации к меняющимся алгоритмам платформ.

Проанализированные в рамках данного исследования кейсы реализации креативных проектов в цифровой среде представлены в таблице 2.

Анализ кейсов показывает, что успешные цифровые креативные проекты в России объединяет стратегическая направленность на активное вовлечение аудитории через интерактивные и иммерсивные форматы. Независимо от типа проекта в центре находится пользователь, который становится не просто зрителем, а полноценным участником происходящего. Ориентацию проектов на персонализированный опыт и вовлеченность аудитории демонстрирует использование игровых платформ (Roblox), дополненной реальности (AR-квесты), интерактивного видео (Movika), цифрового сторителлинга (сериал «#несвалка»), что особенно важно в условиях фрагментированной медиасреды. Такие проекты не ограничиваются пассивной трансляцией контента, а стремятся встроить аудиторию в процесс осмысления и соучастия, что существенно повышает устойчивость внимания и эмоциональную привязку к проекту.

Кроме того, проекты различаются по доминирующему типу медиа-решений и каналу реализации, что говорит о высоком уровне адаптации коммуникационной

Таблица 2

Кейс-анализ креативных проектов в цифровой среде

Название проекта	Формат	Цель
Город иммунитета в Roblox (Actimuno)	Игровая платформа, интерактивная среда	Популяризация ЗОЖ среди детей
AR-квест по Бродскому (Сбер)	Дополненная реальность, культурный квест	Популяризация поэзии, вовлечение молодежи
MetaBlizzard (Н. Копейкин)	VR-арт, NFT, цифровые выставки	Музеефикация цифрового искусства
Фестиваль Digital Opera	Мультимедиа-фестиваль, перформанс	Синтез оперы и цифровых технологий
Интерактивный сериал «#несвалка»	Веб-сериал с элементами геймификации	Экопросвещение, вовлечение зрителя
Фестиваль Intervals	Медиаинсталляции на зданиях	Культурное оживление городской среды
Платформа интерактивного видео Movika	Интерактивные видеоролики, образовательные проекты	Вовлечение и персонализация пользовательского опыта

*Источник: составлено авторами на основе: [10; 11; 12; 13; 14; 15; 16]

стратегии под специфику платформ. Так, «Город иммунитета» от Actimuno и AR-квест от «Сбера» применяют возможности новых медиа (игровых экосистем и дополненной реальности) как среды распространения ценностей и культурных смыслов. При этом фестивали вроде Digital Opera или Intervals демонстрируют потенциал синтеза офлайн-присутствия с цифровыми технологиями, трансформируя привычное восприятие культурного события через медиаинсталляции, световые фасады и визуальные сценарии. Подобная платформа-зависимая логика выстраивания коммуникации позволяет каждому проекту находить свою уникальную траекторию, а в ряде случаев — формировать целые цифровые сообщества вокруг себя.

Наконец, проанализированные в данной работе кейсы объединяет продуманная концепция визуальной эстетики, присутствие цифровых нарративов. В проектах четко прослеживаются единая айдентика, мультимодальность подачи, сторителлинг и параллельная аналитика вовлеченности, что указывает на переход от традиционного проектного менеджмента к цифровому медиаменеджменту, где результат оценивается не только по содержательному наполнению, но и по глубине охвата, метрикам пользовательского поведения и потенциалу тиражирования опыта. Отсюда цифровые креативные проекты демонстрируют высокий уровень зрелости в области интеграции технологий, культуры и коммуникации, что делает их актуальными примерами развития креативной экономики.

На основе проведенного кейс-анализа сформулированы следующие рекомендации по управлению креативными проектами в цифровой среде:

1. Учет логики алгоритмического пространства при медиапланировании. В отличие от традиционных моделей дистрибуции, цифровые платформы (соцсети, видеохостинги, стриминговые сервисы) опосредуют доступ к аудитории через алгоритмы ранжирования, основанные на вовлеченности и поведенческих паттернах. При разработке медиастратегии креативного проекта необходимо не только планировать контент по тематике и визуалу, но

и адаптировать его под формат «алгоритмически благоприятных» единиц: короткие клипы, цепляющий превью-контент, сторителлинговые серии, гибкое время публикации;

2. Выстраивание нарратива с учетом цифровой фрагментации внимания. Креативные проекты в онлайн-среде сталкиваются с эффектом «расфокусированной аудитории»: потребление контента часто происходит в неструктурированных, прерывистых режимах, что требует проектирования медиа-нарративов как серии автономных, но тематически связанных эпизодов, каждый из которых должен быть самодостаточным и в то же время частью целостной коммуникационной конструкции (модульный сторителлинг);

3. Реализация распределенной идентичности проекта через платформенное варьирование визуального кода. В цифровой среде проект «разворачивается» сразу в нескольких медиаканалах, каждый из которых имеет собственные визуальные и поведенческие нормы. Эффективные креативные проекты демонстрируют способность к платформенному варьированию — изменению формата, визуального языка и темпа взаимодействия в зависимости от платформы (Instagram, Telegram, VK, YouTube), при сохранении базового семантического ядра, что обеспечивает узнаваемость при отсутствии монотонности;

4. Использование цифрового контента как пространства соучастия. Один из ключевых выводов из кейсов — переход от «коммуникации как трансляции» к «коммуникации как совместному действию». Креативные проекты в цифровой среде наиболее эффективно работают при условии включения аудитории в соавторство: через челленджи, open call, генерацию пользовательского контента, совместное проектирование финала (в сериалах, акциях, голосованиях), что не только повышает вовлеченность, но и снижает стоимость продвижения за счет органического распространения;

5. Тестирование микроформатов как способ снижения риска креативных неудач. В условиях высокой неопределенности цифровой среды и быстрой смены трендов целесообразно апробировать ме-

диапродукты в виде коротких тест-серий, прототипов, пробных публикаций (media pilots), прежде чем запускать крупные кампании. Такой подход (аналог MVP в стартапах) позволяет оперативно проверить отклик аудитории, адаптировать визуальные и содержательные решения и избежать масштабных коммуникационных сбоев.

Заключение

В условиях цифровой трансформации медиакommunikации становятся ключевым элементом реализации креативных проектов и определяют не только способы взаимодействия с аудиторией, но и логику самой проектной конструкции. Теоретический анализ показал, что управление медиа-коммуникациями в цифровой среде требует переосмысления классических подходов с акцентом на платформенную специфику, алгоритмическое распространение контента, мультимодальность и интерактивность. Современные цифровые креативные проекты функционируют в условиях высокой информационной конкуренции и фрагментированного потребления, что делает критически важными такие аспекты, как модульное сторителлинг-сопровождение, визуальная айдентика, а также точная настройка контента под поведенческие паттерны целевых аудиторий. Особую значимость приобретает способность креативной команды не только выстраивать содержательную коммуникацию, но и управлять вниманием, вовлечением и пользовательским откликом в постоянно меняющемся цифровом ландшафте.

Проведенный кейс-анализ российских цифровых проектов показал, что успешные инициативы основываются на глубоком понимании механизмов цифровой среды: интеграции интерактивных форматов, гибкости визуальных решений, соавторства с аудиторией и тестировании медиапродуктов в микроформатах. Предложенные в статье рекомендации подчеркивают необходимость адаптации стратегий коммуникации к логике платформенного варьирования и алгоритмического распространения. Креативные проекты в цифровой среде оказываются эффективными не только как культурные или просвети-

тельные акты, но и как примеры точного, продуманного медиаменеджмента, в котором коммуникация выступает не следствием, а полноправным структурным элементом проектной архитектуры.

Список источников:

1. Ащуваков Т. Р., Тимаков Я. Т. Креативный проект как инструмент PR-продвижения организации // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. 2024. № 2. С. 461–465.
2. Белицкая О. В., Горшунуова И. В. Проблемы оценки эффективности проектов в сфере креативных индустрий // Вестник Академии знаний. 2024. № 1 (60). С. 62–65.
3. Гумерова Г. И., Шаймиева Э. Ш. Креативные индустрии в экономике данных: сущность и перспективы // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 3 (78). С. 60–72.
4. Дугин Е. Я. Трансформация медиакоммуникаций под воздействием цифровых технологий: теоретико-методологический аспект // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2024. Т. 49. № 5. С. 140–151.
5. Зорин К. А., Ефаненков Н. М. Роль медиакоммуникаций в компании // Актуальные исследования. 2024. № 24-3 (206). С. 6–11.
6. Максимова К. А. Цифровизация медиакоммуникаций: основные тренды и их влияние // В сборнике: Проблемы развития современного общества. Сборник научных статей 10-й Всероссийской национальной научно-практической конференции, в 4-х томах. Курск, 2025. С. 107–113.
7. Морозова О. Н., Мишункина М. Н. Современная теория и практика интерактивности в медиакоммуникации // Мир лингвистики и коммуникации: электронный научный журнал. 2024. № 75. С. 41–49.
8. Сироткина Н. В. Барьеры и циклы инновационного развития // Регион: системы, экономика, управление. 2024. № 1 (64). С. 200–210.
9. Федорова Е. В. Инструменты управления коммуникативной деятельностью в условиях изменяющейся бизнес-среды // В сборнике: Человек. Общество. Культура. Социализация. Материалы XX Международной молодежной научно-практической конференции. Уфа, 2024. С. 628–631.
10. Digital Opera — фестиваль цифровой оперы // Wikipedia. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Digital_Opera (дата обращения: 19.05.2025).
11. Город иммунитета от Actimuno появился в Roblox // Sostav.ru. URL: <https://www.sostav.ru/news/2023/07/03/gorod-immuniteta-v-roblox/> (дата обращения: 19.05.2025).
12. Интерактивный сериал «#несвалка» // Wikipedia. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Студия_интерактивного_контента (дата обращения: 19.05.2025).
13. MetaBlizzard — цифровой арт-проект Николая Копейкина // Wikipedia. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/MetaBlizzard> (дата обращения: 19.05.2025).
14. Платформа интерактивного видео Movika // Wikipedia. URL: <https://www.movika.ru> (дата обращения: 19.05.2025).
15. Сбер представил AR-квест по Иосифу Бродскому // Sostav.ru. URL: <https://www.sostav.ru/news/2023/11/22/ar-kvest-brodsky-sber/> (дата обращения: 19.05.2025).
16. Фестиваль мультимедийного искусства Intervals // Wikipedia. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Фестиваль_Intervals (дата обращения: 19.05.2025).

References:

1. Ashchuvakov T. R., Timakov Ya. T. Creative project as a tool of PR-promotion for organizations // Bulletin of Young Scientists of St. Petersburg State University of Technology and Design. 2024. No. 2. Pp. 461–465.
2. Belitskaya O. V., Gorshunova I. V. Problems of evaluating the effectiveness of projects in the creative industries sector // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. No. 1 (60). Pp. 62–65.
3. Digital Opera — festival of digital opera // Wikipedia. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Digital_Opera (date of access: 19.05.2025).
4. Gumerova G. I., Shaimieva E. Sh. Creative industries in the data economy: essence and prospects // Economy of the North-West: Problems and Development Prospects. 2024. No. 3 (78). Pp. 60–72.
5. Dugin E. Ya. Transformation of media communications under the influence of digital technologies: theoretical and methodological aspect // Moscow University Bulletin. Series 10: Journalism. 2024. Vol. 49. No. 5. Pp. 140–151.
6. Gorod immuniteta (City of Immunity) by Actimuno launched in Roblox // Sostav.ru. URL: <https://www.sostav.ru/news/2023/07/03/gorod-immuniteta-v-roblox/> (date of access: 19.05.2025).
7. Interactive series "#nesvalka" // Wikipedia. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Студия_интерактивного_контента (date of access: 19.05.2025).
8. Maksimova K. A. Digitalization of media communications: main trends and their impact // In: Problems of the Development of Modern Society. Proceedings of the 10th All-Russian National Scientific and Practical Conference. Kursk, 2025. Pp. 107–113.
9. MetaBlizzard — digital art project by Nikolay Kopeykin // Wikipedia. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/MetaBlizzard> (date of access: 19.05.2025).
10. Morozova O. N., Mishunkina M. N. Contemporary theory and practice of interactivity in media communication // World of Linguistics and Communication: Electronic Scientific Journal. 2024. No. 75. Pp. 41–49.
11. Movika — interactive video platform // Wikipedia. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Movika> (date of access: 19.05.2025).
12. Sberbank launched AR-quest dedicated to Joseph Brodsky // Sostav.ru. URL: <https://www.sostav.ru/news/2023/11/22/ar-kvest-brodsky-sber/> (date of access: 19.05.2025).
13. Sirotkina N. V. Barriers and cycles of innovation development // Region: Systems, Economy, Management. 2024. No. 1 (64). Pp. 200–210.
14. Fedorova E. V. Tools for managing communication activities in a changing business environment // In: Human. Society. Culture. Socialization. Materials of the 20th International Youth Scientific and Practical Conference. Ufa, 2024. Pp. 628–631.
15. Festival of multimedia art Intervals // Wikipedia. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Фестиваль_Intervals (date of access: 19.05.2025).
16. Zorin K. A., Efanenkov N. M. The role of media communications in a company // Relevant Research. 2024. No. 24-3 (206). Pp. 6–11.



УДК 378

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_192

EDN: <https://elibrary.ru/vpstot>

Ценностная траектория развития лидера

Value trajectory of leader development



Галина Валентиновна Серебрякова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
заведующий кафедрой теории и организации управления,
кандидат экономических наук, доцент,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1190-2184>, Web of Science
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2731-2019>,
SPIN-код: 3023-6490, AuthorID: 637023
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект. 99
e-mail: gv_serebryakova@guu.ru

Galina V. Serebryakova

FSBEI HE "State University of Management", head of the
Department of Theory and Organization of Management,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1190-2184>, Web of Science
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2731-2019>
SPIN: 3023-6490, AuthorID: 637023
99, Ryasan Avenue, Moscow, 109542
e-mail: gv_serebryakova@guu.ru



Иван Валерьевич Незамайкин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры теории и организации управления,
кандидат экономических наук, доцент,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0243-6014>, Web of Science
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2786-2019>
SPIN-код: 8714-6657, AuthorID: 639767
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект. 99
e-mail: iv_nezamaikin@guu.ru

Ivan V. Nezamaikin

FSBEI HE "State University of Management", associate Professor
of the Department of Theory and Organization of Management,
Candidate of Economic Sciences, associate Professor,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0243-6014>, Web of Science
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2786-2019>,
SPIN: 8714-6657, AuthorID: 639767
99, Ryasan Avenue, Moscow, 109542
e-mail: iv_nezamaikin@guu.ru

Аннотация.

В данной статье представлены результаты исследования на основе конкретно-исторического подхода влияния ценностной парадигмы управления на развитие лидера. Базируясь на результатах анализа изменения контекста, в котором существует организация, и содержания понятия управления, авторы обосновывают новую трактовку лидерства и рассматривают процесс современного развития лидера с позиции трансформации его ценностных характеристик. Процесс усиления лидерских качеств управленца авторы рассматривают, как процесс развития управленческого мышления, включающего усиление эмоционального, культурного, резонансного и стратегического интеллекта. Важное значение в статье отводится развитию self-менеджменту, как основному инструменту реализации ценностной траектории развития лидера.

Ключевые слова.

Ценностная траектория, лидер, self-менеджмент, управленческое мышление, эмоциональный интеллект, культурный интеллект, резонансный интеллект, стратегический интеллект.

Abstract.

This article presents the results of a study based on a specific historical approach to the influence of the value paradigm of management on the development of a leader. Based on the results of the analysis of changes in the context in which the organization exists and the content of the concept of management, the authors substantiate a new interpretation of leadership and consider the process of modern leader development from the position of transforming his value characteristics. The authors consider the process of strengthening the leadership qualities of a manager as a process of developing managerial thinking, including strengthening emotional, cultural, resonant and strategic intelligence. The article attaches great importance to the development of self-management as the main tool for implementing the value trajectory of leader development.

Keywords.

Value trajectory, leader, self-management, managerial thinking, emotional intelligence, cultural intelligence, resonant intelligence, strategic intelligence.

Введение

Состояние внешнего окружения функционирования социально-экономических систем меняется очень быстро: SPOD – VUCA –BANI мир. Изменение контекста существования организаций меняет сущность и содержание основных категорий:

- осуществляется переход от функционального к процессному управлению;
- понятие управление выходит за рамки процесса воздействия, его содержание следует рассматривать, как процесс взаимодействия между различными акторами внешней и внутренней среды.

Трансформация исходных условий существования организаций требует постоянного обновления содержания традиционных понятий науки управления. Еще в середине прошлого века, основоположник российского управленческого образования – О.В. Козлова подчеркивала, что «теория управления возникает из запросов практики, которая составляет основу ее развития. Требования практики, необходимость решения конкретных задач управления стимулируют развитие научных знаний» [2].

Успешность развития каждой социально-экономической системы напрямую зависит от наличия лидера в организации. Переход на ценностную парадигму управления переносит акцент с властных отношений, на доверительные; происходит смещение приоритетов в управлении с административно-распорядительных методов на социально-психологические, имеющие ценностную окраску. Теперь социально-экономические системы конкурируют между собой не столько финансовыми результатами, сколько системой ценностей.

Зависимость устойчивости организаций от ее ценностного единства переносит акцент в управлении на эмоциональные аспекты ее функционирования, что выступает ключевым фактором изменения содержания понятия лидерства. Если раньше понятие лидер ограничивалось наличием авторитета, то в современных условиях данное понятие стало многоаспектным: лидер мнений, лидер перемен и т.д. Роль лидера изменилась, теперь он выступает не только вдохновителем, наставником, образцом для подражания, но

и эмоциональным центром социального взаимодействия.. Как отмечает В.Б. Зотов, лидер должен быть «ориентирован на решение конкретных профессиональных задач и принятия управленческих решений с учетом запросов современного российского социума и бизнес-сообщества» [3].

Одним из важных факторов, повлиявшим на изменение содержания понятия «лидер» выступает усиление ментальных войн, направленных на разрушение традиционных российских ценностей. Лидер в современных условиях выступает носителем и проводником этих ценностей в организации. [9] Уровень приверженности и следование российским ценностным приоритетам выступает ключевыми факторами сохранения ценностных ориентиров, закрепленных в Указе Президента РФ «Об утверждении основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [1]. Именно убежденность лидера вдохновляет на следование определенному курсу, достижению поставленных целей. «Лидерство – это вдохновение людей на то, что они никогда не думали, что смогут сделать» [12]

Доверие и сохранение российской идентичности в организации напрямую зависят от того, какую ценностную систему продвигает лидер. В силу этих причин, ценностная зрелость лидера имеет первоочередное значение, поэтому целью данного исследования выступает обоснование влияния ценностной основы на развитие лидера в современных условиях.

Основная часть

Переход на ценностное управление в качестве ключевого требования выдвигает ценностное формирование лидера. Сегодня развитие лидера зависит от процесса управленческого мышления, реализующего управленческий интеллект, и укрепления его ценностной зрелости, основанной на ценностных приоритетах. Однако не стоит забывать, что управленческое мышление представляет собой процесс реализации управленческого интеллекта. В силу этих причин следует обратить внимание на формирование потенциала

и способности мыслительной деятельности лидера.

Управленческое мышление базируется на системе различных видов управленческого интеллекта, отсутствие или неразвитость любого из которых приводит к несовершенству управления и может обернуться невосполнимыми потерями. Управленческое мышление [10] современного лидера обеспечивает исследование многосторонней организационной действительности, и должно отличаться гибкостью и многомерностью, гарантировать эффективность принимаемых решений в условиях многозадачности.

