

ОАНО ВО «Московский институт технологий и управления»

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ИНТЕГРАЦИИ НАУКИ И ПРАКТИКИ
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

Материалы
Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием
(Москва, 24 апреля 2026 г.)

Научное электронное издание

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2026

УДК 338(082)
ББК 65я43
А43

*Рекомендовано к публикации на основании приказа
ОАОНО ВО «МИТУ» №03-12/03.26-ОД от 12.03.2026*

Рецензенты: **Хаймурзина Наталья Зямиловна**, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой экономики и управления ОАОНО ВО «МИТУ»
Маркевич Лейла Акифовна, канд. экон. наук, доцент, директор центра развития перспективных проектов ФГАОУ «ВО Первый МГМУ им. И.М.Сеченова» Минздрава России

Редакционная коллегия: **Батов Алексей Викторович**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления ОАОНО ВО «МИТУ»
Авдеева Оксана Викторовна, канд. психол. наук, зав. кафедрой общегуманитарных дисциплин и психологии ОАОНО ВО «МИТУ»
Юрьева София Александровна, канд. пед. наук, зав. кафедрой информационных технологий ОАОНО ВО «МИТУ»

А43 **Актуальные вопросы интеграции науки и практики в условиях трансформации социально-экономических систем** : материалы Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 24 апр. 2026 г.). – Чебоксары: Среда, 2026. – 435 с. – 1 CD-ROM. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.

ISBN 978-5-908172-00-4

В сборнике представлены научные публикации, посвященные вопросам развития экономической науки. В материалах сборника приведены результаты теоретических и прикладных изысканий представителей научного и образовательного сообщества в данной области. Предназначен для широкого круга читателей. Издание может быть полезно научным сотрудникам, преподавателям, студентам, аспирантам и всем, кто интересуется проблемами и перспективами социально-экономического развития России и зарубежья.

Статьи представлены в авторской редакции. Ответственность за приведенные в исследовании экономические данные несут авторы.

Минимальные системные требования:

PC с процессором Intel 1,3 ГГц и выше ; 256 Мб (RAM) ; Microsoft Windows, MacOS ; дисковод CD-ROM ; Adobe Reader

УДК 338(082)
ББК 65я43

ISBN 978-5-908172-00-4
DOI 10.31483/a-10881

© ОАОНО ВО «Московский институт технологий и управления», 2026
© Издательский дом «Среда»,
оформление, 2026

ПРЕДИСЛОВИЕ

ОАНО ВО «Московский институт технологий и управления» представляет сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием **«Актуальные вопросы интеграции науки и практики в условиях трансформации социально-экономических систем»**.

В сборнике представлены научные публикации, посвященные вопросам развития экономической науки. В материалах сборника приведены результаты теоретических и прикладных изысканий представителей научного и образовательного сообщества в данной области. Издание может быть полезно научным сотрудникам, преподавателям, студентам, аспирантам и всем, кто интересуется проблемами и перспективами социально-экономического развития России и зарубежья.

По содержанию публикации разделены на основные направления:

1. Актуальные вопросы экономики и менеджмента в условиях цифровой трансформации.

2. Развитие малого и среднего бизнеса и предпринимательский инициативы.

3. Развитие информационных технологий в условиях трансформации социально-экономических систем.

4. Современные проблемы социальной психологии и психологии труда.

5. Психологическое сопровождение участников экономических отношений.

Авторский коллектив сборника представлен городами (Москва, Санкт-Петербург, Белгород, Елец, Казань, Красногорск, Краснодар, Мурманск, Нижний Новгород, Пермь, Петропавловск-Камчатский, Ростов-на-Дону, Самара, Тверь, Тула, Тюмень, Ульяновск, Хабаровск, Чебоксары, Шахты) России и Азербайджанской Республики (Гянджа).

Среди образовательных учреждений выделяются следующие группы: академические учреждения (Московская академия предпринимательства, Нижегородская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ), университеты и институты России (Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Дальневосточный государственный университет путей сообщения, Донской государственный технический университет, Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, Институт международных экономических связей, Камчатский государственный технический университет, Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Кубанский государственный университет, МИРЭА – Российский технологический университет,

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, Московский гуманитарный университет, Московский институт технологий и управления, Мурманский арктический университет, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Национальный исследовательский университет ИТМО, Пермский государственный аграрно-технологический университет им. академика Д.Н. Прянишникова, Пермский институт ФСИН России, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К.А. Тимирязева, Российский государственный университет правосудия им. В.М. Лебедева, Российский государственный университет туризма и сервиса, Российский новый университет, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Самарский государственный технический университет, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Тверской государственный технический университет, Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого, Тюменский государственный институт культуры, Ульяновский государственный педагогический университет им. И.Н. Ульянова, Университет управления «ТИСБИ», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова) и Азербайджанской Республики (Гянджинский государственный университет).

Участники конференции представляют собой разные уровни образования и науки: доктора и кандидаты наук, профессора и доценты, заведующие кафедрами, преподаватели вузов, аспиранты, магистры и магистранты, студенты.

Редакционная коллегия выражает глубокую признательность нашим уважаемым авторам за активную жизненную позицию, желание поделиться уникальными разработками и проектами, публикацию в сборнике материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием **«Актуальные вопросы интеграции науки и практики в условиях трансформации социально-экономических систем»**, содержание которого не может быть исчерпано. Ждем Ваши публикации и надеемся на дальнейшее сотрудничество.

Научный редактор
канд. экон. наук, доцент, доцент
кафедры экономики и управления
ОАНО ВО «МИТУ»
А. В. Батов

ОГЛАВЛЕНИЕ

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

<i>Абдуллин А.Р., Павлова И.И.</i> Роль искусственного интеллекта и машинного обучения в трансформации современной медицины: перспективы и вызовы	10
<i>Александрова О.В.</i> Искусственный интеллект и цифровизация управленческих процессов как факторы трансформации современной экономики.....	14
<i>Батов А.В.</i> Тенденции цифровизации в страховой сфере	18
<i>Батов А.В., Зиновьева А.А.</i> Мотивация персонала, вовлеченного в осуществление проекта	22
<i>Богатырева А.Р.</i> Разработка системы мониторинга мотивации и поведения персонала в условиях экономической нестабильности	28
<i>Боева Е.М., Пулькикова А.А.</i> Государственный аудит проектов в сфере строительства и содержания транспортной инфраструктуры	32
<i>Гасанов А.Н., Касумова Л.Я.</i> Диверсификация деятельности компаний как фактор устойчивого развития	41
<i>Герасименюк А.В., Кононова В.Е.</i> Влияние современных трендов управления человеческими ресурсами на стиль руководства и социально-психологический климат.....	49
<i>Дедов С.В.</i> Историческое наследие российского предпринимательства как фактор формирования делового поведения современного предпринимателя	55
<i>Ефремова М.П., Юдин В.Э.</i> Импортозамещение в стоматологии	60
<i>Злая А.А.</i> Реновация драйвер устойчивого развития городских территорий	65
<i>Зыков Р.С.</i> Проблемы и перспективы внедрения гибридных моделей оценки кредитоспособности в России	69
<i>Зыков Р.С.</i> Эволюция моделей оценки кредитоспособности физических лиц.....	76
<i>Красюк И.А., Ивакина Я.А., Аграновский Д.А.</i> Функции креативного кластера в маркетинговых коммуникациях региона в разрезе стейкхолдеров	82
<i>Кургинян С.А.</i> Кадровая политика в организациях государственного сектора и механизмы ее реализации	87
<i>Лебедев К.К.</i> Ограничения исследований отраслевой структуры промышленности в контексте различных подходов к оценкам размера ИТ-отрасли.....	95

Мингалева Ж.А., Дмитриуков М.С. Обоснование выбора принципов построения бизнес-экосистем промышленных предприятий..... 102

Пирогов П.П., Бутова П.В., Буракова В.О. Пробация в российской правовой системе: юридическая сущность и зарубежный опыт..... 106

Половинкин В.В., Соложенкина Е.Е. Влияние искусственного интеллекта на качество управленческих решений в компании 119

Половинкин В.В., Соложенкина Е.Е. Влияние цифровых технологий на экономику спортивных организаций 123

Половинкин В.В., Соложенкина Е.Е. Искусственный интеллект как фактор трансформации рынка труда..... 127

Самедова Э.Н. Высшее образование в эпоху цифровой трансформации: вызовы, перспективы и механизмы адаптации 131

Семиколонова М.Н. Углеродные единицы: проблемы организации учета и раскрытия в ESG-отчетности 138

Такваров Т.Я., Оборин М.С. Обоснование расчета индикатора устойчивости процесса диверсификации предприятия деревообрабатывающей промышленности 142

Яковенко А.А. Ядерная медицина – вектор развития современного здравоохранения: новые горизонты 146

РАЗВИТИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ИНИЦИАТИВЫ

Бочкарёв Т.Е. Факторинг как инструмент управления оборотным капиталом предприятия 149

Долгунов А.С. Трансформация предпринимательской инициативы в стратегию развития малого бизнеса 153

Кехян Л.В. Личные фонды как новый инструмент структурирования активов 157

Краснюк В.И., Толстова А.З. Влияние санкционного кризиса на строительный сектор 163

Краснюк В.И., Толстова А.З. Финансовая безопасность предприятия: ее факторы и рекомендации 169

Кудашева К.А. Инвентаризация как инструмент обеспечения экономической безопасности: как отказ от её проведения или формальный подход создают условия для скрытого вывода активов 174

Ратанов Д.В. Предпринимательская инициатива как феномен профессионального развития человека 179

Соложенкина Е.Е., Половинкин В.В. Система быстрых платежей как конкурентный фактор снижения транзакционных издержек малого бизнеса..... 184

Хаймурзина Н.З. Развитие функций малого и среднего предпринимательства в контексте трансформации национальной экономической системы 188

Шитов И.П. Эволюция правового статуса уполномоченного по защите прав предпринимателей в Российской Федерации в современных условиях 193

РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Андреев А.Д. Искусственный интеллект в аддитивных технологиях: современные ИТ-решения, синергия и перспективы 197

Воронкова Д.Е., Суетин И.Н. Правовое регулирование деятельности цифровых платформ: проблемы определения статуса информационного посредника 203

Ерохина В.И. Цифровые платформы как инструмент развития муниципального управления: проблемы, пути преодоления, перспективы развития 208

Жежеря В.А., Журавлёв М.В. Применение методов машинного обучения для поиска экзопланет по данным космических телескопов Kepler и TESS..... 212

Катковский А.Б. Реализация дашборда на базе платформы Pix BI ... 216

Князева М.Д. Информационная парадигма в обучении 220

Копыркин Н.А., Судакова А.Д. Аппаратные архитектуры для локального обучения больших языковых моделей: обзор масштабируемых решений 225

Корниенко Д.В., Никулин А.В. Автоматизированное построение архитектуры программного обеспечения и выделение DDD-контекстов с использованием NLP из тезисов EventStorming..... 233

Огородников Д.В. Расчет настроек ПИ-регулятора в контуре регулирования температуры 237

Сдобнов К.В., Топыркин Д.А., Соболевский А.И., Градов В.В. Наука и практика в условиях социально-экономических трансформаций: возможности цифровой интеграции 242

Старых Е.С. Цифровые технологии в системе профессиональной адаптации молодых специалистов банковской организации 247

Хонов А.А., Жооданбеков А.М., Имангазиев А.К., Дакалов Х.М., Попов Н.А. Английский язык в профессиональной подготовке IT-специалистов..... 251

Шайтура С.В. Цифровой двойник личности человека 257

Ширяев И.С., Князева М.Д. Комплексный проект по защите информации для мониторингового центра 268

Юрьева С.А. Цифровая трансформация образовательных систем как драйвер изменения социально-экономических отношений: методологический анализ 274

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ ТРУДА

Авдеева О.В., Хамчук А.С. Формирование устойчивой самооценки у студентов: возможности практико-ориентированного мастер-класса.... 282

Аглушевич Е.Е., Авдеева О.В. Использование метода сказкотерапии в психокоррекции детей с ОВЗ на примере школьников с расстройствами аутистического спектра (исследование на базе МБОУ «Видновская СОШ №5 с УИОП»)..... 288

Бандукова Е.О., Крючкова Н.С., Терехова А.Д. Английский язык как средство профессиональной коммуникации в мультикультурной рабочей среде 294

Беркович О.Е., Матрёшина Е.Б., Видинеев В.В. Индивидуально-личностные качества лидера, влияющие на уровень мотивации проектной команды 298

Данилова А.А., Александров С.Г. Влияние физической активности на качество сна у студентов 304

Денисов Л.В., Баева Н.В. Профилактика внутриличностных конфликтов как инструмент повышения эффективности управления персоналом..... 309

Денисов Л.В., Максимова А.Л., Иванова Е.С. Приёмы эффективного управления конфликтами в служебном коллективе 315

Иванова И.С. Психологические и этические проблемы отношения начальника с подчиненными и качество труда 323

Поваляева С.Н. Социальные проблемы работающей молодежи в современной России..... 333

Порядин Р.Д., Гурова Д.В., Фролов К.А. Социальная психология и психология труда в условиях цифровой трансформации 337

Солодовникова Ю.А. Актуальные вопросы дистанционного психологического консультирования детей и подростков 342

Турнаева Е.Д., Авдеева О.В. Ценности и смыслы студентов ИМЭС в современной образовательной среде	347

Филиппченков В.В., Филиппченкова С.И. Когнитивный потенциал современного инженера-руководителя как предиктор эффективности управленческой деятельности	356

Щербакова Т.В. Психолингвистические аспекты цифрового обучения	361

Яшина А.В., Безуглая Г.В. Психологические методы формирования ответственного поведения граждан в городской среде	368

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Авдеева О.В., Краснова Д.А. Ресурсное обеспечение «достаточно хорошего отца»: метод трёх опор (ресурсный треугольник отцовства)	373

Александров С.Г., Севостьянова Д.А. О потенциале фитнес-приложений в профилактике «эмоционального выгорания»	381

Баламут А.Н. Библиотерапия или осознанное чтение как вспомогательный метод в психотерапии и консультировании клиента: что читать и как читать	385

Баламут А.Н., Палян К.Г. Актуальные вопросы использования искусственного интеллекта в психологическом консультировании клиента	389

Басова Е.А., Астахова М.И. Развитие творческих способностей детей в условиях многопрофильного учреждения дополнительного образования	395

Бессонова М. Современные проблемы профессионального выгорания в разрезе цифровой экономики	399

Ефанова Т.Ю. Актуальность психолого-педагогического сопровождения полового воспитания современных подростков	404

Ларионова М.А. Специфика психолого-педагогического сопровождения обучающихся в дистанционном формате образования	415

Матвеева В.В. Влияние социальных сетей на психическое здоровье молодежи	419

Молотова-Подлесных М.Г., Авдеева О.В. Метакогнитивная устойчивость как фактор сохранения субъектности обучения в эпоху развития нейросетей	427

Фридман В.М. Влияние инфографики на когнитивную нагрузку и мотивацию студентов при изучении компьютерной графики	430

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Абдуллин Азат Рамилевич

студент

Павлова Ирина Ивановна

канд. пед. наук, доцент, доцент

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный
университет им. И.Н. Ульянова»
г. Чебоксары, Чувашская Республика

РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ В ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ МЕДИЦИНЫ: ПЕРСПЕКТИВЫ И ВЫЗОВЫ

Аннотация: в статье проведен анализ текущего состояния, перспектив и ключевых проблем внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (МО) в клиническую практику и организацию здравоохранения. Определены основные направления применения ИИ (медицинская визуализация, персонализированная терапия, прогнозирование исходов, управление ресурсами). Показано, что использование ИИ повышает точность диагностики на 10–30% при некоторых нозологиях, но упирается в проблемы качества данных, регуляторных барьеров и этических рисков.