Многомерность заключается в развитии

- стратегического мышления, способного обеспечить определение направления дальнейших действий, основываясь на слабых сигналах;
- концептуального, позволяющего выявлять неявные отношения и связи, без которых невозможно дальнейшее развитие любого объекта;
- проектного, выступающего ответом на развитие проективизации среды и позволяющего формировать новые условия контекста и механизмы их достижения;
- тактического, позволяющего за счет каскадирования сформированных целей определить инновационные подходы к их достижению;
- ценностного мышления – способности мыслить не столько финансовыми, сколько ценностными категориями, обеспечивающими выстраивание оптимальной системы взаимоотношений.

Многообразие аспектов управленческого мышления [10] требует осуществления их приоритезации, без которой невозможно понимание источников дальнейшего развития лидера. Уже ни у кого не вызывает сомнения, что именно ценности выступают основой выбора модели поведения. Ценностная система лидера базируется на моральных и нравственных нормах, формирующих поведенческий репертуар и его жизненную позицию.

Процесс превращения управленца в лидера зависит от его владения навыками self-менеджмента, освоения и использо-

вания инструментов саморазвития и самообразования. Навыки саморазвития представляют собой систему ценностей, реализуемую в моделях поведения, направленных на самопознание, самоосознание, саморегуляцию и развитие личности: коммуникативная компетентность, критическое мышление, креативность.

«Self skills» отличаются от «hard skills» (профессиональных умений) и «soft skills» («мягких» навыков), связаны с внутренней мотивацией, самодисциплиной и осознанием не только своих потребностей, но и потребностей членов команды.

Условия внешней среды диктуют необходимость не только приобретать новые знания и компетенции, но и овладевать новыми поведенческими моделями, в основе которых лежат различные ценностные приоритеты. Именно ценности выступают фундаментом развития лидерства при соблюдении принципа поведенческой последовательности.

Ценностная система лидера представляет собой взаимосогласованность нравственных, идеологических, эмоциональных и интеллектуальных ценностей.

Одним из главных ценностных ориентиров лидера выступает патриотизм [4], формирующийся за счет постоянного приращения силы таких ценностей, как верность, приверженность российским национальным ценностным приоритетам, социальная ответственность, историческая память. Следует подчеркнуть, что ценностная основа не создается в одночасье, а выступает результатом длительного развития ценностной основы, этапы становления которой можно охарактеризовать, как зарождение, закрепление и переход в активную стадию – следование, представляющую собой закрепление ценностных постулатов в применяемых поведенческих моделях.

Поскольку основная характеристика лидера – это умение воодушевить, повести за собой, вселить уверенность в правильности выбора способов достижения целей, развитие лидера находится в прямой зависимости от его ценностной зрелости, следование которой формирует основы доверительных отношений в команде.

Основополагающими характеристиками лидера выступают ответственность, стратегичность, коммуникативная компетентность, гибкость и инициативность. Если раньше одной из основополагающих характеристик лидера было наличие адаптивности и понимания сложившейся ситуации, то в современных условиях этих качеств уже недостаточно. Адаптивность заменяется проактивностью и гибкостью. Данное обстоятельство вызвано высоким уровнем подвижности среды, поэтому простой реакции на изменения состояния факторов для успеха уже недостаточно. Учитывая, что в последнее время самой востребованной управленческой компетенцией является управление изменениями, лидер должен стать лидером перемен, т.е. развить критичность мышления для анализа и выявления тенденций развития, и стратегичность для прогнозирования возможных изменений, ориентируясь на слабые сигналы.

Важным аспектом развития лидера выступает формирование его эмоциональной зрелости. Высокий уровень тревожности, как ключевая характеристика состояния BANI-мира, характеризуется наличием стресса у сотрудников, который может привести к эмоциональному выгоранию, что может способствовать переходу их в состояние вынужденной безысходности, когда человек становится невосприимчив к любым изменениям. Лидер должен уметь четко определять эмоциональное состояние каждого участника взаимодействий и диагностировать стадии их психологического состояния: усталость, утомление, переутомление, являющиеся источником эмоционального выгорания – состояния, в котором, по мнению исследователей, находится свыше 40% трудоспособного населения Земли. Задачей лидера является недопущение наступления «психологической смерти» сотрудника, зачастую сопровождающееся наступлением ангедонии, проявляющейся в потере интереса к реализуемой деятельности и снижению уровня удовлетворенности, уменьшением работоспособности, нежеланием развиваться и осуществлять коммуникативные навыки. Учитывая высо-

кий темп появления новой информации, увеличение числа необходимых контактов для осуществления деятельности, проявление когнитивной ангедонии негативно сказывается не только на отдельном сотруднике, но и на работе всего коллектива и даже всей организации.

Еще одним явлением, влияющим на состояние сотрудников, которое нельзя не учитывать при выстраивании системы взаимоотношений, выступает распространение думскорринга, представляющего тенденцию поиска негативной информации, чтение которой приводит к нарушению нормального эмоционального состояния. Данное явление вызвано высокой скоростью распространения негативной информации наличием в коммуникативной среде феномена «вандализма», желанием в числе первых узнать новости о неблагоприятных событиях, но из-за неразвитости у многих работников способности находить в негативных событиях источник для новых возможностей, приводит к нарушению нормального эмоционального фона работы.

Ликвидация подобных явлений требует выработки у лидера владения арсеналом различных инструментов управления для недопущения появления данных состояний у сотрудников: нейтрализация токсичной информации путем реализации различных способов поддержания интереса к реализуемым функциям у сотрудника, поиск новых мотивационных инструментов [5]. По нашему мнению, в современных условиях следует активно использовать гормональную мотивационную систему. Необходимо выбирать те инструменты, которые способствуют выработке у работников гормонов счастья. Например, предоставление возможности приобретения новых компетенций является условием формирования у сотрудника дофамина, поддержка, выстраивание позитивных социальных взаимоотношений, и система публичного одобрения, направленные на снижение стресса, выступают движущими силами выработки гормона «доверия» - окситоцина.

Роль лидера заключается в раскрытии способностей и максимальном использо-

вании потенциала работников. В этой связи настоящий лидер большое внимание уделяет делегирующему управлению. В условиях активного развития цифровизации, в качестве еще одного инструмента выстраивания позитивных отношений в команде [6], рекомендуется использовать распределенное лидерства, направленное на повышение инициативы различных сотрудников для реализации целей, стоящих перед управленческой командой. Применение распределенного лидерства способствует повышению доверия и формированию чувства сопричастности сотрудников. Это особенно важно в условиях, когда формальная система карьерного роста невозможна, придание дополнительных прав и ответственности, как подчеркивание наличия потенциала у сотрудника является условием выработки еще одного гормона счастья – серотонина.

Выстраивание взаимодействия между лидером и членами команды [8] базируется на инструментах нормативной мотивации, побуждающих человека к определенной модели поведения посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, и психологического заражения.

Для этого необходимо создать чувство эмоциональной близости и связанности [11], ощущения сопричастности. Это становится возможным, если лидер свое поведение выстраивает на высоком уровне активности и деятельной ответственности, что побуждает других членов группы к активизации своих усилий на достижении командных целей.

Основным условием получения намеченной реакции от применения гормональной системы является развитие у лидера высокой степени эмпатии, которая связана с повышением уровня эмоциональной чуткости, сопереживания, пластичности психики. Умение сформировать мотивационно-потребностный портрет сотрудника, определение стадии его психологического состояния являются основными факторами получения адекватной поведенческой реакции сотрудников.

Развитие лидера тесно связано с наращиванием эмоционального, культурного

и социального интеллекта [10], роль которых в современных условиях постоянно увеличивается. Именно эмоциональный интеллект выступает основой понимания и нахождения адекватных инструментов эмоционального управления. Развитие эмоциональной компетентности лидера выступает решающим фактором поддержания устойчивого уровня ментального здоровья членов команды. Значение культурного интеллекта в современных условиях вызвано ролью лидера в укреплении ценностного суверенитета России, т.к. именно лидер выступает проводником российских духовных ценностей и традиций национальной культуры. Социальный интеллект характеризует уровень организации социального взаимодействия и качество выстраивания системы социальных взаимоотношений в команде.

В последнее время появился еще один вид интеллекта, которым должен обладать лидер – это резонансный интеллект. Отличие данного вида интеллекта от эмоционального заключается в способностях лидера осуществлять «подстройку» с последующей корректировкой поведенческих моделей членов команд. Взаимосогласованность не только действий, а и эмоционального настроя, ценностная гармония являются результатом применения способностей понимать и усиливать «эмоциональную амплитуду» взаимодействия.

Основная задача лидера – постоянное наращивание уровня взаимодействия между членами командами [7] базируется на прочном ценностном фундаменте. Трудность в формировании разделяемой ценностной системы заключается в усилении поколенческого разрыва в организациях, когда членами одной команды являются представители нескольких поколений. Недопущение поколенческих конфликтов требует от современного лидера высокого уровня маневренности в выборе средств выстраивания взаимоотношений. Поколенческие различия могут быть преодолены только на основе системы российских духовных традиций, которые являются неизменными, и требуют упрочения для сохранения российской иден-

тичности, независимо от принадлежности к определенному поколению.

Для обеспечения ценностной консолидации команды, лидеру необходимо не просто знать основные отличия поведения представителей различных поколений, но и находить адекватные инструменты повышения командного единства. Именно развитие управленческого таланта позволяет современному лидеру справиться с данной задачей.

Различия присутствуют во всех аспектах организации взаимодействия:

- для поколения X основным ценностным приоритетом является стабильность, для поколения Y – гибкость и командность, а представители поколения Z ценят открытость, инновационность и баланс между работой и личным временем;

- стиль общения: для поколения X – формальный, но обсуждение наиболее важных вопросов на личных встречах, поколение Y – неформальное общение, активно используют мессенджеры, представители поколения Z предпочитают общение через цифровые каналы, основное их требование – мгновенная обратная связь;

- развитие и обучение: для поколения X – традиционные методы обучения и наставничество, поколение Y – тренинги и он-лайн курсы, представители поколения Z – интерактивный и игровой подход к обучению.

Это требует от лидера владение широким ролевым репертуаром управленческих реакций для выстраивания отношений: обратное наставничество для более возрастных работников и система баддинга, хорошо зарекомендовавшая в отношении молодых сотрудников.

Для выстраивания системы развития работников с учетом поколенческих особенностей и задач команд лидер может использовать различные формы, такие, как:

- апскиллинг – для повышения интереса к выполняемым функциям за счет приращение новых компетенций в пределах прежней должности;

- рескиллинг – приобретение новых компетенций для реализации новых функций;

- кросс-скиллинг – с учетом потенциала сотрудника приращение его компетентности для выполнения функций, не входящих в сферу его функциональных обязанностей по занимаемой должности.

Современный лидер находится в постоянном поиске новых форм и методов установления взаимодействий с командой и акторами внешней среды. Не всегда обладая системой формальных властных полномочий, свои действия он соотносит с ценностной системой, базирующейся на ценностях российской национальной культуры.

Заключение

Изменения состояний внешней среды выдвигают иные принципы управления и наполняют новым содержанием основные управленческие категории. Переход на ценностную парадигму управления, перенос основных аспектов выстраивания взаимоотношений в эмоциональную сферу, выступают основными причинами повышения роли лидера, первоочередными задачами которого являются формирование позитивной социально-психологической обстановки в команде, и, в целом, в организации, за счет усиления ценностной связанности уровень и высокого уровня сплоченности сотрудников.

Реализация предназначения современного лидера базируется на постоянном приращении его ценностных характеристик. Патриотизм [4], деятельностная ответственность, эмоциональная чуткость, верность [11] и приверженность российским духовным традициям формируются в процессе ценностного становления лидера, носит постоянный характер и требует его непрерывного саморазвития. Высокая скорость изменения факторов внешней среды требует постоянного обновления ролевого репертуара управления лидера, обеспечивающего развитие доверительных отношений в команде, выстроенных на основе ценностей партнерства, сотрудничества и деятельностной ответственности.

Ценностная траектория развития лидера представляет собой наращивание его ценностного потенциала, обеспечи-

вающего дальнейшее усиление эмоционального, социального, культурного и стратегического интеллектов. Реализация управленческого мышления должно способствовать усилению ценностного единства команды, укреплению ее духа,

Список источников:

1. Указ Президента РФ «Об утверждении основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» 9 ноября 2022 г.
2. Анурьев Д.В. Исследования развития управленческого интеллекта в современных условиях // Сборник статей XV международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы общества, науки и образования». – Пенза: Наука и просвещение, 2024, С.69-71.
3. Зотов В.Б., Чуев С.В. Проблемы осознания студентами различных специальностей курса «Основы российской государственности» // Муниципальная академия. 2024. №4. С.16-22.
4. Зотов В.Б., Павловский П.В., Хаустова А.К. Патриотизм через обучение служением: методология и практика внедрения модуля // Муниципальная академия. №1. 2025. С.13-21.
5. Ермилина Д.А., Кузьмина Е.Ю. Корпоративные программы благополучия: их особенности и развитие в России // Муниципальная академия. №1. 2025. С.178-184.
6. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Исследование лидерских компетенций руководителей в экологической сфере // Муниципальная академия. 2025. №3. С. 219-227
7. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Особенности способов мышления и информационного поведения руководителей при решении командных задач // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 330-339.
8. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Развитие профессиональных способностей будущих руководителей в процессе образования: антикризисные стратегии учебных команд. // Муниципальная академия. 2023. №2. С. 20-25.
9. Мухин А.М., Милов П.О. Теоретические и правовые аспекты профессиональной культуры государственного служащего // Молодые ученые. 2023. № 14. С. 47-51.
10. Незамайкин И.В. Формирование управленческого мышления. Сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции «Современная российская наука». – Пенза, ИД Наука и просвещение, 2024. С. 176-179.
11. Dolan S., Garcia S. (2019) Value-based Management. Corporate survival guide. Successful life and the ability to make money in the 21st century - Springer, 2019 // URL: <https://hr-portal.ru/story/62-vdohnovlyayushchie-citaty-menedzherov> (дата обращения 01.08.2025).

References:

1. Decree of the President of the Russian Federation "On Approval of the Fundamentals of State Policy for the Preservation and Strengthening of Traditional Russian Spiritual and Moral Values" November 9, 2022
2. Anurev D.V. Research on the Development of Managerial Intelligence in Modern Conditions // Collection of articles from the XV International Scientific and Practical Conference "Topical Issues of Society, Science and Education". - Penza: Science and Education, 2024, pp. 69-71.
3. Zotov V.B., Chuev S.V. Problems of Students' Awareness of Various Specialties of the Course "Fundamentals of Russian Statehood" // Municipal Academy. 2024. No. 4. pp. 16-22.
4. Zotov V.B., Pavlovsky P.V., Khaustova A.K. Patriotism through Service Learning: Methodology and Practice of Module Implementation // Municipal Academy. No. 1. 2025. pp. 13-21.
5. Ermilina D.A., Kuzmina E.Yu. Corporate well-being programs: their features and development in Russia // Municipal Academy. No. 1. 2025. Pp. 178-184.
6. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Study of leadership competencies of managers in the environmental sphere // Municipal Academy. 2025. No. 3. Pp. 219-227
7. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Features of thinking methods and information behavior of managers in solving team problems // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 330-339.
8. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Development of professional abilities of future managers in the education process: anti-crisis strategies of educational teams. // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 20-25.
9. Mukhin AM, Milov PO Theoretical and legal aspects of the professional culture of a civil servant // Young scientists. 2023. No. 14. P. 47-51.
10. Nezamaikin IV Formation of managerial thinking. Collection of articles of the VIII All-Russian scientific and practical conference "Modern Russian Science". - Penza, ID Science and Education, 2024. P. 176-179.
11. Dolan S., Garcia S. (2019) Value-based Management. Corporate survival guide. Successful life and the ability to make money in the 21st century - Springer, 2019 // URL: <https://hr-portal.ru/story/62-vdohnovlyayushchie-citaty-menedzherov> (accessed 08/01/2025).



УДК 005.21:159.923.2
DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_200
EDN: <https://elibrary.ru/wfxzuo>

Исследование влияния личности на принятие стратегических решений в компании

Research on the influence of personality on strategic decision- making in the company



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

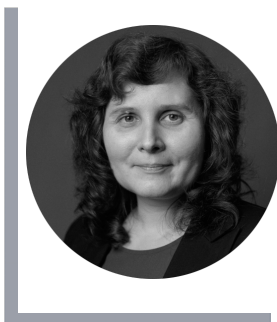


Юлия Владимировна Воронцова

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



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



Арсений Артемович Крылов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент, ORCID: 0009-0008-4587-9844,
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: sl24442@guu.ru

Arseniy A. Krylov

FSBEI HE "State University of Management", student, ORCID: 0009-
0008-4587-9844.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: sl24442@guu.ru

Аннотация.

Статья посвящена рассмотрению влияния эффективного руководителя на успешность развития компании в долгосрочной перспективе. Систематизированы подходы к изучению феномена личностного роста менеджера с учетом теорий социального действия, стрессоустойчивости и вовлеченности в инновационные процессы преобразований в компании. Уточнено влияние организационной культуры на психологические аспекты принятия стратегических решений менеджерами и руководителями. Выявлены уровни оценки деятельности руководителя в организациях, функционирующих в сфере креативных индустрий. Установлена приоритетность решения задач руководителем в инновационно-активных организациях. Систематизированы рабочие группы менеджеров, преобладающие в составе компаний-резидентов индустриальных парков с учетом рейтинга их инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова.

Креативность, менеджер, мотивация, прокрастинация, психология поведения, цифровая компетенция.

Abstract.

The article is devoted to the consideration of the influence of an effective manager on the successful development of the company in the long term. The approaches to studying the phenomenon of personal growth of a manager are systematized considering theories of social action, stress resistance and involvement in innovative transformation processes in the company. The influence of the organizational culture on the psychological aspects of making strategic decisions by managers and executives is clarified. The levels of performance evaluation of the manager in organizations operating in the field of creative industries are identified. The priority of problem solving by the manager in innovatively active organizations is established. The working groups of managers that prevail in the resident companies of industrial parks are systematized considering the rating of their investment attractiveness.

Keywords.

Creativity, manager, motivation, procrastination, psychology of behavior, digital competence.

Введение

Харизма руководителя компании, организации, структурного подразделения, несомненно, играет первостепенную роль при формировании эффективной команды сотрудников, выборе стратегии развития в условиях цифровой трансформации экономики и создания комфортного психологического климата в коллективе [1]. Высокая нестабильность внешней среды, изменение правил работы крупных компаний в условиях действия антироссийских санкций, уход с российского рынка иностранных разработчиков программного обеспечения повлияли на эффективность работы компаний малого и среднего бизнеса, а также на рынок труда.

Целью исследования является выявление ключевых характеристик личности менеджера, его психологических установок на выбор стратегии развития компании, применение методов геймификации при адаптации новых сотрудников при приеме на работу, а также использовании гибких технологий управления, концепции бережливого производства, теории финансово-заинтересованных сторон [2]. Задачи исследования сводятся к выявлению факторов, существенно влияющих на становление и развитие личности руководителя, коллектива и организации в целом вне зависимости от отрасли деятельности компании/сферы услуг.