Ключевые слова: искусственный интеллект, машинное обучение, цифровая медицина, экономика данных, персонализированная медицина.

Современное здравоохранение находится на пороге структурной трансформации, сравнимой по масштабу с внедрением антибиотиков или методов визуализации. Основным катализатором изменений выступают технологии искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (МО). Согласно данным MarketsandMarkets, мировой рынок ИИ в медицине достиг \$26,5 млрд в 2025 году и продолжит расти на 29% ежегодно [3]. В Российской Федерации реализуется федеральный проект «Искусственный интеллект» в рамках

национальной программы «Экономика данных», однако степень проникновения ИИ в рутинную практику остается неравномерной.

Цель данной работы – систематизировать современные представления о роли ИИ/МО в медицине, выделить наиболее перспективные приложения и критически оценить барьеры, препятствующие широкому внедрению.

Анализ литературы позволяет выделить четыре домена, где ИИ уже демонстрирует клинически значимые результаты.

1. Медицинская визуализация наиболее зрелая область. Сверточные нейронные сети (CNN) применяются для анализа рентгенограммы грудной клетки (выявление пневмоний, туберкулеза), маммографии (распознавание рака молочной железы), КТ-снимков при инсультах и COVID-19. Мета-анализ Liu et al. (2024) показал, что чувствительность алгоритмов диагностики рака легкого достигает 94% при специфичности 89%, что сопоставимо с экспертом-рентгенологом [4]. В России сертифицированы несколько отечественных решений – СберМедИИ, Third Opinion, Botkin.AI.

2. Прогнозирование и риск-стратификация. Модели МО (градиентный бустинг, случайный лес) обрабатывают большие массивы электронных медицинских карт для прогнозирования риска развития сепсиса, внезапной сердечной смерти, тромбозов. Например, алгоритм CHARTWatch (Канада) снизил частоту непредвиденных госпитализаций на 23% за счет раннего предупреждения врачей о декомпенсации [5].

3. Персонализация лечения. На основе геномных, протеомных и клинических данных ИИ подбирает оптимальные дозы лекарств (варфарин, иммуносупрессанты) или предсказывает ответ на химиотерапию. Кластерный анализ позволяет выделять фенотипы заболеваний (например, диабета 2 типа), которые по-разному реагируют на терапию.

4. Организационные задачи. Оптимизация очередей, планирование операционных, прогнозирование загрузки коечного фонда, анализ голосовых обращений на горячие линии. В период пандемии COVID-19 такие системы помогли перераспределить ресурсы в ряде регионов РФ.

Несмотря на впечатляющие результаты, широкомасштабное использование ИИ сдерживается следующими факторами:

– интеграция в клиническую систему рабочих потоков (workflow). Большинство ИИ-решений внедрены «параллельно» существующим

медицинским информационным системам (МИС), а не встроены в них. Врачу приходится открывать отдельное окно, загружать снимки, ждать ответа – это увеличивает, а не уменьшает время работы;

– качество и репрезентативность данных. Большинство моделей обучаются на ретроспективных данных из одного или нескольких центров, что порождает смещение выборки (dataset shift). Алгоритм, отлично работающий в университетской клинике, теряет точность в районной больнице из-за иного распределения возраста, коморбидности или аппаратуры. Проблема «черного ящика» (неинтерпретируемость решений) снижает доверие врача;

– регуляторные и правовые аспекты. В РФ отсутствует специализированный закон о медицинском ИИ. Регистрация таких систем проходит по стандартной процедуре для медицинских изделий (Приказ Минздрава №4н от 6 июня 2012 г.), которая не учитывает способность алгоритмов к самообучению и «дрейфу» точности со временем. Вопрос ответственности за ошибочный диагноз (врач или разработчик) остается открытым;

– этические проблемы. Риски дискриминации (если обучающие данные содержат систематические ошибки), угрозы приватности (деанонимизация записей), цифровое неравенство между учреждениями [1; 2; 6–9]. Сохраняется риск депрофессионализации: чрезмерная опора на ИИ может атрофировать клиническое мышление у молодых специалистов.

В ближайшие 5–7 лет ожидается переход от узкоспециализированных «точечных» алгоритмов к мультимодальным фундаментальным моделям (типа Med-PaLM 2, GatorTron). Такие системы будут одновременно анализировать текст, изображения, сигналы (ЭКГ) и геномные данные. Также активно развивается направление «объяснимого ИИ» (XAI), которое генерирует для врача текстовое обоснование диагноза.

В Российской Федерации приоритетными направлениями определены: создание федеральных датасетов (лучевая диагностика, гистология), разработка стандартов клинических испытаний ИИ, внедрение алгоритмов в систему ОМС (подушевое финансирование с бонусом за использование ИИ).

Искусственный интеллект и машинное обучение объективно трансформируют современную медицину, повышая точность диагностики, эффективность профилактики и персонализацию лечения. Однако их роль останется вспомогательной: конечное решение

всегда за врачом. Основным вызовом ближайших лет становится не разработка новых алгоритмов, а создание инфраструктурных, правовых и образовательных условий для их безопасной и справедливой интеграции. Игнорирование этих проблем может привести к росту медицинских ошибок и усилению неравенства, тогда как грамотная политика сделает ИИ вторым «цифровым скальпелем» в руках профессионала.

Список литературы

1. Беркович О.Е. Социально-психологические факторы и условия формирования преступного поведения в период пандемии коронавируса COVID-19 / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрёшина, Л.П. Ижнина // Российский следователь. – 2022. – №6. – С. 42–44. DOI 10.18572/1812-3783-2022-6-42-44. EDN AZPGWD
2. Беркович О.Е. Психолого-криминалистический анализ причин формирования поведения жертвы в период самоизоляции / О.Е. Беркович, А.В. Бутырская, Е.Б. Матрёшина // Российский следователь. – 2020. – №9. – С. 60–63. DOI 10.18572/1812-3783-2020-9-60-63. EDN TLONAJ
3. Региональный опыт использования сервисов с искусственным интеллектом в сфере здравоохранения Российской Федерации в 2023 г. / А.Ф. Бондарович, Д.С. Тюфилин, Т.Д. Тарасенко [и др.] // Вестник Российской академии медицинских наук. – 2024. – Т. 79. №2. – С. 168–174. DOI 10.15690/vramn13676. EDN KSZUTB
4. Золкин А.Л. Машинное обучение и искусственный интеллект в медицине. Алгоритмы, приложения, перспективы: учебник для вузов / А.Л. Золкин, В.Д. Мунистер, П.М. Подолько. – СПб.: Лань, 2025. – 180 с. EDN QROITT
5. Машинное обучение в медицинских исследованиях: учебное пособие / С.Т. Касюк, Г.А. Диденко, О.А. Степанова, Т.Н. Шамаева. – Челябинск: ЮУГМУ, 2025. – 143 с. EDN VANXTY
6. Павлов В.И. Воспитание человека в поликультурной школе / В.И. Павлов, И.И. Павлова // Личность. Культура. Общество. – 2007. – Т. 9. №2(36). – С. 343–357. EDN IJLILR
7. Павлов В.И. Сохранение и развитие исторической памяти в условиях патриотического воспитания / В.И. Павлов, И.И. Павлова // Образование и саморазвитие. – 2009. – №3(13). – С. 176–182. EDN PFCQMT
8. Павлов И.В. Готовность сотрудников ОВД к профилактике правонарушений несовершеннолетних / И.В. Павлов, И.И. Павлова, Е.В. Фогель // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2006. – №2(26). – С. 107–112. EDN KLSMSZ
9. Павлова И.И. Готовность учителей к осуществлению гражданского воспитания учащихся / И.И. Павлова // Среднее профессиональное образование. – 2005. – №10. – С. 49.