Методологической базой исследования послужили методы анкетирования студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» в Государственном университете управления, опросы руководителей компаний-работодателей, предоставляющих базы для прохождения студентами учебной, производственной и преддипломной практик, а также методы анализа аналитических обзоров в сфере рейтингования компаний.

Исходной гипотезой исследования является предположение, что высокий уровень эмоционального интеллекта менеджера, успешность его карьерного продвижения существенно зависят от количества часов, отведенных в учебном плане на изучение дисциплин, связанных с ценностно-ориентированным управлением организацией,

командной работой и лидерством, а также управлением интеллектуальными ресурсами организации.

Основная часть

Ряд исследователей связывают конкурентоспособность компании в условиях глобализации с психологической жизнеспособностью персонала и готовностью обучаться продолжительное время при условии отсутствия стресса [3]. Поведенческие характеристики менеджера при работе во временных группах, использовании гибких технологий управления, формата удаленной работы демонстрируют низкую заинтересованность в интеграции персонала в корпоративную культуру организации. Эта тенденция прослеживается как для организаций реального сектора экономики, так и сферы креативных индустрий [4].

Для крупных интеграционных объединений, холдингов и корпораций использование баз знаний по осуществленным сделкам по реструктуризации/реорганизации повышает качество принятия стратегических решений независимо от опыта работы в компании. Когнитивные компетенции менеджера совершенствуются в ходе проектной работы, при освоении инновационных методов изучения рынка, использовании креативного подхода, кейсового метода и технологий наставничества.

Технологии «Индустрия 4.0» диктуют необходимость пересмотра концепции рамочных компетенций для работников различных отраслей и сфер деятельности. Управленческий персонал операционного и среднего уровня управления компаний крупного бизнеса активно сопротивляется инновационным изменениям в сфере расширения применения искусственного интеллекта. Возрастные и гендерные стереотипы менеджеров среднего звена способствуют исключению молодых специалистов из участия в высокорискованных инвестиционных проектах [5].

По мнению экспертов, подбор в рабочие группы специалистов, принадлежащих разным поколениям X, Y, Z, снижает эффективность командной работы менеджеров в силу низкой психологической совместимости, различающейся реакцией на

материальное и моральное стимулирование, а также скорости принятия стратегически важных решений. У мужчин-руководителей присутствуют гендерные стереотипы при выдвижении женщин на руководящие должности в филиалы/представительства компании [6].

Ряд исследователей рассматривают особенности принятия стратегических решений менеджером во взаимосвязи с трудностями или легкостью вхождения в «психологический мир старения». С точки зрения принятия решений, это сказывается на стремлении менеджера следовать бюрократическим процедурам для повышения уровня определенности, а также вхождение в «клан руководителей» используется как инструмент психологической защиты в компании [14].

Основой для изучения феномена личностного роста менеджеров в компаниях различного уровня могут являться теория деятельности Б.Ф. Ломова, теория социального действия Т. Парсона и теория структуры Э. Гидденса [7]. Высокий уровень стрессоустойчивости менеджера, проработанная система корпоративных ценностей в компании, а также глубокая вовлеченность персонала в инновационные процессы способствует повышению качества принятия стратегических решений.

На характер принятия стратегических решений оказывает влияние организационная культура компании. При структурных перестройках в корпорации меняется организационная культура, а индивидуально-психологические особенности персонала влияют на вновь складывающуюся модель принятия решений при взаимодействии со стейкхолдерами [8].

Для молодых специалистов, активно строящих карьеру в компании, характерна нацеленность на успех в конкурентной борьбе, высокий уровень открытости решений для других работников, низкая подверженность организационному стрессу и поддержание коммуникации через цифровые каналы с исполнителями для разрешения потенциальной конфликтной ситуации [13].

Для компаний разного масштаба и сферы деятельности характерен свой на-

бор элементов организационной культуры, но психологическая устойчивость руководящего персонала играет ключевую роль при выстраивании доверительных отношений с клиентами и Заказчиками. Для сотрудников инновационно-активных организаций, выпускающих высокотехнологичную или наукоемкую продукцию, характерна большая степень вовлеченности и мотивированности при принятии стратегических решений [12]. С этой точки зрения, интересен опыт компаний-резидентов, расположенных в Особых экономических зонах или индустриальных парках, технополисах. Степень влияния сформированной организационной культуры компании на психологическое состояние менеджера можно оценить с помощью методики К. Камерона и Р. Куинна [9].

Влияние информационных технологий и систем на степень вовлеченности менеджеров при принятии стратегических решений в автоматизированной/цифровой среде можно оценить, базируясь на методике организационной культуры (OCAI – organizational culture assessment instrument). Метакогнитивные характеристики деятельности руководителя можно оценить с использованием опросника К. Вилсона по «циклу управленческих умений», который позволяет выявить стратегические разрывы в знаниях, умениях и компетенциях сотрудника, а также демонстрирует расхождение самооценки руководителя с оценками подчиненных сотрудников [10].

Ряд исследователей предлагают для формирования целостной картины психологической и управленческой состоятельности руководителя использовать шкалу для оценки личностной и социальной рефлексивности П.Г. Демидова. В сфере креативных индустрий личность руководителя оценивается на 3 уровнях [11]:

- на уровне решения задач, связанных с операционной деятельностью;
- на уровне коммуникационно-информационного взаимодействия с Заказчиками;
- на уровне психологической устойчивости при разрешении конфликтов с деловыми партнерами и инвесторами.

Теория лидерских качеств рассматри-

вает личность руководителя с позиции способности формировать работоспособную команду под стратегические задачи проекта и вовремя изменять ранее принятую программу стратегического развития. Изучение харизмы менеджера и его деятельности, с точки зрения психологического подхода, подразумевает, что причина высокой эффективности работы руководителя кроется не в его знаниях, а в степени самоизученности структуры личности.

К. Юнг предлагал создавать эффективно работающие управленческие команды, сформированные на основе выделения четырех групп:

- «логика и сенсорика», специалисты этой группы хорошо себя позиционировали при принятии стратегических решений, связанных с корректировкой стратегии, выбором альтернативных источников для финансирования проекта и решением корпоративных конфликтов;

- «логика и интуиция», менеджеры этой группы хорошо себя зарекомендовали при использовании методов и инструментов портфельного анализа, составлении карты стратегических групп конкурентов;

- «этика и сенсорика», руководители этой репрезентативной группы традиционно могут быть задействованы на разработке миссии компании, кодексов корпоративной этики, положений о работе комитетов при Совете директоров;

- «этика и интуиция», менеджеры данной группы обычно представлены внешними специалистами или внешними директорами, оказывающими исключительно консультационные услуги по ведению бизнеса.

Личность в менеджменте может рассматриваться через призму выполняемой социальной роли руководителя: «антрепренер», «распределитель ресурсов», «монитор» и «организатор связей с общественностью».

Ряд исследователей указывает на необходимость учитывать соответствие психологического типа личности выбираемому стилю управления:

- приказывающий (характерен для руководителей холдинговых структур, имеющих территориально обособленные подразделения, филиалы и представительства);

- продающий (присущ менеджерам компаний, выступающих в роли Заказчика на электронных торговых площадках при приобретении товаров, работ, услуг);

- участвующий (обычно используется в сетевых структурах управления, проектных офисах и организациях, активно применяющих гибкие технологии управления);

- делегирующий (может быть применим в организациях, применяющих удаленный формат работы сотрудников).

Психологические характеристики руководителей государственных и муниципальных учреждений существенно отличаются от характеристик руководителей коммерческих структур. Так, Л. Кудряшова предлагает рассматривать восемь типов руководителей в государственном секторе: регламентатор, коллегиял, показушник, объективист, формалист, максималист, организатор и диспетчер. Руководитель-коллегиал в рамках такой классификации управленцев лучше справляется с решением задач стратегического управления в нестабильной внешней среде.

Руководитель-регламентатор будет незаменим в рамках создания и разработки системы менеджмента качества в организации, проведения аудита бизнес-процессов или работы в комитете по управлению стратегическими рисками при проведении экстраординарных корпоративных сделок.

Ряд исследований свидетельствуют, что чем большее количество каналов использует руководитель при принятии окончательного управленческого решения, тем большее количество сотрудников психологически признает его право на выбор способов самоутверждения. Психологическая совместимость сотрудников компании оказывает непосредственное влияние на психологический климат в коллективе. С этой точки зрения, исследователи выделяют четыре уровня совместимости менеджеров: психофизиологическую, психологическую, социально-психологическую и социологическую.

Также в литературе рассматриваются вопросы влияния когнитивной, эмоциональной и поведенческой эмпатии менеджеров на решение конфликтных ситуаций в коллективе. Процесс принятия стратегических

решений сложный, слабоструктурированный и не имеет стандартной, шаблонной технологии. Применение теории психоанализа позволит понять и идентифицировать причины поведения, голосования на Общих собраниях акционеров ключевых фигур в системе управления компанией, собственников бизнеса и инвесторов.

Личность руководителя, находящегося в двойном подчинении (например, государственные корпорации, фирмы, выполняющие гособоронзаказ, управляющие компании технополиса), испытывают большие психологические нагрузки, чем менеджеры, работающие в организациях, соблюдающих принципы единоначалия. С этой точки зрения интересен подход западной школы психологов к страхованию ответственности топ-менеджеров в случае принятия управленческих решений под воздействием психологического принуждения со стороны конкурентов при враждебных поглощениях.

Т. Черниговская, доктор биологических наук, ученый в области нейронауки, психолингвистики и теории сознания, рассматривает вопросы психолингвистики, искусственного интеллекта во взаимосвязи и указывает на мотивы принятия тех или иных решений руководителями компаний. Свойства личности, ее движущие силы и устремления рассматривают теории личности, яркими представителями которой выступают Б.Г. Ананьев, С.А. Рубинштейн и А.Ф. Лазурский. Ряд исследователей уделяют внимание только одной стороне личности человека. Например, В.М. Русалов изучает влияние характера человека на принятия управленческих решений, а В.Н. Дружинин, К.К. Платонов концентрируются на способностях человека, данных ему от рождения. Автономов В.С. уточняет, что изучение феномена раздвоения личности, когда человек кардинально меняет образ мышления, круг интересов имеет ценность для выявления факторов, оказывающих существенное влияние на стратегию развития фирмы, группы компаний/бизнеса в целом в условиях волны банкротств.

Б. Трейси указывает, что исследование психологических аспектов характера принятия решения топ-менеджерами 30 веду-

щих компаний мира выявило, что личность руководителя можно структурировать следующим образом:

1. Уровень возрастных и врожденных факторов, оказывающих влияние на сиюминутное или взвешенное принятие решений.

2. Уровень стратегического мышления, социального поведения и восприятия информации, поступающей из внешней среды относительно динамики финансовых рынков, изменения в законодательстве и политике.

3. Уровень приобретенных профессиональных знаний, опыта и навыков работы в цифровой среде и изменяющемся мире.

4. Уровень деловых принципов, идеальной картины развития компании, внутренних желаний и устремления для самопознания.

Выделяемые четыре типа эмоций, связанных с простейшими эмоциями, настроением, аффектами и чувствами-переживаниями, определяют глубину эмоционального интеллекта руководителя. Сущность любого человека определяется сочетанием шести уникальных характеристик, таких, как: способности, воля, характер, темперамент, эмоции и мотивация. Для эффективных руководителей компании мотивационная составляющая при развитии бизнеса является главным трекером для личностного роста.

Успешные казахстанские бизнесмены, например, Маргулан Сейсембаев, указывают, что психологически зрелый руководитель не ставит перед собой стратегическую цель развития компании, а должен правильно определить свое намерение. Эффективные руководители фокусируются на том, что они ходят сделать/произвести для людей/потребителей/Заказчиков, а не на том, чего им не хватает для ведения бизнеса из внешних ресурсов (финансов, связей и пр.).

Для наемных менеджеров размер маржинального дохода или цены на услуги (консультационные, аналитические) зависит от степени «распакованности уникальности». Менеджер как зрелая личность при принятии стратегических решений должен обладать таким важным критическим навыком, как понимание, кому из окруже-

ния (команды) можно доверять. Ментально зрелая личность ставит перед собой целью повышение персональной энергетической эффективности, а не увеличение чистого денежного потока для компании или собственников бизнеса. Уровень психологической устойчивости к стрессам у собственника бизнеса, который занимается управлением текущей деятельностью компании, и наемного менеджера разный.

Потенциал управленца представляет собой скрытые возможности (как для самой личности, так и для окружающих). У молодых предпринимателей на начальном этапе меньше финансового капитала при принятии стратегически важных решений, соответственно, они должны больше тратить свое время, энергию, ум, знания на инициацию пилотных проектов. Психологически зрелый бизнесмен осознает социальную ответственность своего бизнеса перед обществом. Исследования зарубежных и отечественных ученых показали, что развитие конкурентоспособного бизнеса в разных отраслях/сферах деятельности напрямую зависит от успешности лидера, который превратил достижение успеха в привычку своей жизни. Если лидером было принято неправильное стратегическое решение для компании, но бизнес является любимым делом или делом всей жизни, то вероятность его банкротства равна нулю.

Отношение личности, менеджера к негативным ситуациям в бизнесе, мире автоматически проецируется на управленческую команду. Если личность принимает японскую концепцию «канцуги» о том, что мир цельный, плохое и хорошее в нем находится в постоянной пропорции 50/50, то субъективная психологическая оценка событий (положительная или отрицательная) становится производной от психологической зрелости руководителя и понимания, что количество негативных/благоприятных событий не станет больше или меньше, поскольку они всегда будут находиться в состоянии баланса. Отсюда следует вывод, что эмоциональная уравновешенность индивида, его правильное отношение к открывающимся возможностям или угрозам во внешней среде является залогом процветания компании в долгосрочной перспективе.

Результаты и выводы

Выборка эмпирического исследования представлена 50 руководителями и сотрудниками компаний-резидентов Особых экономических зон разнообразных кластеров: от фармацевтики, мехатроники до информационных кластеров Москвы. В рамках личностной рефлексии руководители на первое место ставили для себя управленческое умение, связанное с обеспечением команды необходимыми ресурсами (коэффициент корреляции равен 0,829). В то время, как для подчиненных была важна забота со стороны начальства об уровне их компетенции (коэффициент корреляции равен 0,917). Проведенное исследование показало, что психологическая устойчивость менеджеров при принятии стратегических решений выше у сотрудников технологических компаний и стартапов, а для предприятий малого бизнеса, в большей степени ориентированных на процессные инновации, ниже на 1,5 пункта.

Персонал инновационно-активных организаций предпочитает, чтобы руководитель использовал демократический стиль управления, и оценивает начальника в системе координат: «оправдание существующих ожиданий», «лучший из нас» и «воплощение моральных ценностей». Опрос сотрудников компаний-резидентов показал, что харизма руководителя складывается из трех составляющих и на 53 % зависит от выбора невербальных каналов общения, на 32 % определяется интонацией голоса и на 15 % скрытым значением высказываемых суждений о качестве выполненной сотрудниками работе.

По приоритетности для подчиненных эффективный руководитель должен свои усилия в сфере управления компанией распределять следующим образом:

- 43 % времени отводить на реализацию стратегии развития фирмы;
- 25 % - обеспечивать развитие компетенций персонала за счет организации;
- 17 % - налаживать внешние коммуникации с партнерами, финансовыми структурами и подрядчиками;
- 9 % - мотивировать сотрудников на достижение целей компании;

- 6 % - заниматься созданием кадрового резерва сотрудников на ключевые позиции в компании.

Реализуемые роли личности руководителя и подчиненных наиболее полно раскрываются при проведении различных корпоративных мероприятий и тренингов. Службы психологической разгрузки сотрудников в кластерах Особых экономических зон рассматривают групповую динамику как одну из составляющих для личностного роста узких специалистов. С точки зрения диапазона деятельности специалистов и степени взаимозаменяемости членов группы, психологи смогли выделить 4 стабильных группы:

- «команда задач», состоящая из узко-профильных специалистов, которых сложно быстро заменить, исходя из сложившейся ситуации на рынке труда;

- «управляющая команда», представленная сотрудниками Управляющей компании технополиса и обеспечивающая внешнюю коммуникацию с органами государственной власти;

- «команда инноваторов», занимающаяся вопросами развития межкластерного взаимодействия и возможностями получения дополнительного синергетического эффекта при объединении усилий компаний-резидентов;

- «команда перемен», представленная преимущественно антикризисными менеджерами.

Для разных моделей функционирования технопарков характерно преобладание команд определенного типа. Так, для индустриальных парков, имеющих высокий рейтинг по блоку «Инновационная активность резидентов», 27 % сотрудников входит в состав команды инноваторов. Индустриальные парки с высоким рейтингом по блоку «Благоприятные условия для предпринимательской деятельности» имеют большее число сотрудников, входящих в команду задач (42 %). Наибольшее число управляющих команд (12 %) присуще индустриальным паркам, в рамках которых присутствует контрактное производство и реализуются проекты, связанные с созданием центром обработки данных, кванториумов и цифровых платформ для запуска контрактного

производства.

Заключение

Роль личности в менеджменте и психологии всегда интересовала большое число исследователей. Сложные условия управления социально-экономическими системами неизбежно ставят вопрос о повышении личной эффективности руководителей, использовании правильной системы мотивации, рефлексии и выстраивании эффективных деловых коммуникаций с внешними исполнителями.

Приемы, инструменты и методы повышения эффективности работы группы сотрудников в значительной мере определяются организационно-правовой формой организации, условиями конкурентной среды в отрасли/сфере деятельности и спецификой привлечения внешних организаций для выполнения работ на условиях аутсорсинга, подряда, субподряда.

Перспективными направлениями научных исследований в данной сфере является изучение возможностей применения специальных методов когнитивной психологии в управленческой деятельности: методы микродинамического и микроструктурного анализа перцептивных процессов, микрогенетический метод (основанный на гештальт-теории). Следует отметить, что исследования в области влияния генеративного интеллекта, используемого для принятия рутинных управленческих решений, на психику и когнитивные способности руководящего состава выходят на первый план.

Исследователи отмечают, что наилучшей точкой приложения искусственного интеллекта будет являться область управления проектами, производственного менеджмента, коммуникационного дизайна и продакт-менеджмента. При этом риски трансформации ментального и психического здоровья менеджеров многократно возрастают с усилением процессов цифровизации, расширением использования цифровых платформ и сервисов.

Список источников:

1. Абрамов В.И., Абрамов А.В., Столяров А.Д. Инновационные тренды и вызовы использования генеративного искусственного интеллекта в управлении // Муниципальная академия. 2024. № 4. С.200-210.
2. Куленков А.В. Современные психологические подходы к изучению влияния личностных особенностей на принятие решений // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. 2024. № 3. С.14-20.
3. Павлова Т.В. Психология менеджмента: знание, позволяющее достигать успеха на быстроизменяющемся рынке // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. № 2. С.56-61.
4. Пера У.Я., Сапунов А.В., Сапунова Т.А. Психология личности в стратегическом менеджменте // Будущее науки-2024: Сборник научных статей 11-й Международной молодежной научной конференции. В 5-ти томах, Курск, 18–19 апреля 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. С.414-417.
5. Лазарева Н.Э. Проблема лидерского потенциала в менеджменте // Вестник Южно-Уральского профессионального института. 2013. № 1(10). С.40-45.
6. Карпов А.А., Волченкова А.А. Рефлексивность как детерминанта стилей руководства в условиях дистанционных форм управленческой деятельности // Ярославский педагогический вестник. 2022. № 2(125). С.140-149.
7. Карпов А.В., Маркова Е.В. Роль личностной и социальной рефлексивности в успешной реализации управленческих функций // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2012. № 3(21). С.104-108.
8. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Мотивационные особенности проэкологичного поведения руководителей // Муниципальная академия. 2024. № 1. С.212-216.
9. Косихин А.С. Проблема определения понятий конкурентоспособности персонала и человеческого капитала // Труд и социальные отношения. 2020. Т.31. № 5. С.99-109.
10. Морозов М.А. Оценка качества персонала как фактор стратегического развития предприятия // Муниципальная академия. 2025. № 1. С.207-212.
11. Степанова Л.Н. Реализация прогностических способностей личности в менеджменте и управлении // Педагогическое образование в России. 2017. № 11. С.109-116.
12. Сундукова Г.М., Орлова Л.В. Использование нематериальных методов для повышения эффективности работы сотрудников в организации // Муниципальная академия. 2024. № 2. С.272-278.
13. Ушакова Я.В., Ситникова И.В. Методические подходы к изучению креативности // Общество в поисках баланса: Материалы XII международной социологической Грушинской конференции, Москва, 23–27 мая 2022 года / отв. ред. А.В. Кулешова; Фонд "Всероссийский центр изучения общественного мнения". – Москва: Всероссийский центр изучения общественного мнения, 2022. С.95-98.
14. Юркова И.Г., Лебедева Ю.А., Скрипниченко Л.С. Личностные факторы успешности руководителя: – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2022. – 362 с.

References:

1. Abramov V.I., Abramov A.V., Stolyarov A.D. Innovative trends and challenges of using generative artificial intelligence in management // Municipal Academy. 2024. № 4. P.200-210.
2. Kulenkov A.V. Modern psychological approaches to the study of the influence of personality traits on decision-making // Questions of Psychology of Extreme Situations. 2024. No. 3. P.14-20.
3. Pavlova T.V. Psychology of management: knowledge that allows you to achieve success in a rapidly changing market // Modern trends in economics and management: a new look. 2010. No. 2. P.56-61.
4. Pera U.Ya., Sapunov A.V., Sapunova T.A. Psychology of personality in strategic management // The Future of Science-2024: Collection of scientific articles of the 11th International Youth Scientific Conference. In 5 volumes, Kursk, April 18-19, 2024. – Kursk: ZAO "Universitetskaya kniga", 2024. Pp.414-417.
5. Lazareva N.E. The problem of leadership potential in management // Bulletin of the South Ural Professional Institute. 2013. No. 1 (10). Pp.40-45.
6. Karpov A.A., Volchenkova A.A. Reflexivity as a determinant of leadership styles in the context of remote forms of management activity // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. 2022. No. 2 (125). Pp.140-149.
7. Karpov A.V., Markova E.V. The Role of Personal and Social Reflexivity in the Successful Implementation of Management Functions // Bulletin of the Yaroslavl State University named after P.G. Demidov. Series Humanities Sciences. 2012. No. 3 (21). P. 104-108.
8. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Motivational Features of Pro-Environmental Behavior of Managers // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 212-216.
9. Kosikhin A.S. The Problem of Defining the Concepts of Personnel Competitiveness and Human Capital // Labor and Social Relations. 2020. Vol. 31. No. 5. P. 99-109.
10. Morozov M.A. Personnel Quality Assessment as a Factor in Enterprise Strategic Development // Municipal Academy. 2025. No. 1. P. 207-212.
11. Stepanova L.N. Implementation of individual prognostic abilities in management and administration // Pedagogical education in Russia. 2017. No. 11. Pp. 109-116.
12. Sundukova G.M., Orlova L.V. Using intangible methods to improve the efficiency of employees in the organization // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 272-278.
13. Ushakova Ya.V., Sitnikova I.V. Methodological approaches to the study of creativity // Society in Search of Balance: Proceedings of the XII International Sociological Grushin Conference, Moscow, May 23-27, 2022 / ed. A.V. Kuleshov; All-Russian Public Opinion Study Center Foundation. – Moscow: All-Russian Public Opinion Study Center, 2022. Pp. 95-98.
14. Yurkova I.G., Lebedeva Yu.A., Skripnichenko L.S. Personal factors of a manager's success: – Krasnodar: Kuban State University, 2022. – 362 p.



УДК 005.41:004.8
DOI: 10.52176/2304831X_2025_209
EDN: <https://elibrary.ru/wkwqyd>

Когнитивный менеджмент: влияние искусственного интеллекта на развитие компании

Cognitive Management: Artificial Intelligence and Company Prosperity



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



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



Арсений Артемович Крылов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент, ORCID: 0009-0008-4587-9844,
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: sl24442@guu.ru

Arseniy A. Krylov

FSBEI HE "State University of Management", student, ORCID: 0009-
0008-4587-9844.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: sl24442@guu.ru

Аннотация.

Статья посвящена исследованию влияния искусственного интеллекта и технологий на развитие компании в цифровой среде. Систематизированы подходы к изучению когнитивных способностей менеджера, психологических особенностей, мотивов поведения, нейролингвистики и степени дружелюбности искусственного интеллекта. Уточнено влияние темпов развития искусственного интеллекта на скорость процессов по цифровизации компаний в различных отраслях/сферах деятельности экономики. Выявлены уровни риска при использовании технологий искусственного интеллекта в управлении социально-экономическими системами. Установлен характер влияния виртуальных ассистентов на формирование корпоративного банка знаний организации и скорость совместного использования накопленного знания специалистами компании, систематизированы системы искусственного интеллекта и когнитивные инструменты, используемые в процессах управления.

Ключевые слова.

Искусственный интеллект, когнитивный менеджмент, менеджер, познание, психологические особенности, этика.

Abstract.

The article is devoted to the study of the impact of artificial intelligence and technology on the development of the company in the digital environment. Approaches to the study of the manager's cognitive abilities, psychological characteristics, behavioral motives, neurolinguistics and the degree of friendliness of artificial intelligence are systematized. The impact of the pace of development of artificial intelligence on the speed of digitalization processes of companies in various industries/sectors of the economy has been clarified. Identified levels of risk when using artificial intelligence technologies in the management of socio-economic systems. The nature of the influence of virtual assistants on the formation of the corporate knowledge bank of the organization and the speed of sharing the accumulated knowledge by the company's specialists has been established, artificial intelligence systems and cognitive tools used in management processes have been systematized.

Keywords.

Artificial intelligence, cognitive management, manager, cognition, psychological characteristics, ethics.

Введение

Экономическая наука традиционно рассматривает вложения в информационные системы/технологии как инвестиции, отдачу от которых требуется оценить в краткосрочной или долгосрочной перспективах [1]. Однако, применение искусственного интеллекта в процессах принятия решений требует рассмотрения этических и психологических моментов взаимодействия «человек-машина», поскольку генерируемое знание может «прирастать» и использоваться в ущерб устоявшейся социально-экономической системе. Исследования свидетельствуют, что ментальность руководителя и его когнитивные способности влияют на технологичность компании, ее конкурентоспособность в цифровой среде и соблюдение кодексов поведения финансово-заинтересованными сторонами [2].

Целью исследования является выявление особенностей и характера влияния искусственного интеллекта на когнитивные способности менеджеров компании, занимающихся вопросами стратегического развития или цифровой трансформации бизнеса. Методология исследования основана на анализе и синтезе информации, посвященной вопросам внедрения искусственного интеллекта в технологических компаниях и организациях различных отраслей/сфер деятельности, а также методах оценки психологической зрелости и когнитивных способностей лиц, принимающих управленческие решения. Основными задачами исследования является систематизация подходов к изучению характера влияния искусственного интеллекта на процессы принятия решений в компаниях и выявление перечня требований, предъявляемых в современных условиях к цифровым компетенциям менеджеров при использовании нейросетей.

Слово «личность» является научным понятием, используемым в разных дисциплинах, в том числе, в менеджменте. Проблема определения понятия личности - одна из тех, над которой давно бьются психологи и не могут найти оптимального решения до настоящего времени. Не существует общепринятой дефиниции,

которая в полной мере могла бы охватить многочисленные аспекты психики человека, затрагиваемые разными персоналогами при рассмотрении личности. Тем не менее, под этим термином понимается некая обобщенная характеристика, помогающая оценивать окружающих. Оценка и понимание человека важны практически в любой сфере деятельности, особенно при управлении коммерческим предприятием. В современных условиях цифровизации экономики когнитивный менеджмент представляется одним из актуальных направлений развития управленческой науки. Использование цифровых двойников в производстве, средств дополненной реальности для удаленного обслуживания оборудования, искусственного интеллекта при обработке рутинных процедур принятия управленческих решений остро ставит вопрос о трансформации требований к уровню познания, систематизации и извлечения знаний в цифровой среде из разнообразных источников, а также определения оптимального способа их приращения для решения нетривиальных (нестандартных) управленческих задач.

Основная часть

Ряд исследователей указывают, что управление данными, информацией, знаниями в цифровой среде зависит от психологической способности индивида использовать нестандартные источники информации, например, решения, генерируемые искусственным интеллектом [3]. Некоторые ученые считают, что основной акцент должен делаться на изучении вопросов технологического оснащения компаний информационными системами в эпоху «Индустрия 4.0» и оценке способности менеджеров осваивать и использовать на регулярной основе новейшие разработки в области искусственного интеллекта [4].

Традиционно знание рассматривается в научных работах как актив, ресурс или собственность владельца. Но представления о возможных рисках реализации управленческих решений, предложенных искусственным интеллектом, существен-

но различаются у руководителей с разным опытом работы и сфер деятельности, а модель формирования корпоративного знания компании при применении искусственного интеллекта существенно трансформируется, процессы экстернализации и интернализации видоизменяются. Включение искусственного интеллекта в систему принятия решений приводит к отсутствию внутренней рефлексии при оценке этичности принятых управленческих решений со стороны виртуального помощника. С точки зрения психологии, когнитивные опоры необходимы менеджеру для получения навыков дальнейшего выстраивания управленческой деятельности в нестабильной внешней среде [5].

Специалисты в области нейролингвистики указывают, что набор используемых инструментов когнитивного менеджмента субъективен для каждого менеджера и может быть представлен в системе координат «Конвергенция/дивергенция и персональное/совместное использование знаний» [6]. К классическим когнитивным инструментам, используемым менеджерами любого уровня, относят: карты мышления, содержательные диаграммы, понятийные схемы и визуальные метафоры.

В зависимости от склада ума менеджер может использовать искусственный интеллект для извлечения из данных знаний, которые преимущественно потом обрабатываются с использованием статистических методов (например, обработка данных бухгалтерского учета). Второй вариант базируется на возможности быстрого формирования общей картины проблемной ситуации и мозговом штурме при решении задачи не экспертами, а искусственным интеллектом.

Цифровые знания являются одним из инструментов эффективного управления, а когнитивная психология предлагает рассматривать системы обучения менеджеров с использованием виртуальных ассистентов как способ осуществления социально значимых перемен. Ряд авторов развивают идеи П. Сенге и предлагают ввести понятие саморазвивающегося искусственного интеллекта и необходимости «загрузки человеческих ценностей»

в программное обеспечение для роботизированных систем [7].

Специалисты по внедрению искусственного интеллекта уточняют, что когнитивные способности можно рассматривать как для человека, так и для создаваемых им технических систем, также обладающих способностью к познанию в виртуальном и реальном мире [8].

В этом случае можно выделить несколько сложившихся подходов: функциональный, бионический, эволюционный и комбинированный. А.Н. Леонтьев предлагает использовать практическую психологию для решения задачи воссоздания мотивов принятия решения роботами в технических системах [9].

При формировании киберфизического мира, максимально интегрирующего управленца, искусственный интеллект и промышленные производственные системы являются вызовом для научного сообщества и требуют междисциплинарного подхода к проблеме обеспечения дружелюбности искусственного интеллекта, его структуры, модульности, функциональных настроек социальной группы менеджеров и собственников бизнеса.

Исследователи считают, что шаблонности мышления менеджерам можно избежать, если классические бизнес-модели (например, Остервальдера-Пинье, омниканальности, франшизы), будут дополнены когнитивными картами экономической ситуации, концепцией нечеткой логики, диаграммами Исикавы и пр. инструментами. Когнитивный менеджмент на современном этапе предлагает рассматривать бизнес-модель деятельности компании с использованием искусственного интеллекта как:

- систему, генерирующую ценность для владельцев бизнеса;
- жесткую архитектуру для ведения и развития бизнеса;
- схему выстраивания социально-ориентированных отношений с внешней средой;
- цепочку создания ценности для ключевого клиента;
- историю успешно функционирующих компаний, выстраивающих бизнес на цифровых платформах и сервисах.

Существует точка зрения, согласно которой нельзя исключать из исследования уровень эмоционального интеллекта менеджера при взаимодействии с искусственным интеллектом и киберфизическими системами. Чем выше уровень эмоционального интеллекта, тем ниже вероятность разработки искусственным интеллектом неэтичных и высокорискованных решений для компании.

Зарубежные авторы анализируют влияние рациональности, интуитивности, гибкости и ригидности менеджеров со значительным опытом работы на структурирование ситуации при описании успешных кейсов технической системы и формирование банка знаний по успешным процедурам, заключенным сделкам и договорам.

Б.Ф. Скиннер считает, что системы искусственного интеллекта могут спонтанно реагировать на внештатные ситуации в управленческой деятельности, что таит в себе риски для устойчивости социально-экономической системы в целом [10]. Существует точка зрения, согласно которой искусственному интеллекту чуждо понимание корпоративных ценностей компании, поэтому в крупных компаниях 15 % должно приходиться на стратегические должности (директор по цифровой трансформации, специалист по виртуальной реальности и пр.), которые проверяют рекомендованные к принятию управленческие решения, сгенерированные искусственным интеллектом.

Когнитивные способности менеджера, а также возможности их усиления с использованием искусственного интеллекта напрямую зависят от характеристик личности, ее психологических особенностей. Подавляющее большинство сотрудников и руководителей организаций имеют экономическое, а не психологическое образование. Исходя из этого, можно предположить, что в своих рассуждениях о личностях коллег они основываются на той сумме знаний, которую они приобрели в ходе профессиональной деятельности, общественной жизни, воспитания. Предприятия успешно функционируют, а значит этого уровня понимания личности уже достаточно.

Для того, чтобы проанализировать предполагаемую пользу психологии личности для когнитивного менеджмента, необходимо кратко рассмотреть те положения, которые она выдвигает о предмете своего изучения. Теорий личности в междисциплинарном пространстве достаточно много, и каждая раскрывает личность с какой-то определенной стороны. В то же время все теории можно разделить на две большие группы [12]:

1) концепции, где личность рассматривается как социальный субъект, т.е. как совокупность общественно важных качеств и отношений;

2) концепции, где личность - субъект культуры, некое самостоятельное образование, вышедшее за пределы чисто социальных отношений.

А. Адлер [11; 13] предложил своё видение личности. Взяв за основу социальный интерес, а также такой фактор как степень активности (уровень энергичности), он разработал четыре типа личности, отражающих разные стили жизни:

1) управляющий: низкий социальный интерес и высокая активность. Такая личность агрессивна, стремится к собственной выгоде, жизненные задачи решает в антисоциальной враждебной манере;

2) берущий: низкий социальный интерес и сниженная активность. Люди этого типа стремятся лишь к удовлетворению личных потребностей за счёт других, но в отличие от «управляющих» не опасны для общества;

3) избегающий: низкий социальный интерес и низкая активность. Избегающие личности боятся неудач, бегут от решения своих проблем, их образ жизни чрезвычайно пассивен;

4) социально-полезный: высокий социальный интерес и высокая активность. Личность такого типа решает проблемы, взаимодействуя с обществом, обладает смелостью, инициативностью и пониманием необходимости помощи окружающим.

Акцентирование внимания на понятии социального интереса и его необходимости при компенсации чувства неполноценности делает теорию Адлера ярким

представителем первой группы концепций, в которых личность выступает прежде всего как социальный субъект. Соответственно, каждый тип личности в социуме будет стараться выбирать технологии искусственного интеллекта определенного класса, а технологии взаимодействия самоактуализирующихся личностей менеджеров, с сильным внутренним локусом контроля, и личностей, слабо интегрирующихся в цифровую среду, будут существенно различаться.

Результаты и выводы

К преимуществам использования искусственного интеллекта в практике управления компаниями следует отнести:

- отсутствие коммуникационных барьеров между разнородными рабочими, проектными группами;
- размывание границ ответственности за принятие решения между менеджером и искусственным интеллектом;
- формирование нарастающего потока сведений по состоянию управляющей системы и прогностическим значениям технико-экономических показателей;
- временные ужесточения по времени принятия решений.

Исходя из темпов развития искусственного интеллекта, ряд авторов предлагают изменить подход к оценке цифровых компетенций менеджеров и выделить помимо эмоционального интеллекта дополнительно технический (операционный) интеллект, общий интеллект и способность взаимодействовать в цифровых средах с различными агентами.

Ряд исследователей отмечают, что при использовании искусственного интеллекта при принятии решений у менеджеров возможно возникновение когнитивного смещения, которое подразумевает, что человек приписывает себе получаемые впоследствии достижения компании. При этом у менеджера может присутствовать избирательность в выборе средств взаимодействия с искусственным интеллектом.

Анализ практики применения искусственного интеллекта в отечественной и зарубежной практике позволяет говорить о том, что преобладает тенденция к выделе-

нию четырех видов по типу решаемых задач: генеративный, классифицирующий, предиктивный и рекомендательный. По функционалу лидируют системы искусственного интеллекта с ограниченной памятью, теорией саморазвития.

Одной из ключевых проблем при внедрении искусственного интеллекта в практику деятельности российских компаний и определении характера влияния на когнитивные способности руководящего состава является классификация технологий в зависимости от потенциального угрожающего уровня риска. В настоящее время на законодательном уровне отсутствует нормативно-правовая база, регулирующая данную сферу взаимодействия – «человек-нейросети». Существует только Национальная стратегия развития искусственного интеллекта до 2030 года, утвержденная в феврале 2024 года.

Этически верным считается рассмотрение ответственности разработчиков искусственного интеллекта за вред, нанесенный психике пользователей. В настоящее время на отраслевых дискуссионных площадках обсуждаются вопросы государственного регулирования данной сферы и необходимости разработки законопроекта «О регулировании систем искусственного интеллекта в России».

По аналогии с маркировкой рекламы, внедрением системы «Честный знак» на законодательном уровне планируют ввести маркировку для систем искусственного интеллекта. Многочисленные обсуждения этических моментов использования нейросетей в управлении, их негативного и позитивного влияния на когнитивные способности менеджеров высшего/среднего/низшего звена должны найти свое логичное отражение в законопроекте в виде:

- четкого определения понятия искусственного интеллекта рассматриваемого в качестве комплекса технологических и программных решений, имитирующих когнитивные функции менеджера, в том числе самообучение, поиск решений без заранее заданного алгоритма и обеспечивающий получение результатов, сопоставимых с результатами интеллектуаль-

ной деятельности менеджера в любой сфере деятельности;

- фиксации технологий, относимых к искусственному интеллекту (например, технологии компьютерного зрения, обработки естественного и профессионального языка человеческого общения, распознавания и синтеза речи, машинного обучения, интеллектуального анализа данных и пр.);

- формирования перечня технологий искусственного интеллекта, используемых в технологических процессах, характерных для определенного класса промышленных предприятий;

- классификации систем искусственного интеллекта, используемого в социально-экономических системах по шкале: минимальный, ограниченный, высокий и неприемлемый уровень риска;

- введения обязательного страхования ответственности операторов систем искусственного интеллекта с высоким уровнем риска;

- разделения прав на результат интеллектуальной деятельности, созданный с использованием искусственного интеллекта (собственность менеджера или оператора системы искусственного интеллекта).