Александрова Ольга Владимировна
магистр, ассистент
ФГБОУ ВО «Чувашский государственный
университет им. И.Н. Ульянова»
г. Чебоксары, Чувашская Республика

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОРЫ ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: в статье рассматривается влияние искусственного интеллекта и цифровизации управленческих процессов на трансформацию современной экономики. Анализируются ключевые направления внедрения цифровых технологий в систему управления организациями, включая автоматизацию бизнес-процессов, интеллектуальную обработку данных, применение систем поддержки принятия решений и цифровых платформ. Особое внимание уделяется изменениям в организационной структуре предприятий, повышению эффективности управленческой деятельности и формированию новых моделей взаимодействия между участниками экономических отношений. Рассматриваются основные преимущества и ограничения внедрения технологий искусственного интеллекта в управленческую деятельность, а также перспективы дальнейшей цифровой трансформации экономики.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровизация, цифровая экономика, управленческие процессы, цифровая трансформация.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется стремительным распространением цифровых технологий и активным внедрением инструментов искусственного интеллекта в различные сферы деятельности. Цифровизация перестала быть исключительно технологическим трендом и превратилась в один из ключевых факторов экономической трансформации, влияющий на организацию управления, конкурентоспособность предприятий и формирование новых бизнес-моделей. В условиях роста объёмов информации, ускорения рыночных изменений и усиления конкуренции организации вынуждены адаптировать свои управленческие процессы к цифровой среде.

Искусственный интеллект в настоящее время рассматривается как одна из базовых технологий цифровой экономики. Его применение позволяет автоматизировать обработку данных, прогнозировать изменения рыночной конъюнктуры, оптимизировать процессы управления ресурсами и повышать качество принимаемых решений [1]. Использование интеллектуальных систем способствует переходу от традиционных методов управления к цифровым моделям, основанным на анализе больших массивов информации и алгоритмах машинного обучения.

Цифровизация управленческих процессов представляет собой комплексное внедрение информационных технологий в систему управления организацией. Она охватывает автоматизацию документооборота, использование облачных сервисов, CRM- и ERP-систем, платформ для анализа данных и инструментов цифровой коммуникации. В результате организации получают возможность повысить скорость обработки информации, сократить издержки и улучшить координацию деятельности между подразделениями.

Одним из наиболее значимых направлений цифровой трансформации является автоматизация рутинных управленческих операций. Искусственный интеллект способен выполнять задачи, связанные с анализом документов, обработкой запросов клиентов, формированием отчётности и мониторингом показателей деятельности. Это позволяет снизить нагрузку на персонал и сосредоточить человеческие ресурсы на стратегически важных задачах [2]. Кроме того, автоматизация способствует уменьшению количества ошибок, связанных с человеческим фактором.

Особую роль в трансформации современной экономики играет использование аналитических систем и технологий больших данных. Современные организации ежедневно формируют значительные объёмы информации о клиентах, поставщиках, финансовых операциях и производственных процессах. Применение искусственного интеллекта позволяет анализировать эти данные в режиме реального времени, выявлять закономерности и прогнозировать развитие экономических процессов [3, с. 73]. Благодаря этому управленческие решения становятся более обоснованными и оперативными.

Важным направлением цифровизации является развитие интеллектуальных систем поддержки принятия решений. Такие системы способны учитывать большое количество факторов, моделировать различные сценарии развития событий и предлагать оптимальные

варианты действий. В условиях высокой неопределённости внешней среды это становится важным преимуществом для организаций, стремящихся сохранить устойчивость и конкурентоспособность [4].

Применение искусственного интеллекта оказывает существенное влияние и на организационную структуру предприятий. Традиционные иерархические модели управления постепенно трансформируются в более гибкие цифровые структуры, основанные на быстром обмене информацией и горизонтальном взаимодействии между подразделениями. Руководители получают возможность оперативно контролировать показатели деятельности и принимать решения на основе актуальных аналитических данных.

Цифровая трансформация затрагивает не только внутренние процессы организаций, но и систему взаимодействия с потребителями. Использование интеллектуальных алгоритмов позволяет персонализировать предложения, анализировать поведение клиентов и формировать более эффективные маркетинговые стратегии [5]. Электронные платформы, чат-боты и рекомендательные системы становятся важными инструментами повышения качества клиентского сервиса.

Вместе с тем, внедрение технологий искусственного интеллекта сопровождается рядом проблем и ограничений. Одной из основных трудностей является высокая стоимость разработки и интеграции цифровых решений, особенно для малых и средних предприятий. Существенным препятствием также выступает дефицит квалифицированных специалистов, обладающих компетенциями в области анализа данных, программирования и цифрового управления.

Дополнительное значение приобретает проблема информационной безопасности. Рост объёмов цифровых данных и использование облачных технологий повышают риски утечки информации, кибератак и несанкционированного доступа к корпоративным ресурсам. В связи с этим организациям необходимо уделять особое внимание развитию систем киберзащиты и формированию цифровой культуры безопасности.

Следует учитывать и социальные последствия цифровизации экономики. Автоматизация управленческих и производственных процессов приводит к изменению структуры занятости и трансформации требований к профессиональным навыкам работников. Всё большую востребованность приобретают специалисты, способные работать с цифровыми платформами, анализировать данные и управлять интеллектуальными системами. Это требует

модернизации системы образования и развития программ подготовки кадров для цифровой экономики [1].

Несмотря на существующие ограничения, потенциал искусственного интеллекта и цифровизации управленческих процессов продолжает стремительно расширяться. По мере совершенствования технологий организации получают новые возможности для повышения эффективности деятельности, оптимизации ресурсов и ускорения инновационного развития. Цифровые технологии становятся основой формирования новых конкурентных преимуществ и фактором долгосрочного экономического роста.

Таким образом, искусственный интеллект и цифровизация управленческих процессов выступают важнейшими факторами трансформации современной экономики. Их внедрение способствует повышению эффективности управления, развитию новых бизнес-моделей и ускорению процессов принятия решений. В условиях цифровой экономики способность организаций адаптироваться к технологическим изменениям становится одним из ключевых условий устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности. Дальнейшее развитие цифровых технологий будет усиливать влияние искусственного интеллекта на экономические процессы, формируя новые подходы к управлению и организации хозяйственной деятельности.

Список литературы

1. Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития / А.В. Бабкин, Д.Д. Буркальцева, Д.Г. Костень, Ю.Н. Воробьев // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2017. – Т. 10. №3. – С. 9–25. DOI 10.18721/JE.10301. EDN YTWGUN
2. Davenport T.H. Artificial Intelligence for the Real World / T.H. Davenport, R. Ronanki // Harvard Business Review. – 2018. – Vol. 96. No. 1. – P. 108–116.
3. Бухт Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики / Р. Бухт, Р. Хикс // Вестник международных организаций. – 2018. – Т. 13. №2. – С. 143–172. EDN YXBNWX
4. Кешелова А.В. Введение в «Цифровую» экономику / под общ. ред. А.В. Кешелова. – М.: ВНИИГеосистем, 2017. – 28 с. EDN GSVTEG
5. Указ Президента Российской Федерации «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» от 10.10.2019 №490. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения: 18.05.2026).

Батов Алексей Викторович

канд. экон. наук, доцент
ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»
г. Москва

ТЕНДЕНЦИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ СФЕРЕ

Аннотация: в статье рассматриваются актуальные тенденции цифровизации страховой сферы как одного из наиболее значимых трендов развития финансового рынка. Цель исследования – выявление и систематизация основных направлений цифровизации страховой отрасли, а также оценка текущего состояния и проблем внедрения цифровых технологий в деятельность российских страховых компаний. Автором определено понятие цифровизации страхования, выделены ключевые задачи, решаемые за счёт внедрения цифровых инструментов: повышение качества обслуживания клиентов, сокращение циклов продаж, рост персонализации, автоматизация обработки страховых случаев.

Ключевые слова: цифровизация, страховая сфера, страховые компании, интернет-страхование, андеррайтинг, цифровые экосистемы, искусственный интеллект, большие данные, Big Data, InsurTech, российский страховой рынок.