Заключение

Понятие человеческого капитала, использование интеллектуального потенциала сотрудника и его когнитивных способностей существенно трансформируется в условиях усиливающейся цифровизации экономики. Системы и технологии искусственного интеллекта глубже проникают во все сферы деятельности компании от сбора и обработки данных, выработки сценариев поведения, готовых решений до манипулирования сознанием подчиненных сотрудников. В этой связи, перспективными направлениями исследования влияния искусственного интеллекта на когнитивные способности менеджеров будет являться изучение характера группового взаимодействия с нейросетями, трансформации технологий клиентоориентированности и определение оптимальных точек приложения нейроморфных и кван-

товых вычислений при проведении научных исследований. Личность менеджера, его психологические устремления во благо развития компании в условиях цифровизации всегда должны быть приоритетнее инновационных разработок в технологических сферах и областях человеческой деятельности.

Список источников:

1. Балганова Е.В., Береговая О.А., Бушуев И.П. Развитие эмоционального интеллекта в процессе подготовки будущих HR-менеджеров // *Лидерство и менеджмент*. – 2022. – Т. 9, № 4. – С. 1101-1114.
2. Бугаков И.А., Царьков А.Н. О когнитивном моделировании, искусственном интеллекте и психике роботов // *Известия Института инженерной физики*. 2018. № 2(48). С. 101-106.
3. Введение в общую психологию: курс лекций / Ю.Б. Гиппенрейтер. – Москва: Издательство АСТ, 2021. – 352 с.
4. Воронцова Ю.В. Концептуальные основы создания и использования искусственного интеллекта. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2024. – 156 с.
5. Жайлауов Е.Б., Белик Е.Б., Денисов И.В. Представление бизнес-модели как когнитивной системы // *Вопросы инновационной экономики*. 2019. Т. 9, № 4. С. 1525-1534. –
6. Карл Р. Роджерс Становление личности: Взгляд на психотерапию. – М.: ИОИ, 2017. – 240 с.
7. Реан А.А., Кудашев А. Р., Баранов А.А. Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика. – Москва: Московский педагогический государственный университет, 2022. – 524 с.
8. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 720 с.
9. Рыжков К.В., Рыбакова Л.В. Когнитивные аспекты современного менеджмента / К. В. Рыжков, // *Современные проблемы развития экономики России и Китая: Материалы IV международной научно-практической конференции, Благовещенск, 24–25 ноября 2022 года* / Под общей редакцией О.А. Цепелева. Том Часть 1. – Благовещенск: Амурский государственный университет, 2023. С. 147-152.
10. Старостин В.С., Юрченко Р.Р. Маркетинговые приоритеты использования нейросетей в клиентоориентированном бизнесе // *Муниципальная академия*. 2024. № 4. С. 228-238.
11. Стрекалова Н.Д. Стратегическое мышление менеджеров: сущность, проблемы и подходы к развитию // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2018. Т. 17, № 3. С. 384-411.
12. Сыров В.Н. Когнитивный менеджмент в структуре образования и науки: философско-методологические аспекты / В.Н. Сыров, Е.В. Агафонова // *Вестник Томского государственного университета*. 2013. № 370. С. 46-51.
13. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (Основные положения, исследования и применение). – СПб: Питер Ком, 1998. – 608 с.

References:

1. Balganova E.V., Beregovaya O.A., Bushuev I.P. Development of emotional intelligence in the process of training future HR managers // *Leadership and Management*. – 2022. – Vol. 9, No. 4. – P. 1101-1114.
2. Bugakov I.A., Tsarkov A.N. On cognitive modeling, artificial intelligence and the psyche of robots // *Bulletin of the Institute of Engineering Physics*. 2018. No. 2 (48). P. 101-106.
3. Introduction to general psychology: a course of lectures / Yu.B. Gippenreiter. – Moscow: AST Publishing House, 2021. – 352 p.
4. Vorontsova Yu.V. Conceptual foundations of the creation and use of artificial intelligence. – Moscow: Rusains Limited Liability Company, 2024. – 156 p.
5. Zhailauov E.B., Belik E.B., Denisov I.V. Representation of a Business Model as a Cognitive System // *Issues of Innovative Economics*. 2019. Vol. 9, No. 4. Pp. 1525-1534. –
6. Carl R. Rogers Formation of Personality: A Look at Psychotherapy. – M.: IOI, 2017. – 240 p.
7. Rean A.A., Kudashev A.R., Baranov A.A. Psychology of Personality Adaptation. Analysis. Theory. Practice. – Moscow: Moscow State Pedagogical University, 2022. – 524 p.
8. Rubinstein S.L. Fundamentals of General Psychology. – SPb.: Piter Kom, 1999. – 720 p.
9. Ryzhkov K.V., Rybakova L.V. Cognitive aspects of modern management / K.V. Ryzhkov, // *Modern problems of economic development of Russia and China: Proceedings of the IV international scientific and practical conference, Blagoveshchensk, November 24-25, 2022* / Under the general editorship of O.A. Tsepelev. Volume Part 1. – Blagoveshchensk: Amur State University, 2023. Pp. 147-152.
10. Starostin V.S., Yurchenko R.R. Marketing priorities for using neural networks in customer-oriented business // *Municipal Academy*. 2024. No. 4. Pp. 228-238.
11. Strekalova N.D. Strategic Thinking of Managers: Essence, Problems, and Approaches to Development // *Bulletin of St. Petersburg University. Management*. 2018. Vol. 17, No. 3. Pp. 384-411.
12. Syrov V.N. Cognitive Management in the Structure of Education and Science: Philosophical and Methodological Aspects / V.N. Syrov, E.V. Agafonova // *Bulletin of Tomsk State University*. 2013. No. 370. Pp. 46-51.
13. Hjelle L., Ziegler D. Personality Theories (Basic Provisions, Research, and Application). – St. Petersburg: Piter Kom, 1998. – 608 p.



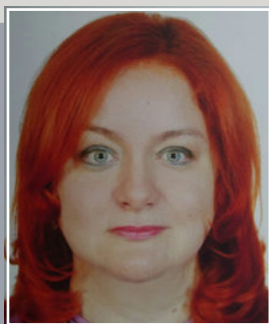
УДК 378

DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_217

EDN: <https://elibrary.ru/xalprq>

Трансформация бизнеса: реализация проектного обучения в университете

Business transformation: project-based learning at the university



Татьяна Владимировна Салынская

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры иностранных языков, кандидат
филологических наук, ORCID: 0000-0001-5501-1012, SPIN-код:
7608-6564, AuthorID: 428396
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: salynskayatatiana@mail.ru

Tatiana V. Salynskaya

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor
of the Department of Foreign Languages, Candidate of
Philology, ORCID: 0000-0001-5501-1012, SPIN-код: 7608-6564,
AuthorID: 428396
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: salynskayatatiana@mail.ru



Арина Анатольевна Ясницкая

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
старший преподаватель кафедры иностранных языков,
ORCID: 0000-0002-4184-5355, SPIN-код: 2644-1500, AuthorID: 709543
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: lmteguu@gmail.com

Arina A. Yasnitskaya

FSBEI HE "State University of Management", Senior Lecturer of the
Department of Foreign Languages, ORCID: 0000-0002-4184-5355,
SPIN-код: 2644-1500, AuthorID: 709543
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: lmteguu@gmail.com

Аннотация.

Статья посвящена рассмотрению вопросов достижений в области развития современных технологий. Подчеркивается, что интеграция ChatGPT в сферу образования стремительно меняет технологии процессов обучения. Авторы тщательно изучали, как GPT-4 может способствовать распространению знаний в различных областях науки. Анализ научной литературы позволил критически изучить и синтезировать знания из предыдущих исследований, связанных с темой статьи. Авторы провели опрос по вопросам и проблемам процессов трансформации и представили сравнительный анализ ответов студентов с учетом установления возможностей понимания актуальных проблем, имеющих место в настоящее время в промышленной отрасли.

Результаты анализа позволили авторам скорректировать и расширить тематику вопросов для обсуждений в процессе консультаций, включить важные вопросы и актуальные проблемы в рамках организации дней проектного обучения в университете.

Ключевые слова.

Бизнес, коммуникация, технологии, обучение, проект.

Abstract.

The article is devoted to the consideration of issues of achievements in the field of the development of modern technologies. It is discussed that the integration of ChatGPT into the field of education is rapidly changing the technologies of learning processes. The authors studied how GPT-4 can contribute to the dissemination of knowledge in various fields of science. The analysis of scientific literature allowed to critically study and synthesize knowledge from previous studies related to the topic of the article. The authors conducted a survey on the issues and problems of transformation processes and presented a comparative analysis of students' responses, taking into account the establishment of opportunities for understanding current problems currently occurring in the industrial sector.

The results of the analysis allowed the authors to adjust and expand the topics of questions for discussion during consultations, to include important issues and current problems in the organization of project-based learning days at the university.

Keywords.

Business, communication, technology, training, project.

Введение

Изменения в современных технологиях и инновациях приводят к появлению новых продуктов и услуг, а также индустрий, которые влияют на человека в частности и на общество в целом. Цифровизация социально-экономических процессов определяет приоритеты государственной политики [2]. Быстрый характер изменений требует новых подходов к управлению с помощью инновационных цифровых технологий, которые предлагают способы повышения эффективности ведения бизнеса [1].

Развитие IT сферы играет жизненно важную роль в обеспечении быстрого и эффективного экономического роста и повышении уровня жизни за счет создания новых бизнес-моделей, продуктивно используемых в производстве, сфере услуг, здравоохранении и образовании. Современные инновационные цифровые технологии дают возможность для создания активной, конструктивной среды, которая позволяет исследовать, открывать, конструировать новые идеи и решать проблемы. Развитие технологий и наличие других изменений в промышленных отраслях в настоящее время связывают с цифровой

трансформацией, которые оказывают существенное влияние на социальную и экономическую составляющие общества [3]. Достижения в IT сфере привели к появлению искусственного интеллекта (ИИ), представляющего собой программное обеспечение, предназначенное для моделирования когнитивных процессов человека, таких как принятие решений, анализ, адаптация и синтез информации [7]. Способность ИИ имитировать когнитивные способности человека вызвал интерес как ученых, так и педагогов в сфере высшего образования. Искусственный интеллект произвел революцию в образовании во многих сферах жизнедеятельности человека. Сегодня языковые модели с поддержкой ИИ, такие как ChatGPT (Chat Generative Pre-trained Transformer), набирают популярность благодаря своим характеристикам и преимуществам. Однако пользователи также считают их угрозой образовательной цели. ChatGPT был представлен обществу 30 ноября 2022 года как передовой инструмент искусственного интеллекта, который быстро набрал большое количество подписчиков, превысив один миллион за первую неделю [6].

Основная часть

Исследования в области развития искусственного интеллекта (AI) включают прогрессивные достижения в обработке естественного языка (natural language processing, NLP), достигнутые с помощью больших языковых моделей (LLM). Так, разработанная OpenAI, GPT-4, продемонстрировала высокоразвитый интеллект в решении поставленных задач в различных областях. Она демонстрирует возможности в понимании, компьютерном кодировании, решении сложных проблем и многом другом, что позволяет предположить, что это значительный шаг к общему искусственному интеллекту (AGI), который обладает возможностями, аналогичными человеческому интеллекту. Авторы тщательно изучали, как GPT-4 может способствовать распространению знаний в различных областях науки.

Анализ научной литературы позволил авторам критически изучить и синтезировать знания из предыдущих исследований, связанных с темой статьи. Эмпирическое исследование проводилось на базе кафедры иностранных языков ИУПСИБК, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (ГУУ). Его целью было изучить мнения студентов относительно использования ChatGPT в процессе образования в высшей школе. Данные были получены с помощью структурированных анкет.

ChatGPT представляет огромные возможности для развития многих аспектов бизнеса, общества и правительства на федеральном и региональных уровнях, как с точки зрения создания возможностей для инноваций, так и с точки зрения разрушения старых способов ведения дел.

Технологии передовых инновационных моделей ведут общество вперед и часто будут опережать само общество. ИИ интегрируется в нашу жизнь различными способами. Чат-боты широко внедряются для решения задач коммуникации, которые раньше выполнялись людьми. В зависимости от ситуации, некоторые задачи прекрасно решаются чат-ботами на основе их текущих возможностей, в то время как другие по-прежнему требуют человеческих компетенций. Люди начали использо-

вать чат-боты для целей автоматизации, что быстро переросло в дополнение к человеческим задачам и создание гибридных команд, где люди тесно сотрудничают с машинами для выполнения конкретных задач.

ChatGPT - это передовая модель языка искусственного интеллекта, дающая алгоритмически сгенерированные ответы на вопросы-подсказки. Выходные данные генеративных моделей ИИ практически неотличимы от контента, сгенерированного человеком, поскольку они наполняются с использованием всего того, что доступно в Интернете. Данную модель можно обучить для выполнения определенных задач, таких как подготовка слайдов в определенном стиле, написание маркетинговых кампаний, комментариев к онлайн-играм, создание изображений с высоким разрешением, что сокращает время, традиционно затрачиваемое на выполнение поиска на веб-страницах или навигацию по документам. Кроме того, ChatGPT предоставляет персонализированные рекомендации и действует как виртуальный помощник по путешествиям, предоставляя релевантные результаты об отелях, местных достопримечательностях и мероприятиях в пункте назначения путешественника и многое другое. В целом, ChatGPT может помочь организациям в сфере туризма, путешествий, транспорта и гостеприимства улучшить общение с клиентами, повысить качество обслуживания, оптимизировать операции.

ChatGPT может создавать новые данные, а не только анализировать существующие. Он не только распознает образы, а использует их для создания новых данных на основе этих образов, что делает его генеративным. В банковской сфере есть огромные возможности использования ChatGPT для своих внутренних операций, анализа данных и маркетинга финансовых услуг без прямого взаимодействия с клиентами. Возможны приложения для разработки и внедрения стратегий коммуникаций, понимания потребностей потребителей и создания персонализированных предложений для клиентов. Банки могут использовать технологию ChatGPT для своих финансовых операций, чтобы улучшить бизнес-опера-

ции и напрямую взаимодействовать с клиентами. Банки могут получить представление о качестве предоставляемых ими услуг и улучшить обслуживание клиентов.

В сфере языкового образования чат-боты на основе искусственного интеллекта стали важными инструментами, предназначенными для имитации коммуникации через интерфейсы, веб-сайты и мобильные приложения. Интеграция ChatGPT в сферу образования стремительно меняет технологии процессов обучения и взаимодействия с ИИ. Преимущества включения нейросетей и языковых моделей в образование велики. Среди них повышение качества обучения, возможность получать быстрый доступ к большому количеству данных и ресурсов, чем прежде, переход от массового образования к индивидуальному, а также новые способы облегчить понимание сложных тем.

Теоретически использование ChatGPT способствует усвоению языка на всех уровнях обучения, знакомя учащихся с новой лексикой и грамматикой, улучшая понимание с помощью глоссариев и переводов, облегчая интеграцию с помощью контрольных вопросов [9] и закрепляя обучение с помощью специально подобранных упражнений. Задания, управляемые ИИ, могут имитировать реальные сценарии общения, улучшая практические языковые способности учащихся.

Кроме того, использование ChatGPT позволяет преподавателям адаптировать среду обучения к индивидуальным потребностям учащихся, помогает в оценке студенческих работ, выставление оценок и предоставление обратной связи. Наконец, обучение на основе ChatGPT мотивирует студентов к изучению языка и усиливает как внутреннюю, так и внешнюю мотивацию [8].

Несмотря на свой преобразующий потенциал, интеграция ChatGPT в образовательную практику сталкивается с рядом проблем, таких как нарушение авторских прав, этические проблемы, конфиденциальность данных [10]. ChatGPT может генерировать кажущуюся точной, но ложную информацию, так как не имеет глубины человеческого разума. Его зависимость от статистических закономерностей может

привести к поверхностному пониманию и отсутствию креативности. Хотя ChatGPT может поддерживать процесс обучения, но для эффективного руководства требуется участие преподавателя [11]. Кроме того, как показывают исследования, чрезмерное использование ChatGPT может также ухудшить критическое мышление учащихся и навыки решения проблем [12]. Однако языковые модели, такие как ChatGPT, являются сложными и постоянно развивающимися системами, поэтому всегда есть место для улучшения и дальнейшего развития. Также был выявлен ряд проблем, связанных с интеллектуальной собственностью и правом собственности на эти данные. Необходимо улучшать систему за счет использования более разнообразных обучающих данных, включая текст из разных языков и культур; понимания более разнообразного набора пользователей; предоставления более четких ответов на резервные ответы; разработки глубины и широты предоставляемой информации; и избегания запутанных или вводящих в заблуждение ответов.

Последние достижения в исследованиях искусственного интеллекта (ИИ) продемонстрировали возможность использования технологий в интересах человека в различных областях. Ученые продемонстрировали способности ИИ в абстракции, понимании, зрении, компьютерном кодировании, математике и многом другом, что позволяет предположить, что это значительный шаг к дальнейшему внедрению искусственного интеллекта, обладающего способностями, аналогичными человеческому интеллекту.

Современные исследования показывают, что приложения ИИ, удобные и простые в использовании, могут приносить значительную образовательную пользу студентам в процессе академического обучения. Эти приложения доступны в любое время и в любом месте, поэтому студенты могут обратиться к ним в любое время. Портативность мобильных телефонов как платформ для приложений ИИ позволяет студентам получать доступ к образовательным ресурсам в неограниченном количестве в любом месте. Благодаря быстрому и легкому доступу к этим приложениям студенты получают немедленную обратную связь и

поддержку, что снижает неопределенность и недопонимание, связанное с текущими и семестровыми заданиями.

Интегрируя технологии ИИ, студенты могут получать персонализированную поддержку и руководство, адаптированные к их индивидуальным потребностям, повышая их уровень профессиональной компетентности. Кроме того, используя приложения ИИ, студенты могут поддерживать связь со сверстниками, преподавателями и образовательными ресурсами, развивать чувство принадлежности и уменьшать чувство изоляции, если им приходится учиться дистанционно.

Однако важно понимать, что внедрение новых технологий, особенно приложений ИИ, может вызывать и отрицательные эмоции у обучающихся. Технические сбои, незнание особенностей использования ИИ при выполнении академических задач с опорой на эти инструменты могут способствовать возникновению негативных чувств у студентов. Поэтому образовательные учреждения должны предоставлять адекватное руководство и поддержку студентам во время перехода к использованию приложений ИИ, решать возникающие проблемы и способствовать позитивному восприятию этих технологий как у студентов, так и у преподавателей.

Таким образом, повсеместные внедрение ИИ можно считать позитивной составляющей в разработку в области информации и коммуникации. Их важнейшая роль заключается в создании всеобъемлющей среды обучения, которая позволяет людям получать доступ к возможностям обучения независимо от их местонахождения или времени.

В рамках подготовки к исследованию на первом этапе авторы подготовили несколько групп вопросов с учетом проблем, которые входили в ранее проведенные исследования [5]. Научный интерес предыдущего исследования касался вопросов выявления принципиального интереса и готовности студентов к участию в проектах по внедрению программ цифровой трансформации на производственных площадках, и в частности, в международном формате, не только в пределах Российской Феде-

рации, а также понимания степени важности участия в проектной деятельности в университете и перспектив продвижения в профессиональном плане по окончании обучения.

Значительным представлялся авторам вопрос о необходимости владения знаниями о технических возможностях цифровых платформ и экосистем. Что касается международного участия в проектах в будущем, то актуальным остается вопрос взаимодействия с иностранными (англоязычными) участниками, более того наличие трудностей иноязычного и культурологического характера и понимания путей их преодоления может оказать существенную поддержку при подготовке и участию в профессионально направленной деятельности, когда речь идет о совещаниях, бизнес-переговорах и экономических форумах.

Необходимо обратить внимание на ряд вопросов, актуальность которых сохраняется на протяжении последних лет. Речь идет о проблемах, которые рассматриваются в рамках цифровой трансформации. В настоящее время в этом направлении в мире работают ряд компаний и экспертных центров, и в России в том числе, которые специализируются на предоставлении услуг консалтинга в области цифровой адаптации компаний, рассмотрении интегрированных решений, перспектив инвестиций, контроля качества внедрения и мониторинга в рамках разработки стратегии активного внедрения цифровых сервисов и цифровых пространств, трансформаций идей в бизнес-эффекты, формирования бэклога ИИ-инициатив и других. Ориентированность компаний на эффективное применение целевых решений и рабочих концепций позволяет им как потребителям услуг не только масштабно применять ИИ, но и осознавать ценность владения знаниями в области цифровой стратегии, формирования и повышения уровня цифровой культуры в компании, сотрудничать с профессионально ориентированными и компетентными партнерами для реализации своих цифровых идей и проектов, управлять стратегическим планированием, фокусироваться на достижении конкретных и измеримых результатов и многих других.

Вопрос генеративного ИИ входит в фокус внимания многих исследований, под которым понимают искусственный интеллект, который позволяет создавать различный контент (тексты, изображения, музыку, видео). Частью генеративного ИИ являются LLM большие языковые модели. Один из самых ярких примеров LLM - ChatGPT. Возможности больших языковых моделей (LLM) для эффективной работы с текстами и создания нового контента включают в себя ряд направлений. Речь идет об организации и проведении консультаций и обработки ответов на начальном этапе сбора информации, автоматического перевода текстов на различные языки, процесса генерации текста и его резюмирование, создание проектных версий документов и презентаций и многие другие.

В этой связи для авторов в исследовании представлялись важными вопросы, которые касались генеративных инструментов и возможностей их использования бизнесом, рынка генеративного ИИ, а также проблемы внедрения генеративного ИИ в работу компаний и уровень практического интереса к такого рода инструментам с их стороны.

В настоящем исследовании авторы ставили перед собой следующую цель: провести опрос по вопросам и проблемам процессов трансформации и провести сравнительный анализ ответов студентов с учетом установления возможностей понимания актуальных проблем, имеющих место в настоящее время в промышленной отрасли.

В рамках проведения исследования в студенческой среде авторы подготовили три тематические группы вопросов «Технологии и процессы инновации», «Проекты и процессы трансформации», «Межкультурная профессиональная коммуникация и иностранный язык», в которые входили вопросы по проблемам технологий, реализации проектов и участия в них, а также трудностей межкультурного взаимодействия и роли иностранного языка в процессе профессионального взаимодействия. В опросный лист вошли вопросы, которые касались инновационных подходов, перспективных технологий и инструментов, с

которыми отечественные и зарубежные эксперты и специалисты связывают продвижение отдельных отраслей и развитие промышленности в России и в мире в целом. В задачу подготовленных вопросов входило выявление уровня владения обучающимися информацией и понимания ими значимости внедрения в производственную сферу современных технологий.

Вопросы группы «Технологии и процессы инновации» касались технологий эффективной обработки и анализа текстового и мультимедийного контента в различных сферах деятельности, внедрения и применения их в бизнесе. В частности в зону внимания вошли проблемы и перспективы больших языковых моделей (Large Language Model, LLM) и технологий на основе таких моделей, которые в настоящее время востребованы в различных сферах деятельности. Указанные языковые модели широко и успешно применяются в таких сферах как ИИ (IT), финансовом секторе, управлении ресурсами человеческих потенциалов, клиентском сервисе, образовательной среде, здравоохранении и других отраслях.

Кроме того, авторов интересовали вопросы, которые давали представление о том, насколько осознанно студенты могут понимать и рассматривать проблемы материализации инновационных идей и разработок, а также их практического применения в виде промышленной продукции, технологий и процессов организации производств. Важными вопросами авторам представлялись проблемы в рамках коммерческого аспекта, а именно уровня научно-технической новизны, формата промышленной применимости и масштабов коммерческой реализуемости.

Интерес представляли вопросы понимания студентами не только значимости процессов разработки и реализации инновационных подходов, а также важности информационных форм и коммуникационных каналов; то есть как и каким образом может проявляться отношение производителей, потребителей и других участников современной экономической среды к запросу, существованию инноваций и возможностям их промышленной реализации.

Более того, в рамках опроса значение имели проблемы, которые могли быть отражены в разработках проектов на академической площадке университета. А также, в рамках проектного обучения в университете авторов интересовали проблемы использования технологий искусственного интеллекта и возможности внедрения различного инструментария в систему проектной работы. Вопросы касались мотивации обучающихся к участию в проектной деятельности с применением инструментов искусственного интеллекта для работы с различного рода материалами (текст, аудио и видео), подготовки презентаций, а также для организации и реализации проектного взаимодействия.

Мотивация к обучению напрямую влияет на вовлеченность студентов в процесс обучения. Мотивация может стать достаточным стимулом для продолжения образования. Повышение внутренней мотивации важно для активного обучения. Когда обучающиеся замечают, что процесс обучения соответствует их ценностям, их мотивация и преданность предмету естественным образом возрастают. Исследования показывают, что повышенная внутренняя мотивация тесно связана с вовлеченностью студентов в процесс обучения. Когда обучающиеся заинтересованы образовательной деятельностью, они, как правило, настроены позитивно и активно участвуют в образовательном процессе. Это не только помогает им понимать и усваивать знания, но и создает положительные академические достижения. Поэтому преподавателям важно сосредоточиться на развитии естественной мотивации студентов в процессе обучения и тем самым повысить их вовлеченность в учебный процесс. Это, в свою очередь, улучшает общий образовательный опыт и результаты.

Анализ вовлеченности студентов в процесс обучения охватывает когнитивную вовлеченность, поведенческую вовлеченность и эмоциональную вовлеченность. Когнитивная активность связана со степенью способности учащихся понимать и усваивать знания. Немаловажным вопросом авторы считают проблему развития креативного мышления, развития навыков сотрудниче-

ства в больших и малых командах, а также возможностей применения технологий ИИ в управлении проектами в качестве виртуальных помощников. В этой связи значимыми могут являться навыки, требуемые при поиске необходимой информации, анализе и популяризации полученных результатов и данных.

В ходе опроса участникам в рамках тематической группы «Проекты и процессы трансформации» предлагали ряд вопросов, которые могли бы выявить и определить уровень владения знаниями и навыками, требуемыми для участия в проектной работе. Речь идет о проектах, направленных на разработку мероприятий и внедрение процессов, напрямую определяющих организацию и проведение цифровой трансформации и предусматривающих последующее развитие промышленной компании. Авторы интересовали вопросы, которые могли установить уровень заинтересованности опрашиваемых в участии в проектной деятельности, организованной как в рамках университета, так и в промышленной организации. А также, важными вопросами авторы считают те, которые определяют позицию студентов в отношении необходимости определенных навыков и умений для участия в реализации корпоративных проектов, актуальности и востребованности технологических проектов.

Формирование социально-личностных компетенций и владение ими на достаточно высоком уровне представляются значимыми и актуальными составляющими в профессиональном портфеле будущих специалистов. Такого уровня компетенции связывают с развитием таких важных качеств как личная и гражданская ответственность, организованность, работоспособность, целеустремленность. А также в этот перечень компетенций, необходимых в настоящее время специалисту для уверенного взаимодействия в профессиональной среде, с уверенностью можно включить направленность на мобильность, саморазвитие и толерантность, готовность работать в команде и брать на себя различного рода обязанности. Формированию профессиональной личности, владеющей такого рода качествами в значительной степени

может способствовать участие в проектной деятельности как в университете, так и на реальных производственных площадках с участием российских и зарубежных компаний.

В опросный лист тематической группы «Межкультурная профессиональная коммуникация и иностранный язык», вошли вопросы, которые могли определить уровень лингвистических трудностей, проблемы в работе с иноязычными профессиональными источниками информации, документами и информационными источниками, которые могли выявить интерес студентов к проблемам реализации международных проектов, сотрудничеству с иноязычными участниками проектов и программ. Что касается проблем межкультурной профессиональной коммуникации как в теории, так и в практике, а также причин коммуникативных неудач в профессиональной сфере, то необходимо уточнить, что вопросы такого уровня имеют огромное значение и находятся на стыке ряда наук, таких как социология, этнография, культурология, психология, лингвистика и др.

В группе факторов, ведущих к коммуникативным неудачам можно выделить такие как: погрешности кодирования, несовпадения кодов и искажения в передаче сообщений, ложные коммуникативные установки участников общения, некорректная трактовка коммуникативных намерений, неточный выбор коммуникативных средств с учетом ситуации профессионального общения (стиль, тон и др.) а также использование невербальных компонентов коммуникации. В данной ситуации важной составляющей может являться неоднозначность используемых языковых единиц, игнорирование или недостаточное понимание прагматичного компонента в семантике речевого высказывания, ориентирование на стереотипы речевого поведения, типовые реакции и мышление.

Более того, отсутствие актуальных фоновых знаний и требуемой подготовки, как правило, ведет к дисбалансу восприятия «чужой» профессиональной и обыденной культуры, снижению толерантности, негативным трансформациям отдельных компонентов процесса коммуникации и,

в результате, неуспешным актам межкультурной профессиональной коммуникации, а в отдельных случаях к необратимым конфликтам.

В рамках рассмотрения проблем профессиональной коммуникации авторов интересовали вопросы принятия и реализации решений, которые могут, как известно, выражаться в разных формах. Речь идет о решениях единоличных, групповых и коллегиальных и их формах ответственности, которые в значительной степени могут определять скорость коммуникации. В этом аспекте авторов интересовало насколько участники опроса понимают потенциал существующих инструментов коммуникации, применяемых в управлении процессами разработки инноваций, планирования, внедрения и др., а также их информационной поддержки.

На втором этапе авторами была проведена работа по обработке и классификации полученных результатов опроса. Затем были выполнены сравнительный анализ и интерпретация с учетом имеющихся данных.

На третьем этапе авторы провели сравнительный анализ, результаты которого представлены в Таблице ниже. Полученные результаты позволили выявить некоторые проблемы и сформулировать ряд актуальных вопросов, которые могут войти в последующие опросы.

После обработки полученных ответов первой группы вопросов «Технологии и процессы инновации» проведенного опроса авторы выяснили, что в целом практически все студенты проявляют понимание важности процессов реализации инновационных технологий и их перспектив в различных отраслях промышленности, могут ориентироваться в научно-техническом уровне инновационных промышленных разработок и их коммерческих перспектив, а также значимости каналов коммуникации (в пределах 82.0%).

Результаты ответов по предлагаемым вопросам второй группы «Проекты и процессы трансформации» продемонстрировали достаточно высокий уровень понимания важности участия в проектной работе (284 студента, 80.91%). Что касается позиции

опрошенных о необходимости владения определенными знаниями и умениями для участия в проектах, направленных на реализацию цифровой трансформации и развитие промышленной компании, то их большинство (302 участника, 86.04%).

По результатам опроса по группе вопросов «Межкультурная профессиональная коммуникация и иностранный язык» авторы выявили, что проблемы межкультурной профессиональной коммуникации остаются актуальными и требуют внимания. Об интересе к работе с иностранными специалистами заявляют 193 студента (54.99%). Однако участники опроса испытывают определенные трудности в решении коммуникативных неудач, а также демонстрируют недостаточность знаний и подготовки к межкультурному профессиональному общению. Трудности в процессе использования иностранного языка по разным аспектам отмечают до 260 человек (74.0%).

В данной ситуации важной составляющей может являться неоднозначность используемых языковых единиц, игнорирование или недостаточное понимание прагматичного компонента в семантике речевого высказывания, ориентирование на стереотипы речевого поведения, типовые реакции и мышление. Более того, отсутствие актуальных фоновых знаний и требуемой подготовки, как правило, ведет к дисбалансу восприятия «чужой» профессиональной и обыденной культуры, снижению толерантности, негативным трансформациям отдельных компонентов процесса коммуникации и, в результате, неуспешным актам межкультурной профессиональной коммуникации, а в отдельных случаях к необратимым конфликтам.

В рамках третьего этапа исследования авторы провели сравнительный анализ ответов участников двух опросов по идентичным вопросам, которые вошли в два опроса. В опросах принимали участие 216 студентов-бакалавров 1-2 курсов Государственного университета управления (Москва, Россия, 2022/2023 учебный год) по специальностям «Экономика» и «Менеджмент» и 351 студент-бакалавр 1-2 курсов Государственного университета управления (Москва, Россия, 2024/2025 учебный

год) по специальностям «Экономика» и «Менеджмент».

После проведенного сопоставительного анализа ответов участников двух опросов (ранее проведенного опроса за 2022/2023 учебный год, 216 респондентов и последнего проведенного опроса за 2024/2025 учебный год, 351 респондентов) было установлено, что в целом в процентном соотношении при количественной разнице респондентов значительных расхождений не наблюдается. Разница может колебаться в среднем приблизительно 1-4%.

Что касается группы вопросов «Технологии и инновации», на вопрос о принципиальном интересе к участию в реализации цифровых проектов разница в ответах составляет 1.21% в сторону повышения по последнему проведенному опросу. О необходимости владения знаниями в работе с цифровыми платформами и экосистемами в процентном показателе наблюдается повышение на 4.48%, что может предполагать более широкое понимание участниками опроса как будущими специалистами необходимости владения такого рода знаниями и опытом.

В рамках рассмотрения и сопоставления вопросов в группе «Проекты и процессы трансформации» результаты демонстрируют, что важность участия в учебных проектах по реализации цифровых преобразований в компании в рамках образования и будущей карьеры остается существенной и показывает небольшой рост (3.13% по последнему опросу). Что касается необходимости подготовки к реализации такой направленности проектов и интерес к участию в соответствующих таким задачам международных проектах, то в ответах демонстрируется снижение на 1.92% и 6.09% соответственно.

В процессе анализа ответов на вопросы-утверждения третьей тематической группы «Межкультурная профессиональная коммуникация и иностранный язык» установлено, что заинтересованность в работе с иностранными (англоязычными) экспертами и специалистами в целом сохраняется, но есть незначительное расхождение в сторону повышения 0.82%. В части владения знаниями об иностранных (ан-

гоязычных) информационных источниках и веб-ресурсах наблюдается снижение в показателях на 2.6%. Проблема наличия лингвистических трудностей на иностранном (английском) языке при подготовке к различного рода публичным профессионально направленным выступлениям или обсуждениям остается значимой для будущих специалистов.

В рамках стилистических, лексических, грамматических и иных трудностях в процессе подготовки плана выступления и использования записей в переговорном процессе о трудностях заявляют меньшее количество студентов, в процентном соотношении показатель составляет на 3.17% ниже. О сложностях, связанных с разработкой структуры текста выступления, логикой, аргументацией, связностью и других, говорят большое число участников опроса (на 3.46% больше).

Заключение

Данные опроса демонстрируют, что существенных изменений в позиции опрошенных не выявлено. Студенты понимают значимость и необходимость проектного обучения в рамках образовательного процесса. Важность подготовки к реализации проектов цифровых преобразований в компании со стороны респондентов определяется как актуальная. Интерес к участию в международных проектах, профессиональной коммуникации с участием иностранных специалистов и использования иностранного (английского) языка в специальных целях остается значимым.

Авторы приходят к выводу, что проблемы, которые частично отражаются в ходе опроса, остаются актуальными. Поддержание интереса студентов к расширению лингвистических навыков и углублению знаний, касающихся межкультурной профессиональной коммуникации, можно считать важным компонентом в рамках проектного обучения. Участие профессорско-преподавательского состава кафедры иностранных языков в организации проектного обучения в университете может быть востребовано в формате консультаций.

Результаты анализа позволили авторам скорректировать и расширить тематику

вопросов, направленных на возможное исключение коммуникативных неудач в процессе межкультурного профессионального общения, которые можно заявлять для обсуждений в рамках организации дней проектного обучения в университете. В тематику указанных проблем, выносимых на обсуждение, авторы включили ряд актуальных вопросов, которые касались важности формирования положительного настроя на коммуникацию и исключения этноцентризма; готовности к адекватной оценке и принятию культурных ценностей других участников коммуникации; понимания «новых» поведенческих и мыслительных реакций в процессе межкультурного профессионального общения; готовности к расширению знаний о «чужой» профессиональной культуре и корпоративной этике; восприятия межкультурных различий в профессиональной сфере и корректной интерпретации коммуникативных намерений участников партнерской стороны; и ряд др.

Авторы считают, что высокая роль иностранного языка, работа с англоязычными профессионально направленными аналитическими данными и ресурсами, фокус на специальную лексику, расширение делового и терминологического словаря в рамках проектного обучения остаются актуальными факторами и могут в значительной степени отвечать современным образовательным требованиям. Кроме того, современная государственная политика в сфере высшего образования уделяет особое внимание подготовке специалистов, востребованных для реализации конкретных профессиональных задач с учетом запросов современного общества и бизнеса [4].

Результаты проведенного опроса и организованных обсуждений с учетом заявленных выше вопросов в рамках организации дней проектного обучения в университете могут оказать существенную академическую поддержку студентам и частично направить практическое внимание студентов на существующие проблемы в рамках межкультурной профессиональной коммуникации и проектного обучения в университете.

Список источников:

1. Абрамов В.И., Чуркин Д.А. Роль эффективных коммуникаций и коллективного разума при цифровой трансформации компании // Вестник университета. 2024. (4). С. 50-60.
2. Голованов В.И. Особенности взаимодействия государственных органов власти с IT компаниями в сфере информационных технологий // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 77-90.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О., Царапов М.Н. Структура цифровых технологий в Москве // Муниципальная Академия. 2022. №2. С. 10-15.
4. Салынская Т.В., Ясницкая А.А. Иноязычная подготовка в рамках решения профессиональных задач государственного и муниципального управления // Муниципальная Академия. 2022. №2. С. 88- 89.
5. Салынская Т.В., Ясницкая А.А. Трансформация бизнеса: проектная работа в университете. Методические вопросы преподавания инфокоммуникаций в высшей школе. Учредители: ООО «Издательский дом медиа паблишер». Т. 12. № 3. 2023. С. 34-41.
6. Ali J. K. M. et al. Impact of ChatGPT on learning motivation: teachers and students' voices //Journal of English Studies in Arabia Felix. 2023. Vol. 2. No. 1. P. 41-49.
7. Baidoo-Anu D., Ansah L. O. Education in the era of generative artificial intelligence (AI): Understanding the potential benefits of ChatGPT in promoting teaching and learning //Journal of AI. 2023. Vol. 7. No. 1. P. 52-62.
8. Caldarini G., Jaf S., McGarry K. A literature survey of recent advances in chatbots //Information. 2022. Vol. 13. No. 1. P. 41.
9. De la Vall R. R. F., Araya F. G. Exploring the benefits and challenges of AI-language learning tools //International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. 2023. Vol. 10. No. 01. P. 7569-7576.
10. Kasneci E. et al. ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education //Learning and individual differences. 2023. Vol. 103. P. 102274.
11. Kohnke, L., & Ting, A. (2021). ESL students' perceptions of mobile applications for discipline-specific vocabulary acquisition for academic purposes. Knowledge Management & E-Learning. 13(1). P. 102-117.
12. Lo C. K. What is the impact of ChatGPT on education? A rapid review of the literature //Education Sciences. 2023. Vol. 13. No. 4. P. 410.