В настоящий момент разработка, внедрение и повсеместное использование цифровых технологий является одним из наиболее значимых и широко распространенных трендов в большинстве отраслей и сфер деятельности. Компании, стремящиеся к достижению высокой конкурентной позиции и ориентирующиеся на долгосрочной присутствие на рынке, заинтересованы в использовании перспективных цифровых технологий, к которым относятся анализ больших данных, искусственный интеллект, технологии распределенного реестра и многие другие. Ключевое место среди цифровых инноваций безусловно занимают технологии, связанные с широкими возможностями сети Интернет, которые позволяют создавать и распространять персонализированные продукты, актуализировать информацию о потребностях целевой аудитории, выявлять перспективные рыночные ниши для входа и многое другое.

Сам процесс цифровизации страховой отрасли можно определить как совокупность мероприятий по разработке и

последующему внедрению цифровых технологий в различные бизнес-процессы страховых компаний, которые направлены на решение следующих задач стратегического развития:

- повышение качества обслуживания клиентов;
- сокращение циклов продажи страховых продуктов и услуг;
- повышение удобства получения информации для клиентов по текущим страховым продуктам и услугам;
- дифференциация портфеля страховых продуктов и услуг;
- рост персонализации взаимодействия с клиентами;
- автоматизация обработки страховых случаев и др.

Маглинова Т.Г. и Шупило О.М. определяют, что технологическая трансформация страховой сферы является ответом, на возникающие стратегические вызовы страховых компаний и рост уровня конкуренции между организациями [1, с. 162]. Авторы подчеркивают, что цифровизация страхового рынка есть прямое следствие технологических изменений всего финансового рынка, где большинство хозяйствующих субъектов перешли на цифровые модели, что обеспечивает им наличие конкурентных преимуществ, обеспечивающих технологическими ресурсами [4, с. 22].

Специфика страхового продукта заключается в обеспечении полноценной защиты имущественных интересов страхователя, которое фиксируется в заключаемом между страхователем и страховщиком договоре. Потребительская ценность страхового продукта растет пропорционально увеличению активности страховых компаний в части их клиентоориентированности – созданию всех необходимых условий для приобретения и использования страховых продуктов и услуг в соответствии с ожиданиями потребительской аудитории. Особое место в росте клиентоориентированности занимает принцип, характерный для такого рода финансовых продуктов, носящий название «здесь и сейчас». Этот принцип предполагает, что потребитель, являющийся клиентом страховой компании или находящийся на стадии выбора страхового продукта стремится осуществить такой выбор в кратчайшие сроки, получив при этом всю необходимую информацию, связанную с процессом осуществления страховой защиты. Именно этот принцип является основополагающим для процесса цифровой трансформации страхования.

В работе Сюань Ч. на примере генезиса китайского рынка страхования выделяются четыре основных стратегических направления цифровизации страховой отрасли (табл. 1).

Таблица 1

**Основные направления цифровизации
страховой отрасли (на примере Китая) [2]**

Направление	Характеристика направления
Развития интернет-страхования	Создание и реализация цифровых моделей сбыта страховых продуктов и услуг
Цифровизация процесса андеррайтинга	Цифровые модели оценки и управления страховыми рисками
Цифровизация процесса урегулирования претензий	Автоматизированный анализ наступления страховых случаев, выявление фактов страхового мошенничества
Развитие цифровых страховых экосистем	Создание комплексной системы автоматизированного предоставления, управления и мониторинга страховых продуктов

В недавнем исследовании «Эксперт РА» подчеркивалось, что российские компании страховой сферы ежегодно выделяют порядка 10% от собранных премий на нужды цифровизации собственного бизнеса, что оценивается экспертами в сумму 230 млрд рублей [3]. Оказавшись под давлением санкционных ограничений страховые компании начали искать пути наименее «инвазивной» модели перехода на отечественные программные разработки, но вместе с тем столкнулись с технологическими и иного рода проблемами. Страховые компании все больше заинтересованы в универсальных решениях, которые позволят им обеспечивать качественно улучшение своих страховых продуктов, обеспечивать их дифференциацию (различие) на рынках, а с другой – оптимизировать внутренние бизнес-процессы, например в части обеспечения информационной безопасности компании, недопущения утечек данных, что для Российской Федерации в настоящий момент является более чем актуальной проблемой [5, с. 93].

Следует отметить, что другие сегменты финансового рынка, например, банки – внедряют все доступные ИТ-решения для целей повышения экономической и социальной эффективности. Вместе с тем банки, как правило, выступают одним из главных драйверов цифровой трансформации всего финансового сектора [6, с. 340]. Банки обладают развитой инфраструктурой и имеют в составе развернутые ИТ-департаменты, которые занимаются поддержкой ИТ-систем, их разработкой, адаптацией под различные бизнес-задачи. Более того,

банки являются ядром современных цифровых экосистем, которые призваны обеспечить удовлетворение интересов различных групп стейкхолдеров (клиентов, собственников, государство и др.).

На фоне роста высокоскоростного доступа в сеть Интернет, развития ИТ-инфраструктуры формируются объективные предпосылки перехода страховых компаний к полностью или частично цифровым моделям ведения бизнеса, где внедренные или находящиеся на стадии разработки и внедрения решения позволяют компаниям обеспечить устойчивость рыночной позиции при условии формирования корректных стратегических приоритетов.

Проведённое исследование позволяет заключить, что цифровизация страховой сферы является не просто временным трендом, а объективной необходимостью, обусловленной изменением потребительского поведения и ростом конкуренции. Принцип «здесь и сейчас» становится основополагающим для современных страховых компаний, вынуждая их внедрять цифровые модели сбыта, автоматизировать андеррайтинг и урегулирование претензий, а также формировать страховые экосистемы. Российский рынок, несмотря на санкционные ограничения, демонстрирует устойчивый рост расходов на цифровизацию (порядка 10% собранных премий). Однако зависимость от иностранной ИТ-инфраструктуры и отсутствие целостной государственной стратегии развития страхового рынка сдерживают переход к полностью цифровым бизнес-моделям. Дальнейшее успешное развитие отечественных страховых компаний требует разработки и реализации чётких стратегических приоритетов цифровизации, включая внедрение технологий анализа больших данных, искусственного интеллекта и создание интеграционных API-решений. Только комплексный подход, учитывающий глобальные и национальные тренды, позволит российским страховщикам повысить конкурентоспособность, улучшить качество обслуживания клиентов и обеспечить технологический суверенитет в условиях санкционного давления.

Список литературы

1. Маглинова Т.Г. Тенденции страховых технологий в современных условиях / Т.Г. Маглинова, О.М. Шупило // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – №3(47). – С. 161–164. EDN BFJGCM
2. Сыюань Ч. Экология цифровизации: будущее страховой отрасли Китая / Ч. Сыюань // Инновации и инвестиции. – 2020. – №10. – С. 57–61. EDN YNFM0I
3. Эксперт РА. Сколько российские страховые компании тратят на цифровизацию. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/InsurTech> (дата обращения: 02.05.2025).

4. Григорян А.А. Цифровые инновации как драйвер развития страхового рынка России / А.А. Григорян // Инновации и инвестиции. – 2020. – №5. – С. 20–24. EDN MBHHZR

5. Брызгалов Д.В. Цифровизация андеррайтинга на российском страховом рынке / Д.В. Брызгалов // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2020. – №2. – С. 90–102. DOI 10.24411/2071-6435-2020-10015. EDN OFDTAD

6. Eckert C. How digitalization affects insurance companies: overview and use cases of digital technologies / C. Eckert, K. Osterrieder // Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft. – 2020. – Vol. 109. No. 5. – P. 333–360. DOI 10.1007/s12297-020-00475-9. EDN OCOGHS

Батов Алексей Викторович

канд. экон. наук, доцент

Зиновьева Анастасия Александровна

студентка

ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»

г. Москва

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ВОВЛЕЧЕННОГО В ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОЕКТА

Аннотация: в статье рассматриваются теоретические и практические аспекты мотивации персонала проектных команд. Актуальность темы обусловлена переходом современных организаций на проектное управление, предъявляющее особые требования к системам стимулирования. На основе анализа деятельности российской IT-компании ООО «1221Системс» выявлены ключевые проблемы: несправедливая система премирования, отсутствие проектных KPI, дефицит обратной связи и слабая нематериальная мотивация. Предложен комплекс мероприятий материального и нематериального характера, включающий внедрение проектного бонуса, системы грейдов, регулярной обратной связи, программ признания и карьерного роста. Дана оценка ожидаемой эффективности предложенных мер.