References:

1. Abramov V.I., Churkin D.A. The role of effective communications and collective intelligence in the digital transformation of a company // Bulletin of the University. 2024. (4). P. 50-60.
2. Golovanov V.I. Features of the interaction of government agencies with IT companies in the field of information technology // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 77-90.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O., Tsarapov M.N. The structure of digital technologies in Moscow // Municipal Academy. 2022. No. 2. P. 10-15.
4. Salynskaya T.V., Yasnitskaya A.A. Foreign language training in the framework of solving professional problems of state and municipal administration // Municipal Academy. 2022. No. 2. P. 88-89.
5. Salynskaya T.V., Yasnitskaya A.A. Business transformation: project work at the university. Methodological issues of teaching infocommunications in higher education. Founders: ООО "Publishing house media publisher". Vol. 12. No. 3. 2023. P. 34-41.
6. Ali J. K. M. et al. Impact of ChatGPT on learning motivation: teachers and students' voices //Journal of English Studies in Arabia Felix. 2023. Vol. 2. No. 1. Pp. 41-49.
7. Baidoo-Anu D., Ansah L. O. Education in the era of generative artificial intelligence (AI): Understanding the potential benefits of ChatGPT in promoting teaching and learning //Journal of AI. 2023. Vol. 7. No. 1. Pp. 52-62.
8. Caldarini G., Jaf S., McGarry K. A literature survey of recent advances in chatbots //Information. 2022. Vol. 13. No. 1. Pp. 41.
9. De la Vall R. R. F., Araya F. G. Exploring the benefits and challenges of AI-language learning tools //International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. 2023. Vol. 10. No. 01. Pp. 7569-7576.
10. Kasneci E. et al. ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education //Learning and individual differences. 2023. Vol. 103. P. 102274.
11. Kohnke, L., & Ting, A. (2021). ESL students' perceptions of mobile applications for discipline-specific vocabulary acquisition for academic purposes. Knowledge Management & E-Learning. 13(1). Pp. 102-117.
12. Lo C. K. What is the impact of ChatGPT on education? A rapid review of the literature //Education Sciences. 2023. Vol. 13. No. 4. Pp. 410.



УДК 338.48-44(1-88)-053.68
DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_228
EDN: <https://elibrary.ru/xvjigq>

Внутренний туризм глазами современной молодежи: российский опыт

Domestic tourism through the eyes of modern youth: Russian experience



Елена Вадимовна Дианина

ФГБОУ ВО «Государственный Университет Управления»,
старший преподаватель кафедры рекламы и связей с
общественностью, ORCID: 0000-0002-6813-7359; SPIN-код: 1499-
7863; AuthorID: 667103.
109542, Россия, г. Москва, Рязанский проспект, д.99.
e-mail: elena-dianina@yandex.ru

Elena V. Dianina

Federal State Educational Institution of Higher Education "State
University of Management", Senior Lecturer, Department of
Advertising and Public Relations ORCID ID: 0000-0002-6813-7359;
SPIN-code: 1499-7863; AuthorID: 667103.
109542, Russia, Moscow, Ryazansky Prospekt, 99.
e-mail: elena-dianina@yandex.ru



Елизавета Константиновна Доронина

ФГБОУ ВО «Государственный Университет Управления»,
студентка 2 курса направления подготовки «Реклама и
связи с общественностью»
109542, Россия, г. Москва, Рязанский проспект, д.99.
e-mail: liza_doronina2005@mail.ru

Elizaveta K. Doronina

Federal State Educational Institution of Higher Education
"State University of Management", 2nd year student, program
"Advertising and Public Relations"
109542, Russia, Moscow, Ryazansky Prospekt, 99.
e-mail: liza_doronina2005@mail.ru

Аннотация.

В связи с социально-экономическими условиями у российских туристов снизилось количество возможностей для отдыха за границей, что предоставило возможности для развития туризма в России. Однако существует ряд проблем, которые затрудняют развитие внутреннего туризма в России. В статье рассматриваются способы развития внутреннего туризма в России, его преимущества и недостатки, что в значительной мере оказывает влияние на развитие всей туристической отрасли. Также приводится анализ вторичных исследований (сайт федеральной службы государственной статистики, Ассоциации туроператоров, Агентство стратегических инициатив) по оценке количества туристов в России. В работе представлены результаты социологического исследования (интернет-опрос) молодежи и глубинного интервью с экспертами туристической отрасли. Цель исследования - изучить проблемные зоны и перспективы развития внутреннего туризма в РФ и отношение молодежи к его популяризации. Результаты исследования показали, что подавляющее большинство молодежи поддерживает развитие и популяризацию внутреннего туризма в РФ. В работе даются рекомендации по популяризации внутреннего туризма в России среди молодежи. А также в статье даются рекомендации по популяризации внутреннего молодежного туризма в России.

Ключевые слова.

Внутренний туризм, молодежь, виды туризма, популяризация, исследование.

Abstract.

Due to socio-economic conditions, Russian tourists have fewer opportunities to vacation abroad, which has provided opportunities for the development of tourism in Russia. However, there are a number of problems that hinder the development of domestic tourism in Russia. The article discusses the ways of developing domestic tourism in Russia, its advantages and disadvantages, which significantly affects the development of the entire tourism industry. It also provides an analysis of secondary research (the website of the Federal State Statistics Service, the Association of Tour Operators, the Agency for Strategic Initiatives) to estimate the number of tourists in Russia. The paper presents the results of a sociological study (Internet survey) of young people and an in-depth interview with experts in the tourism industry. The purpose of the study is to study the problem areas and prospects for the development of domestic tourism in the Russian Federation and the attitude of young people to its popularization. The results of the study showed that the overwhelming majority of young people support the development and popularization of domestic tourism in the Russian Federation. The work provides recommendations for popularizing domestic tourism in Russia among young people. The article also provides recommendations for popularizing domestic youth tourism in Russia.

Keywords.

Domestic tourism, youth, types of tourism, popularization, research.

Введение

Начиная с 2020 из-за COVID, а затем и из-за санкций многие популярные европейские страны оказались закрыты для российских туристов. Данная ситуация непосредственно повлияла на развитие внутреннего туризма в нашей стране. Развитие внутреннего туризма имеет важнейшее экономическое значение. Это и привлечение инвесторов, создание новых рабочих мест, развитие инфраструктуры регионов, что ведет к увеличению уровня благосостояния граждан. В соответствии со Стратегией развития туризма, к 2035 году ожидается увеличение поездок по России примерно в три раза (до 144 млн. поездок в год) [1].

Методологической базой научной статьи послужили научные публикации и данные по вопросам развития внутреннего туризма в России и сайта федеральной

службы государственной статистики, Ассоциации туроператоров, Агентство стратегических инициатив. Методами исследования являются: анализ, синтез, опрос, глубинное интервью.

Основная часть

Для развития внутреннего туризма с 2020-2022 г.г. действовала государственная программа «Туристический кэшбек». Суть программы заключалась в возврате части денежных средств за путешествия по России, выполнив определённые условия программы. Однако данная программа прекращена с 2024 года.

С 2024 года до 2030 года реализуется Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», включающий в себя следующие программы поддержки: развитие туристической инфраструктуры, повышение доступности туристических продуктов,

совершенствование управления в сфере туризма.

В 2024 году был разработан ряд госпрограмм для поддержки предпринимателей в туристической индустрии, например, льготные условия кредитования на строительство или реконструкцию отелей; получение гранта на развитие туристического проекта в регионе для обустройства пляжей и национальных туристических маршрутов; приобретение туристического оборудования; проведение событийных мероприятий с целью повышения туристической привлекательности региона; проектирование и реализация туристического кода города; возведение модульных кемпингов, автокемпингов, глэмпингов и некапитальных причальных сооружений и др. В 2024 году общий объем единой субсидии для регионов составляет 6,2 млрд рублей [9].

Также была введена нулевая ставка НДС, т.е. владельцы объектов проживания могут не уплачивать НДС за проживание в номере и включенный в стоимость номера завтрак. Предоставлена возможность выкупить или взять в аренду государственные земельные участки без торгов для крупного инвестиционного проекта, в том числе, в сфере туризма. Еще один вид субсидий - субсидия на трудоустройство - при найме некоторых категорий сотрудников через портал «Работа России» можно получить субсидии от Социального фонда.

С 2025 года регионы будут получать субсидии на строительство инфраструктуры для создания круглогодичных курортов по новому федеральному проекту «Пять морей и озеро Байкал», оказывается дополнительная поддержка на развитие туристических кластеров [7]. Данные меры поддержки, безусловно, оказывают благоприятное воздействие на развитие внутреннего туризма в РФ. Так, с 2018 по 2024 год во многих регионах РФ взимался курортный сбор с отдыхающих в РФ. Все средства направлены на развитие и поддержание объектов туристической инфраструктуры. С 2025 года курортный сбор будет заменен туристическим налогом в размере не более 1% от стоимости

номера или койко-места, но минимум 100 рублей, а для санаториев фиксированная стоимость - 100 рублей, который будут взимать с владельцев гостиниц, санаториев и пансионатов. Соответственно, введение туристического налога приведет к увеличению стоимости тура. О введении налога решение принимают местные власти региона. Однако не все инициативы положительно воспринимаются путешественниками.

По данным Ассоциации Туроператоров России (АТОР), более половины (62%) респондентов негативно относятся к курортному сбору, треть респондентов (31%) поддерживают курортный сбор, если собранные средства будут направлены на благоустройства региона. 37% респондентов «готовы заплатить сбор, но будут при этом недовольны» и 7% воздержались от ответа [6]. Однако, следует отметить, положительное влияние курортного сбора в 2024 году на развитие туризма. В Санкт-Петербург он принес в бюджет культурной столицы 342 млн руб. (с 1 апреля 2024 года по 12 августа 2024 года), которые планируют направить на благоустройство пляжей «Ласковый» и «Дюны», реставрацию Московских ворот и создание фонтана в Линейном парке [8].

Рассматривая состояние туристической индустрии на данный момент в России, стоит отметить, что динамика развития отрасли положительная. По данным российского правительства, количество туристических поездок внутри страны с января по сентябрь 2024 года выросло на 11,1% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года [5].

Наиболее востребованными направлениями, по данным того же источника, являются Тува, Чечня, Дагестан, Рязанская область и Якутия [5]. Туристическая индустрия России обладает обширными возможностями для активизации роста и повышению своего веса в экономическом секторе [16]. Россия имеет значительный потенциал для развития туристической отрасли благодаря многочисленным уникальным природным и культурно-историческим достопримечательностям, которые привлекают как местных, так и иностранных

посетителей. Множество этих мест имеют глобальное значение и способны удовлетворять интересы самых разнообразных туристов [18]. Например, в России насчитывается 18 объектов, включенных в список Всемирного наследия ЮНЕСКО, и 11 мест, признанных Всемирным наследием ЮНЕСКО в области природы. Эти достижения выводят Россию на десятое место в мировом рейтинге по количеству объектов Всемирного наследия и на четвертое место по природному наследию.

Также в последнее время наблюдается устойчивое экономическое воздействие от туристских структур, основанных в последние годы. Туризм продолжает открывать широкие возможности для повышения значимости в процессе социально-экономического прогресса регионов Российской Федерации [2, с. 28; 3].

Большое влияние на популяризацию внутреннего туризма оказала выставка «Россия», проходившая в 2024 году на ВДНХ. Посетители выставки могли соприкоснуться с историей, бытом, культурой, интересными местами того или иного региона России, которые собраны в одном месте. По данным совместного отчета Агентства стратегических инициатив (АСИ) и группы компаний Б1, у большей половины респондентов (58%) выставка вызвала интерес и желание посетить разные регионы России [11].

Однако имеются и некоторые факторы, которые затрудняют развитие внутреннего туризма в России: высокие транспортные расходы и в целом дорогой отдых, недостаточно развитая инфраструктура и сервис, не хватает квалифицированных кадров в индустрии, не сформирована стратегия продвижения регионов [17; 20]. К примеру, эксперт Российского союза туриндустрии (РСТ), гендиректор туроператора «Дельфин» Сергей Ромашкин считает, что спрос на путешествия по России в 2025 году может снизиться по причине роста цен на услуги отелей и авиакомпаний, а также в связи с экологической катастрофой вблизи Анапы [12].

В научной литературе выделяют аспекты, способствующие раскрытию потенциала внутреннего туристического продукта.

Среди них принято выделять следующие: улучшение качества специализированной инфраструктуры и повышение транспортной доступности; уменьшение зависимости использования туристических объектов от сезона года; применение анализа статистических данных и внедрение новейших digital-технологий, помогающих сфере туризма сделать более современной; повышение привлекательности для инвестиций; новый подход к обучению ключевых специалистов данной сферы. Внедрение предложенных мер откроет новые горизонты для активного развития туристической отрасли и усиления её влияния на экономическое и социальное процветание Российской Федерации [2, с. 29].

В развитии внутреннего туризма в нашей стране не последнее значение занимает молодежь, которую можно охарактеризовать как наиболее активную и любознательную. Современная молодежь привыкла использовать цифровые технологии для решения важных вопросов, в том числе, и в планировании отдыха. Но в связи с нестабильным материальным положением молодежь вынуждена экономить на путешествиях.

Результаты исследования, проведенного в 2024 году Банком ДОМ РФ и Финансовым университетом при правительстве РФ, выявили значимые критерии для молодежи путешествий по России - мобильность, самостоятельность в передвижениях и сроках, красивые места и недорогие форматы размещения [13].

В России активно популяризируется туризм среди молодежи, создаются различные проекты, конкурсы и программы. Например, по поручению президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина в 2021 году была создана программа «Больше, чем путешествие», благодаря которой свыше 235 тысяч молодых людей получили возможность увидеть разные уголки нашей страны, а также познакомиться с различными достижениями в сфере науки и промышленности [10]. Программа входит в экосистему Федерального агентства по делам молодежи (Росмолодежь). У данной программы существует множество партнеров, одним из

которых является «Движение Первых». Например, школьники и студенты могут участвовать в таких конкурсах, как «Большая перемена» и «Твой ход», где призеры и победители получают такую уникальную возможность, как выбрать путешествие в любом направлении длительностью от 3 до 7 дней. Можно уехать в Санкт-Петербург, а можно отправиться полюбоваться красотами Байкала или Калининграда. И это все абсолютно бесплатно.

С 2024 года появилась возможность для молодых людей из новых регионов страны – Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей. В рамках конкурса «Новые горизонты» участники смогли посетить Москву, погулять по городу, а также заглянули на выставку «Россия» [15]. В следующих турах конкурса участники уже начали путешествовать по субъектам России. Для эффективной популяризации внутреннего туризма среди молодого поколения важно понимать и изучать его потребности, интересы и предпочтения [4].

Поэтому именно данная целевая аудитория была выбрана для проведения исследования, основной целью которого является изучение отношения молодежи к развитию и популяризации внутреннего туризма в РФ. В исследовании приняли участие 102 человека, из которых 51 женщина и 41 мужчина в возрасте 18-23 года (69%), младше 18 лет (31%), проживающих в Москве и Московской области. Кроме того, было проведено два глубинных интервью с экспертами трэвел-индустрии для выявления проблемных зон и перспектив развития внутреннего туризма, в том числе, для молодежи.

Результаты опроса показали, что абсолютное большинство респондентов любят путешествовать (92%). Предпочитают путешествовать по России более половины респондентов (54%), остальные респонденты отметили, что больше ориентированы на путешествия за рубежом. Среди главных стран-конкурентов России респонденты выделили Турцию (63%), ОАЭ (51%), Италию (43%), Египет (41%).

По результатам глубинного интервью с руководителями туристического агентства

было выявлено, что в настоящее время «внутренний туризм переживает бум. Все больше появляется новых направлений, сильно растет экскурсионный туризм», что связано с увеличением у потребителей интереса к поездкам по России после пандемии и ограничений на международные поездки, «развитием гостиничной и транспортной инфраструктуры», «цифровизацией, например, увеличилось число онлайн-агрегаторов («Спутник», «Трипстер», «Островок»), которые дают возможность бронировать проживание, экскурсии, другие составляющие поездки, а также рост количества поездок выходного дня (2-3 дня) и «увеличение автотуризма».

Состояние молодежного туризма в России на сегодняшний день эксперты оценили как «недостаточно развито». Для привлечения данной категории необходимо «больше информации доводить до молодежи, показывая, сколько в России удивительных и интересных мест». К наиболее популярным направлениям среди молодежи для внутреннего туризма в России эксперты выделили такие как: Москва, Сочи, Рязань, Санкт-Петербург, Байкал, горнолыжные курорты.

В качестве основных источников при планировании туристических поездок респонденты применяют интернет-ресурсы (85%), рекомендации знакомых (67%), мнения родственников (51%) и менее востребованными источниками стали блогеры (36%), туристические агентства (28%), информационно-рекламные материалы (13%). Более половины респондентов заранее составляют маршрут путешествий (60%), иногда планируют (37%) и спонтанно совершают поездки лишь 3% респондентов.

Респонденты отметили, что наиболее популярным сезоном для путешествий является лето (98%), что обусловлено благоприятными погодными условиями и наличием каникул. А также весна (46%), привлекающая мягким климатом, возможностью насладиться пробуждением природы и отсутствием сильной жары.

Путешествия в зимнее время года предпочитают 28% респондентов. Это может быть связано с новогодними праздни-

ками и активными видами спорта (лыжи, сноуборд), а осень оказалось менее популярным временем года для совершения путешествий, ее отметили менее четверти респондентов (21%), что обусловлено началом учебы. Респонденты предпочитают совершать путешествия на самолетах или поездах (по 37%). На автомобиле путешествуют чуть больше четверти респондентов (26%).

В ходе исследования были изучены наиболее востребованные виды туристического отдыха среди молодежи. Результаты опроса показали, что молодежь выбирает пляжный туризм (82%) и горный туризм (63%). Горный туризм предполагает активный отдых в горах, пешие походы, катание на горных лыжах и сноуборде привлекают всё больше молодых людей (58%). Спортивный туризм востребован среди 43% респондентов. Данный вид туризма включает в себя разнообразные виды активного отдыха, такие как водные виды спорта, велотуризм, скалолазание. Такой вид туризма, как культурно-познавательный туризм оказался не востребованным молодым поколением – 2% респондентов. Важно отметить, что респонденты могли выбирать несколько видов туризма. Это объясняет, почему суммарный процент превышает 100.

При этом респонденты отметили, что необходимо развивать следующие виды внутреннего туризма: культурный туризм (66%), пляжный (56%), экотуризм (37%), туризм на транспорте (33%), гастрономический туризм (35%).