Ключевые слова: мотивация персонала, проектные команды, материальное стимулирование, нематериальная мотивация, KPI проектов, вовлеченность сотрудников, проектное управление.

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена повсеместным переходом современных организаций на проектное управление как

наиболее гибкий и эффективный метод достижения стратегических целей. Успех любого проекта напрямую зависит от человеческого фактора – квалификации, слаженности и, что наиболее важно, уровня мотивации и вовлеченности членов проектной команды. В отличие от рутинной операционной деятельности, проекты характеризуются уникальностью, ограниченностью во времени, наличием рисков и необходимостью кросс-функционального взаимодействия. Эти особенности предъявляют особые требования к системе мотивации, которая должна быть гибкой, адаптивной и ориентированной на достижение конкретных результатов.

Степень научной разработанности проблемы достаточно высока. Теоретическим основам мотивации посвящены классические труды А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума. Современные аспекты управления проектами и проектными командами раскрыты в работах отечественных и зарубежных авторов, таких как Р. Мередит, С. Манте, С. Кови, В.А. Баринов, М.В. Чупина. Однако, несмотря на обилие теоретических моделей, практическая реализация эффективных систем мотивации в проектных командах остается сложной задачей для многих российских компаний, что и определяет необходимость прикладных исследований.

Цель исследования – разработать практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала проектных команд для повышения их вовлеченности и эффективности деятельности на примере ООО «1221Системс». Объект исследования – система мотивации персонала в организации; предмет – совокупность материальных и нематериальных методов мотивации, применяемых к персоналу проектных команд. Методы работы: общенаучные (анализ, синтез, сравнение, системный подход) и эмпирические (анкетирование, интервьюирование, анализ документов организации).

Основная часть

1. Теоретические основы мотивации персонала в проектной деятельности.

1.1. Сущность и виды мотивации и стимулирования труда.

В современном менеджменте под мотивацией понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации [5, с. 45]. Близким, но не тождественным является понятие стимулирования, которое представляет собой внешнее воздействие на сотрудника с помощью определенных стимулов (материальных и нематериальных). Если

мотивация – это внутренний процесс, движимый потребностями и мотивами, то стимулирование – это инструмент управления, формирующий внешнюю среду.

Наиболее распространено деление на материальную мотивацию (денежное вознаграждение, материальные льготы) и нематериальную (социальные льготы, моральные стимулы, творческая самореализация). Особое значение для проектной деятельности имеет теория Фредерика Герцберга, разделившего факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, на гигиенические (условия труда, зарплата, отношения) и мотиваторы (достижения, признание, ответственность, рост). Для проектных команд критически важны оба типа факторов, но акцент должен смещаться в сторону мотиваторов [8].

1.2. Специфика проектной деятельности и ключевые факторы мотивации проектной команды.

Проектная деятельность имеет характеристики, отличающие её от операционной: временность, уникальность, ограниченность ресурсов, высокий уровень неопределенности, кросс-функциональный состав команды. Эти особенности формируют уникальные требования к мотивации. Ключевыми факторами, влияющими на вовлеченность членов проектной команды, являются [7, с. 112]:

- четкость и достижимость целей;
- обратная связь и признание заслуг;
- чувство ответственности и автономии;
- профессиональный и карьерный рост;
- справедливая система вознаграждения, увязанная с результатами проекта;
- командный дух и благоприятный психологический климат.

Таким образом, эффективная система мотивации для проектных команд должна быть сбалансированной, сочетая материальные стимулы, привязанные к измеримым результатам (KPI проекта), и мощные нематериальные компоненты.

2. Анализ системы мотивации проектного персонала в ООО «1221Системс».

2.1. Краткая характеристика объекта исследования.

ООО «1221Системс» – российская IT-компания, специализирующаяся на разработке программного обеспечения и внедрении комплексных информационных систем для предприятий среднего и крупного бизнеса. Штатная численность – 85 человек. Основная деятельность построена по проектному принципу: одновременно

ведется 10–15 проектов длительностью от 3 до 18 месяцев. В проектные команды входят сотрудники отделов разработки, тестирования, анализа и внедрения.

2.2. Диагностика существующей системы мотивации.

Для диагностики использованы: анализ документов (Положение об оплате труда, Положение о премировании), анонимное анкетирование 40 сотрудников проектных команд, интервью с руководителем отдела проектов и двумя руководителями проектов.

Анализ документов показал, что в компании действует традиционная система оплаты труда: фиксированный оклад и ежеквартальная премия без привязки к специфическим KPI проектов (соблюдение сроков, бюджета, удовлетворенность заказчика). Результаты анкетирования:

- удовлетворенность заработной платой – 65% (сотрудники недовольны системой премирования);
- только 25% считают систему премирования справедливой и прозрачной;
- более 70% отметили недостаток обратной связи от руководства по итогам проектов;
- около 80% выразили заинтересованность в обучении и карьерном росте, но лишь 30% видят четкие пути такого роста;
- уровень общей вовлеченности (упрощенная методика Gallup Q12) – 3,8 из 10 баллов (низкий показатель).

2.3. Выявленные проблемы и «узкие места».

Несправедливая и непрозрачная система премирования: слабая связь между результатами работы над проектом и вознаграждением.

Отсутствие проектных KPI: нет измеримых показателей успешности проекта, привязанных к вознаграждению команды.

Дефицит обратной связи и признания: успехи команды системно не отмечаются.

Слабая проработанность нематериальной мотивации: нет программ карьерного роста для проектных менеджеров и специалистов, недостаточно внимания к командному духу.

Размытие ответственности из-за отсутствия четких KPI и системы признания.

3. Рекомендации по оптимизации системы мотивации для проектных команд ООО «1221Системс».

3.1. Мероприятия по материальной мотивации.

Внедрение проектного бонуса (бонуса за результат проекта). Для каждого проекта разрабатывается набор KPI: соблюдение

бюджета ($\pm 5\%$), соблюдение сроков ключевых этапов (± 7 дней), оценка удовлетворенности заказчика (не менее 4,5 из 5 баллов). Бонусный фонд формируется как процент от прибыли по проекту; распределение внутри команды – руководителем проекта на основе вклада каждого участника. Это стимулирует коллективную и индивидуальную ответственность, повышает ориентацию на конкретные измеримые результаты.

Внедрение системы грейдов для формирования базового оклада. Прозрачная система уровней должностей, где оклад зависит от набора компетенций, сложности задач и ответственности, а не от стажа. Позволяет справедливо оценивать вклад разных специалистов и дает четкий путь для роста оклада через развитие навыков, снижая текучесть высококвалифицированных кадров.

3.2. Мероприятия по нематериальной мотивации.

Внедрение регулярной обратной связи и системы признания: ежемесячные встречи руководителя проекта с командой; ежеквартальная премия «Лучший проектный игрок» по результатам голосования; публичное признание успехов завершенных проектов на корпоративном портале и общих собраниях с вручением благодарственных писем.

Развитие программ обучения и карьерного роста: создание карьерных траекторий (профессиональная и проектная ветки); финансирование сертификации по стандартам PMI, IPMA, Scrum. Это повышает лояльность ключевых сотрудников, снижает затраты на внешний рекрутинг.

Формирование корпоративной культуры, ориентированной на проекты: организация неформальных мероприятий (тимбилдинги, профессиональные завтраки), создание на портале раздела с кейсами успешных проектов. Улучшает коммуникацию и психологический климат.