Как показали результаты исследования, современная молодежь предпочитает как спокойный отдых на море, так и активный отдых в горах. Менее интересен культурный туризм. Стоит отметить интересный факт, что именно данный вид туризма, по мнению, молодых путешественников, нуждается в развитии. Это можно объяснить тем, что формат проведения экскурсий по культурно-историческим объектам на сегодняшний день не интересен молодежи и требует изменения как в самой подаче информации, так и в использовании цифровых технологий (инсталляции, голограммы, VR и др.).

Нами были изучены преимущества и недостатки внутреннего туризма в России. По мнению респондентов, к преимуществам отдыха в нашей стране относят: «богатство культурно-исторического наследия», «разнообразие природных ландшафтов», «возможности для активного отдыха», «уникальную культуру и традиции».

С таким мнением сложно не согласиться. В России находятся множество культурно-исторических памятников архитектуры и искусства, привлекающих туристов со всего мира. Уникальные природные места: заснеженные вершины гор, бескрайние степи. Густые леса и теплые моря дают возможности для развития различного вида развития активного отдыха (горные походы, сплавы по рекам, велотуризм, лыжи, сноуборд). В последние годы в России наблюдается развитие туристической инфраструктуры, появляются новые гостиницы, рестораны, развлекательные комплексы. Грамотное развитие туристической индустрии может способствовать формированию патриотического сознания, что в конечном исходе может положительно повлиять на развитие отечественного туризма.

Эксперты выделили следующие преимущества отдыха в России: экономичность, безопасность, отсутствие языковых барьеров и визовых проблем. Кроме этого, масштабы территорий «наша страна огромна и есть отдых на любой вкус. Ни одна другая страна не может похвастаться таким количеством видов путешествий».

В качестве недостатков молодые люди и эксперты выделили следующие: высокую стоимость путешествий, неравномерное развитие туристической инфраструктуры, недостаточный уровень сервиса, сезонность.

Хотелось бы отметить, что такой недостаток как сезонность нивелируется в последнее время. По мнению вице-президента НП НАИТО, директора МБУ «ТИЦ Воронежа» Екатерина Шрамко в России стали развиваться «туры выходного дня», что делает внутренний туризм «внесезонным явлением» [14].

Стоимость на билеты, проживание, питание и развлечения в некоторых популяр-

ных туристических объектах России могут быть достаточно высокими. Еще не во всех регионах России недостаточно развита туристическая инфраструктура, что может создавать серьезные неудобства для путешественников и негативно сказывается на впечатлениях туристов. На сегодняшний день многие туристические направления в России все еще привязаны к определенному сезону, что ограничивает возможности для путешествий в другое время года.

Высокая же стоимость путешествий, по мнению эксперта, является основным барьером: «она обусловлена недостаточностью транспортной и гостиничной инфраструктуры. Например, «если бы было 10 отечественных авиакомпаний с большим флотом самолетов, то, конечно, стоимость авиабилетов по России была бы намного ниже. То же самое касается железной дороги, где наблюдается очень большая нехватка билетов по некоторым направлениям и, соответственно, нерезально высокие цены».

В отношении недостаточно развитой инфраструктуры эксперты отметили, что «в России огромное количество мест, где можно отдохнуть или что-то посмотреть, но многие объекты в плачевном состоянии и нужна поддержка государства». Также они подчеркнули, что ситуация стала меняться: «начинают строить новые объекты для размещения и создавать комфортные условия для отдыха».

Главными факторами, влияющими на выбор места отдыха, по мнению молодежи, стали стоимость отдыха, безопасность и комфортное проживание (среднее значение - 4,3), затем - климатические условия и наличие достопримечательностей (среднее значение - 3,9), средства передвижения (среднее значение - 3,8), отзывы туристов (среднее значение - 3,7). Менее значимыми факторами оказались количество дней отдыха (среднее значение - 3,3) и расстояние до места (среднее значение - 3).

Большинство респондентов поддерживают инициативу популяризации туризма в России (88%), относятся нейтрально - 10 %, не поддерживают популяризацию внутреннего и «затруднились ответить» (по

1%). Главная цель популяризации туризма в России, по мнению респондентов, - сохранение природы и культурного наследия (34%), менее трети респондентов отметили социокультурный обмен (29%), знакомство с новыми местами своей страны (17%), экономический рост (3%).

В рамках исследования были выявлены интересные туристические места с точки зрения молодежи. К ним респонденты отнесли следующие: Рязань, Краснодар, Дальний Восток.

В качестве мер по повышению привлекательности России как туристического объекта, прежде всего, респонденты видят в снижении стоимости и введение акций/программ лояльности (47%), развитии инфраструктуры (42%), разработке и продвижении новых туристических маршрутов (11%).

По мнению экспертов, для дальнейшего развития и популяризации внутреннего туризма необходимо «создавать новые удобные и разнообразные объекты размещения, развивать инфраструктуру, увеличивать разнообразные экскурсионные программы, использовать цифровизацию всех туристических услуг, лицензирование гидов, экскурсоводов, туристических компаний, которые работают на рынке внутреннего туризма. По прогнозам экспертов, для успешного развития внутреннего туризма важно уделять внимание и развитию медицинского туризма.

Полученные данные имеют большое значение для развития туризма внутри страны. Эти данные могут быть использованы для разработки продуктов в области туризма, которые направлены на молодую аудиторию.

Результаты исследования позволяют сформировать эффективные рекомендации по популяризации внутреннего туризма в России.

1. Разработать гибкие системы скидок для молодежи на транспорт, проживание, экскурсии. Например, создать специальные молодежные тарифы на авиа- и железнодорожные перевозки, предоставить скидки на проживание в хостелах и гостиницах. Создать бюджетные туристические пакеты, ориентированные на молодежь.

Это могут быть комбинированные туры, включающие транспорт, проживание, экскурсии и питание по доступной цене.

2. Развивать привлекательный контент и продвижение. Использовать популярные среди молодежи платформы (TikTok, Rutube и др.) для продвижения туризма. Создавать яркие и динамичные видеоролики, публиковать фотографии красивых мест, проводить конкурсы с призами в виде туров по России. А также привлекать молодых блогеров и лидеров мнений к сотрудничеству. Организовывать для них пресс-туры по разным регионам России, предоставлять им возможность поделиться своими впечатлениями с аудиторией. Важно разрабатывать мобильные приложения и онлайн-платформы, которые упростят планирование и организацию путешествий по России. Например, приложение с интерактивной картой, информацией о достопримечательностях, вариантах проживания и отзывами путешественников.

3. Развивать инфраструктуру для активного отдыха и спорта. Создавать велодорожки, скалодромы, веревочные парки, базы для занятий водными видами спорта. Обеспечивать доступ к Wi-Fi в общественных местах и туристических объектах [19]. Для современной молодежи важно быть на связи и иметь доступ к интернету. Развивать системы навигации и информационные центры на русском и английском языках. Это облегчит навигацию и поможет туристам получить необходимую информацию.

4. Акцентировать внимание на уникальных и необычных форматах туризма. Развивать экологический туризм, гастрономические туры, фототуры, туры по местам съемок фильмов и сериалов. Это привлечет внимание молодежи, которая ищет необычные и запоминающиеся впечатления. Организовывать тематические фестивали, концерты, спортивные мероприятия в разных регионах России. Это сделает путешествия более яркими и интересными для молодежи.

5. Развивать чувство патриотизма и любви к родной стране посредством создания проектов и программ, которые по-

могут молодежи лучше узнать историю и культуру России. И поощрять волонтерские проекты, связанные с сохранением культурного и природного наследия России.

Реализация этих рекомендаций поможет сделать туризм в России более привлекательным для молодежи и будет способствовать развитию внутреннего туризма.

Заключение

Развития внутреннего туризма в России становится приоритетной государственной задачей. Существует множество госпрограмм поддержки как для туристов, так и отельеров. Результаты опроса и глубинного интервью выявили, что молодежь привлекают путешествия по России и они поддерживают развитие внутреннего туризма в РФ с целью сохранения природных объектов и культурного наследия. В настоящее время молодежь больше привлекает пляжный отдых, однако молодые люди видят важность в развитии культурного туризма в изменении его формы подачи.

Главными факторами при выборе путешествия являются его стоимость, безопасность и комфорт. Основными проблемами туризма в России являются недостаточно развитый сервис и инфраструктура, и высокая стоимость отдыха в России. Эксперты отмечают, что постепенно повышается уровень сервиса и развивается инфраструктура на российских курортах. По мнению молодых путешественников, важно уделять внимание культурному туризму, пляжному отдыху, экологическому туризму, туризму на транспорте, гастрономическому туризму. Эксперты видят перспективы еще и в медицинском туризме.

На основании вторичного анализа туристической отрасли и проведенных исследований разработаны рекомендации, направленные на привлечение молодежи к путешествию по России.

Список источников:

1. Большие планы: как будет развиваться туризм в России до 2035 год/ РБК // URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmr/635bc11b9a79477ff93ecfbc?ysclid=m34xzgrp8u203855776&from=soru> (дата обращения: 10.03.2025.)
2. Внутренний туризм: учебник / Е. А. Аникудинова, Е. М. Белый, Н. А. Восколович [и др.]; под ред. Е. М. Белого. — Москва: КноРус, 2023. — 240 с.
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. В своих пределах: как растет индустрия путешествий в России / РБК отрасли // URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6745e31f9a79474206b40c76> (дата обращения: 11.03.2025.)
6. Две трети туристов негативно воспринимают курортный сбор в регионах (17.08.2023)/ АТОР // URL: <https://www.atorus.ru/node/53703> (дата обращения: 12.03.2025.)
7. Обновлена госпрограмма «Развитие туризма» (24 декабря 2024) / Объясняем.рф // URL: <https://объясняем.рф/articles/news/obnovlena-gosprogramma-razvitie-turizma/> (дата обращения: 12.03.2025.)
8. Петербург превзошел прогнозы по сбору налога с туристов / РБК // URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/12/08/2024/66ba09549a794770bd99fde5 (дата обращения: 11.03.2025.)
9. Получить грант на развитие туристического проекта в регионе/ Национальные проекты РФ // URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/opportunities/poluchit-grant-na-razvitie-turisticheskogo-proekta-v-regione/> (дата обращения: 14.03.2025.)
10. По поручению Президента России Владимира Путина в этом году был создан проект «Больше, чем путешествие» / Сетевое издание Сампо ТВ 360 // URL: <https://sampotv360.ru/2021/12/13/po-porucheniyu-prezidenta-rossii-vladimira-putina-v-etom-godu-byt-sozdan-proekt-bolshe-chem-puteshestvie/> (дата обращения: 16.03.2025.)
11. Россия, путешествующая: новое исследование АСИ и Б1 раскрывает основные тренды внутреннего туризма в России / Агентство стратегических инициатив // URL: <https://asi.ru/news/200823/> (дата обращения: 17.03.2025.)
12. Спрос на путешествия по России в 2025 году может начать снижаться из-за роста цен / Интерфакс // URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/spros-na-puteshestviya-po-rossii-v-2025-godu-mozhet-nachat-snizhatsya-iz-za-rosta-cen> (дата обращения: 12.03.2025.)
13. Стало известно, как путешествует российская молодежь по

- стране/ 11 февраля 2025 г./ Коммерсантъ // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7327226> (дата обращения: 15.03.2025.)
14. Туры выходного дня, культура регионов и путешествия для детей: чем будет жить индустрия внутреннего туризма в России в 2025 году/ Отдых в России. Проект «Комсомольской правды» // URL: <https://www.kp.ru/russia/novosti-turizma-v-rossii/perspektivy-i-plany/> (дата обращения: 18.03.2025.)
 15. 10 тысяч молодых людей из Донбасса и Новороссии в 2025 году отправятся в путешествия по России по программе «Больше, чем путешествие». / Росмолодежь // URL: https://fadm.gov.ru/news/10-tysyach-molodykh-lyudey-iz-donbassa-i-novorossii-v-2025-godu-otpravlyatsya-v-puteshestviya-po-rossii/?user_lang=en (дата обращения: 14.03.2025.)
 16. Хван В.В., Бринза В.В., Филиппов Д.В. Реорганизация университета и трансформация структуры управления его социальным комплексом // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 4 (116). С. 40-51.
 17. Хмельченко Е.Г., Ибатов Ф.М. Маркетинг в социальных медиа // Modern Economy Success. 2019. № 1. С. 112-115.
 18. 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. М.: Государственный университет управления, 2017. — С. 146-151.
 19. 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.
 20. 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. Big plans: how tourism will develop in Russia until 2035 / RBC // URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmr/635bc11b9a79477ff93ecfbc?ysclid=m34xzgrp8u203855776&from=copy> (date of access: 10.03.2025.)
2. Domestic tourism: textbook / E. A. Anikudimova, E. M. Bely, N. A. Voskolovich [et al.]; edited by E. M. Bely. - Moscow: KnoRus, 2023. - 240 p.
3. 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: Economy 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. Within its limits: how the travel industry is growing in Russia / RBC industries // URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6745e31f9a79474206b40c76> (date of access: 11.03.2025.)
6. Two thirds of tourists have a negative perception of resort fees in the regions (17.08.2023) / ATOR // URL: <https://www.atorus.ru/node/53703> (date of access: 12.03.2025.)
7. The state program "Tourism Development" has been updated (December 24, 2024) / Obyasnyam.rf // URL: <https://obyasnyam.rf/articles/news/obnovlena-gosprogramma-razvitie-turizma/> (date of access: 12.03.2025.)
8. Petersburg exceeded forecasts for collecting taxes from tourists / RBC // URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/12/08/2024/66ba09549a794770bd99fde5 (date of access: 11.03.2025.)
9. Receive a grant for the development of a tourism project in the region / National Projects of the Russian Federation // URL: <https://xn--80aapampemchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/opportunities/po-luchit-grant-na-razvitie-turisticheskogo-proekta-v-regione/> (date of access: 14.03.2025.)
10. On behalf of Russian President Vladimir Putin, the "More Than Travel" project was created this year / Online publication Sampo TV 360 // URL: <https://sampotv360.ru/2021/12/13/po-porucheniyu-prezidenta-rossii-vladimira-putina-v-etom-godu-byl-sozdan-proekt-bolshe-chem-puteshestvie/> (date of access: 16.03.2025.)
11. Russia, traveling: a new study by ASI and B1 reveals the main trends in domestic tourism in Russia / Agency for Strategic Initiatives // URL: <https://asi.ru/news/200823/> (date of access: 17.03.2025.)
12. Demand for travel in Russia in 2025 may begin to decline due to rising prices / Interfax // URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/spros-na-puteshestviya-po-rossii-v-2025-godu-mozhet-nachat-snizhatsya-iz-za-rosta-cen> (date of access: 12.03.2025.)
13. It became known how Russian youth travels around the country / February 11, 2025 / Kommersant // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7327226> (date of access: 15.03.2025.)
14. Weekend tours, regional culture and travel for children: what will happen to the domestic tourism industry in Russia in 2025 / Vacation in Russia. Project of "Komsomolskaya Pravda" // URL: <https://www.kp.ru/russia/novosti-turizma-v-rossii/perspektivy-i-plany/> (date of access: 18.03.2025.)
15. 10 thousand young people from Donbass and Novorossiia in 2025 will go on trips around Russia under the program "More than a Journey". / Rosmolodezh // URL: https://fadm.gov.ru/news/10-tysyach-molodykh-lyudey-iz-donbassa-i-novorossii-v-2025-godu-otpravlyatsya-v-puteshestviya-po-ross/?user_lang=en (date of access: 14.03.2025.)
16. Khvan V.V., Brinza V.V., Filippov D.V. Reorganization of the University and Transformation of the Management Structure of its Social Complex // University Management: Practice and Analysis. 2018. Vol. 22. No. 4 (116). Pp. 40-51.
17. Khmelchenko E.G., Ibyatov F.M. Marketing in Social Media // Modern Economy Success. 2019. No. 1. Pp. 112-115.
18. 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 a collection of scientific papers of teachers, graduate students and students of the Department of Public and Municipal Administration. Moscow: State University of Management, 2017. – Pp. 146-151.
19. Cherkasova M.A. Network Communities and a Change in the Paradigm of Municipal Administration on the Example of Moscow // Public and Municipal Administration. Scientific Notes. 2021. No. 1. P. 82-86.
20. 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.

Content

State and municipal administration

Transferring the experience of patriotic education of the Soviet period to modern Russia2
Zotov V.B., Anferov A.A.

Increasing the motivation of students in the field of Public and Municipal Administration: transformation of educational trajectories.....10
Abramov R.A., Sagueva A.N., Gordeeva P.E., Nenasheva A.S.

Modern anti-monopoly policy of Russia.....21
Matveeva N. S.

Features of the organization and implementation of social policy measures in the Kherson region on the example of Novaya Kakhovka.....32
Shtanko M.G., Ivanov V.V., Ubushaeva B.G.

Systematization and analysis of current problems of social policy implementation in Novaya Kakhovka.....44
Shtanko M.G., Ivanov V.V., Mokrushin V.I.

Actual tasks of management consulting in the context of state policy on preservation and strengthening traditional Russian spiritual and moral values.... 55
Volobuev S.G., Rybalchenko I.V.

Environmental dominance in the training of civil servants as a factor of sustainable development67
Kirnarskaya S.V., Geit N.A., Anfimova A.Yu.

Reforms of the Public Administration System in the Republic of Turkey: from K. Atatürk to T. Erdogan76
Nureyev B.D., Kolchin A.A.

Regional and sectoral economics

Job reduction - a painful necessity for the economy84
Zotov V.B., Kolesnikov I.V.

Analysis of forecast estimates of the Ryazan region labor market93
Kistrina E.I., Lokteeva G.E., Antonova I.A.

Economic, organizational and administrative aspects of interaction between private security organizations and authorities in the Republic of Tatarstan108
Salyakhiev A.R., Yakovlev A.Yu.

Prospects for the development of the regional system "Environmentally friendly city" (on the example of the Tula region)113
Babkina T.V., Buravova A.A., Plotnikova V.A.

Management accounting as an element of the organization's management system: strategic transformation in the context of digitalization125
Tolmachev A.A., Rybalchenko I.V., Demin A.V.

Disproportions of Russia's investment policy133
Firsova E.A.

Management

The role of creative industries in the socio-economic and cultural development of the country138
Khmelchenko E.G., Veliss T.N., Kulakova S.V., Klishina A.I.

Research of the technology of forming the structure of interactive cinema149
Kosinova M.I., Elchaninoff L.I.

Managerial features of distribution of independent foreign films in the Russian156
Akopyan A.R., Kosinova M.I., Zolotykh M.D.

Quality of education as a national priority: ways of transformation of educational environment167
Khmelchenko E.G., Kulakova S.V., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V., Kolchin A.A., Kolesnikov D.G.

Prospects for cooperation between secondary and higher vocational education systems in Moscow and the Moscow region175
Krotenko T.Yu.

Media communications management in the implementation of a creative project in a digital environment183
Akopyan A.R., Nakhatakyan V.A.

Value trajectory of leader development192
Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V.

Study of the influence of personality on strategic decision-making in a company.....200
Arakelian A.M., Vorontsova Yu.V., Panfilova E.E., Krylov A.A.

Cognitive Management: The Impact of Artificial Intelligence on Company Development209
Arakelian A.M., Vorontsova Yu.V., Panfilova E.E., Krylov A.A.

Business Transformation:
Business transformation: project-based learning at the university217
Salynskaya T.V., Yasnitskaya A.A.

Domestic tourism through the eyes of modern youth: Russian experience.....228
Dianina E.V., Doronina E.K.

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
Кривоусов 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.г.-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 28.08.2025
Заказ № 000000
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.