Оценка предполагаемой эффективности комплекса мероприятий

Внедрение мер потребует инвестиций, однако ожидаемый экономический эффект включает: сокращение сроков реализации проектов на 10–15% за счет повышения ответственности и вовлеченности; повышение качества проектов и удовлетворенности заказчиков, что приведет к росту повторных продаж; снижение текучести кадров среди ценных проектных специалистов на 20–25% и экономию на подборе и адаптации; рост индекса вовлеченности до 6,5–7,0 баллов (по результатам повторного анкетирования через 6–12 месяцев).

Выводы

Проведенное исследование подтвердило, что традиционные системы оплаты труда, не учитывающие проектный контекст, неэффективны и ведут к снижению вовлеченности сотрудников. На примере ООО «1221Системс» выявлены ключевые проблемы: разрыв между результатами проекта и вознаграждением, дефицит инструментов нематериального стимулирования, отсутствие проектных KPI и обратной связи.

Предложенный комплекс мероприятий – внедрение проектного бонуса на основе KPI, системы грейдов, программ регулярной обратной связи, признания и карьерного роста – направлен на устранение этих дисбалансов. Реализация рекомендаций потребует последовательных действий и ресурсов, однако ожидаемый эффект в виде повышения производительности, качества проектов и удержания ключевых специалистов свидетельствует об их практической ценности и целесообразности. Результаты могут быть использованы руководством ООО «1221Системс», а также другими организациями, внедряющими проектные методы работы.

Список литературы

1. Баринов В.А. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / В.А. Баринов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 411 с.
2. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
3. Гончаров В.И. Управление проектами: учебное пособие / В.И. Гончаров. – М.: МИФИ, 2018. – 289 с.
4. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / С. Кови. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 396 с.
5. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел-Синтез, 2019. – 388 с.
6. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2019. – 351 с.
7. Чупина М.В. Управление проектами: теория и практика: учебное пособие / М.В. Чупина. – Екатеринбург: УрФУ, 2020. – 215 с.
8. Hersey P. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources / P. Hersey, K.H. Blanchard. – 10th ed. – Pearson, 2012. – 416 p.
9. Meredith J.R. Project Management: A Managerial Approach / J.R. Meredith, S.J. Mantel. – 10th ed. – Wiley, 2019. – 576 p.
10. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – 7th ed. – PMI, 2021. – 250 p.

Богатырева Анна Родиславовна
магистр, ассистент кафедры
Институт сферы обслуживания
и предпринимательства (филиал)
ФГБОУ ВО «Донской государственный
технический университет»
г. Шахты, Ростовская область

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА МОТИВАЦИИ И ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

***Аннотация:** в статье изучена разработка системы мониторинга мотивации и поведения персонала, а также рассмотрены различные точки зрения авторов по данному вопросу. Изучены виды и способы мотивации, в частности, влияние мотивации на поведение персонала.*

***Ключевые слова:** мотивация, управление персоналом, стимулирование, мониторинг, оценка.*

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, соединение интересов каждого работника и организации в целом – главная задача управления персоналом. Изменение содержания труда, повышение уровня образования и социальных ожиданий работников усиливает значение мотивации как функции менеджмента, усложняет содержание этого вида управленческой деятельности.

Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в нем. Необходимо понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения [5]. В менеджменте выделяют следующие виды мотивации – прямую, властную (принудительную) и опосредованную (стимулирование). Прямая мотивация представляет собой непосредственное влияние на личность работника и его систему ценностей путем убеждения, внушения, психологического воздействия, агитации, демонстрации примера и так далее.

Властная (принудительная) мотивация базируется на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований. Стимулирование труда как метод формирования мотивов предполагает право выбора работником варианта поведения в соответствии с его интересами.

Результатом эффективного управления персоналом является сосредоточение усилий работников на выполнении задач, намеченных стратегией организации, обеспечение эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей занятых работников, реализацию их потенциала, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшение морального климата, достижение взаимной выгоды индивидов, профессиональных и социальных групп персонала организации, формирование у работников необходимых организации интересов и поведения с целью интеграции ожиданий организации с их интересами.

Конечная цель работы с персоналом – обеспечение максимального сближения ожиданий организации и интересов работника, связанных с профессиональной деятельностью. Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее [5].

Психологи выделяют два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя связана с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности. Внешняя мотивация формируется под воздействием внешних факторов, таких, как условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя. Они оказывают сильное воздействие, но не обязательно длительное.

Более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние, как на внешнюю, так и внутреннюю мотивацию. Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации.

Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и

конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое.

Основные задачи мотивации персонала. Рассмотрим подробнее, в чем заключается каждая из приведенных задач:

1) привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система мотивации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации;

2) сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы мотивации.

Стоит отметить, что одним из главных факторов, влияющих на удержание работника в организации, является удовлетворенность его работой. Факторами, определяющими удовлетворенность работой, являются: содержание работы; профессия; оплата; возможности карьерного роста; руководство (способность руководителя оказывать как техническую, так и моральную поддержку; хорошие личные отношения с руководителем); сослуживцы (степень технической грамотности сослуживцев и уровень их социальной поддержки); условия работы. Очевидно, что дефицит какого-либо (или нескольких) факторов можно частично (лишь частично) компенсировать за счет других;

3) стимулирование производительного поведения. Набрав и удерживая на работе потенциально сильных сотрудников, менеджеру необходимо заботиться о повышении результативности и эффективности их деятельности; Говоря о результативности сотрудников, кроме контроля повседневного исполнения закрепленных

обязанностей, необходимо рассматривать вклад работника в достижение целей организации. Увязать цели организации и задачи, которые ставятся перед сотрудником, возможно с помощью системы управления по целям [6]. С точки зрения эффективности поощрять следует, в первую очередь, правильные действия сотрудника, направленные на достижение целей организации и отвечающие требованиям качества. Правильные действия, которых ожидает от сотрудника организация, должны быть известны ему в форме закреплённых за ним должностных обязанностей;

4) контроль за издержками на рабочую силу. Продуманная система мотивации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников;

5) административная эффективность и простота.

Система мотивации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

В любом случае, результативная и эффективная работа сотрудников, творчество, опыт, преданность философии организации должна подкрепляться реакцией со стороны организации, направленной на удовлетворение тех или иных мотивов сотрудников. Работа, не отвечающая этим требованиям, не должна поощряться, а в некоторых случаях должна наказываться.

Список литературы

1. Александрова А.А. Мотивация трудовой деятельности как элемент системы управления персоналом / А.А. Александрова // Вестник магистратуры. – 2016. – Т. III. №4(55). – С. 57–60. EDN VTQUAX
2. Воргунова В.Р. Методы и инструменты мониторинга и управления работами проекта / В.Р. Воргунова, С.Ю. Андреев // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2018. – №12. – С. 125–128. EDN YYHTJZ
3. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – С. 34. EDN QOETQZ
4. Каймакова М.В. Анализ использования человеческих ресурсов / М.В. Каймакова. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – С. 13. EDN QTJAIR
5. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. – М.: Юрайт, 2022. – 507 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941> (дата обращения: 21.07.2024).
6. Абрамов В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 435 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/535382> (дата обращения: 21.07.2024).

Боева Екатерина Михайловна

студентка

Пульникова Александра Алексеевна

студентка

Научный руководитель

Боровикова Елена Владимировна

д-р экон. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»

г. Москва

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АУДИТ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА И СОДЕРЖАНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Аннотация: в представленном исследовании авторами выявлены основные нормативные документы, регулирующие проведение государственного аудита транспортной инфраструктуры на этапах ее строительства и текущего содержания; определены направления и методы контроля в отношении проверяемых объектов. Привлекаемые данные проверок по Иркутской области стали основой для выводов о специфике методологии аудита на региональном уровне, видах нарушений, установленных по результатам финансового и технологического аудита. Подчеркнуто, что цифровые технологии обеспечат проведение видео-наблюдений и видеосъемок и, в целом, более высокий уровень контроля осуществляемых работ.

Ключевые слова: государственный аудит, транспортная инфраструктура, дорожное строительство, государственная программа, национальный проект, бюджетные средства.

Введение.

Государственный аудит выступает фундаментальным инструментом надзора за освоением бюджетных ассигнований в дорожно-строительной сфере. Органы финансового контроля различных уровней систематически осуществляют ревизии правомерности и продуктивности исполнения подобных проектов. Результаты контрольных мероприятий фиксируют значительные изъязны: намеренное завышение расценок, нецелевое расходование средств, отступление от технических стандартов и правил, нарушения

контрактного законодательства. Возникающие проблемы требуют проведения анализа проектной деятельности и методов ее регулирования. При этом проявляется специфика дорожного строительства как объекта аудиторской проверки, обусловленная масштабными капиталовложениями, комплексным характером производственных процессов, длительными периодами осуществления проектов и повышенными коррупционными угрозами. В условиях цифровой модернизации государственный аудит обретает расширенный инструментарий: внедрение геоинформационных систем, технологий информационного моделирования, средств удалённого наблюдения, что содействует совершенствованию качества и скорости аудиторских процедур.

Методология государственного аудита и его нормативная база.

Аудит в государственном секторе проводится по нескольким направлениям. Первое – аудит финансовой отчётности, подтверждающий достоверность бюджетной и финансовой информации. Второе – аудит соответствия, направленный на проверку соблюдения законодательства, нормативных актов и внутренних правил при ведении финансово-хозяйственной деятельности. Третье, наиболее важное – аудит эффективности, оценивающий экономность, производительность и результативность расходования государственных средств [1].

Применительно к дорожному строительству функции государственного аудита приобретают отраслевую специфику. Дорожная отрасль характеризуется значительными объёмами инвестиций, длительными сроками реализации проектов, технической сложностью и существенным влиянием на социально-экономическое развитие территорий.

Другой существенной функцией выступает надзор за соблюдением закупочных процедур. Дорожное строительство сопряжено с проведением крупномасштабных конкурсных процедур на подрядные работы, поставку материалов и техники. Государственный аудит призван обнаруживать индикаторы картельных соглашений, неправомерного ограничения конкуренции, завышения начальной максимальной цены контракта и прочих нарушений контрактного законодательства.

Государственный аудит также реализует функцию оценки качества исполненных дорожных работ и применённых материалов. Это предполагает проверку соответствия реальных характеристик покрытия проектным параметрам, контроль соблюдения технологических регламентов, испытание материалов и конструкций.

Система нормативно-правового регулирования государственного аудита в дорожно-строительной области образует многоуровневую конструкцию, объединяющую федеральное законодательство, подзаконные акты, стандарты органов надзора и отраслевые стандарты.

Использование бюджетных средств и проведение контроля регулирует Бюджетный кодекс Российской Федерации [2], фиксирующий принципы бюджетной системы, регламент бюджетного процесса и архитектуру финансового контроля. Кодекс закрепляет компетенции контрольных органов, определяет объекты и способы проведения аудита.

Ключевым актом для высшего органа государственного аудита является Федеральный закон от 05.04.2013 №41-ФЗ [3], устанавливающий основы деятельности Счётной палаты в форме экспертизы, предварительного контроля и аудита и т. д. Все фазы закупочного цикла регламентирует Федеральный закон от 05.04.2013 №44-ФЗ [4]. Контрольно-счётные структуры проверяют выполнение всех требований контрактной системы и оценивают их влияние на рациональность расходования средств.

Отраслевую специфику задаёт Федеральный закон от 08.11.2007 №257-ФЗ [5], закрепляющий правовые основания создания и содержания дорог, компетенции органов власти и вопросы финансирования.

Федеральный закон «О безопасности дорожного движения» от 10.12.1995 №196-ФЗ [6] закрепляет принципы и методы обеспечения безопасности на дорогах. Определены способы контроля безопасности дорожного движения для стадий строительства, эксплуатации дорог, а также меры, обеспечивающие безопасность лицами, организующими управление транспортными средствами.

Система технического регулирования в дорожной отрасли опирается на положения Федерального закона от 27.12.2002 №184-ФЗ [7], закрепляющего правовые основания стандартизации, мониторинга соответствия продукции требованиям технических регламентов. В сфере создания транспортной инфраструктуры, ее использования применяются различные ГОСТы, СНиПы и иные нормативные документы [8], устанавливающие технические требования к материалам, конструкциям, технологиям, процессам в отрасли.

Содержание аудита и выявленных нарушений в субъекте Российской Федерации.

Чтобы выявить специфику методологии государственного аудита в субъекте Российской Федерации, обратимся к материалам

контрольных мероприятий Иркутской области. Согласно требованиям регламентов, на федеральном уровне технологический аудит могут проводить организации, уполномоченные Федеральным дорожным агентством или владельцами автодорог. На региональном уровне аналогичный подход – организации, уполномоченные исполнительными органами власти субъекта Российской Федерации, а также владельцами автодорог. Вместе с тем, отдельные аспекты такого аудита встречаются и в отчетных документах органов финансового контроля.

Исходя из материалов Контрольно-счетной палаты Иркутской области [9] можно выделить три направления, по которым проводился аудит:

- оценка дорог регионального и межмуниципального значения по их натуральным характеристикам (протяженность, соотнесение с зоной покрытия и т. д.);
- оценка финансового обеспечения программы;
- оценка выполнения контрактов на работы по программе;
- сравнительный анализ региона с иными субъектами федерального округа по отдельным социально-экономическим показателям.

В рамках первого направления аудита содержание контрольных мероприятий было следующим: проверка соответствия данных о протяженности дорог в разных реестрах, корректность включения дорожных путей в зоны по их категориям, совпадение границ региональной агломерации и обслуживаемых дорог.

В рамках второго направления аудита, связанного с финансированием программы, выполнялись задачи по оценке соответствия фактического объема освоенных бюджетных средств потребностям, а в рамках стоимостного аудита – по оценке обоснованности расходов при выполнении контрактов. Уровень финансирования программы служил одним из индикаторов достижения целей национального проекта наряду с региональной программой.

В ходе контроля исполнения контрактов была дана оценка соблюдению законодательства по этим вопросам, текущей деятельности по исполнению графика работ, наличия целевых количественных показателей в планах проведения работ.

Межрегиональные сравнения позволили выявить место Иркутской области среди иных субъектов Сибирского федерального округа по показателям дорожно-транспортных происшествий при неудовлетворительном состоянии дорог, травматизму и смертности

на дорогах. По этим показателям можно судить о роли программы в решении задачи снижения аварийности на дорогах в регионе.

В табл. 1 приведены виды нарушений в Иркутской области, выявленные по всем направлениям контрольной работы.

Таблица 1

**Нарушения и недостатки, выявленные
по направлениям проведенного аудита**

Характеристики дорог	Финансовое обеспечение программы	Выполнение контрактов	Межрегиональные сравнения (факты и выводы)
Несовпадение данных о протяженности дорог в региональных реестрах	Фактические расходы не соответствуют потребностям в финансировании	Отсутствует оценка качества дорог в момент их приемки от подрядчиков	Выявлено место региона в числе регионов СФО по протяженности дорог, доходам Дорожного фонда
Нарушения при зачислении дорог в категории по видам	Нормативы финансового обеспечения дорог не актуальны	План проведения работ по контрактам отсутствует; имеют место факты превышения стоимости контрактов	Фактические значения целевых показателей по программе и национальному проекту не соответствуют плановым ожиданиям
Включение агломераций в состав дорог регионального значения не отрегулировано	Профинансированы виды работ, не относящиеся к расходам Дорожного фонда	Контракты заключаются на дублирующие друг друга виды работ	Показатели ДТП в регионе ухудшаются, что не соответствует целям программы
	Отсутствие мер по контролю дебиторской задолженности в рамках контрактов	Нарушаются условия Технических заданий контрактов	

По результатам проверки составлены такие документы, как акты и отчеты, протоколы об административных нарушениях, фиксирующие факты нарушений и обстоятельства, их подтверждающие. Диалог с проверяемыми поддержан направлением предписаний и информационных писем.

Методика проведения аудита в субъекте Федерации позволяет судить о нем, как о комплексном контроле состояния дорог и хода исполнения программы. Такой подход позволяет получить объективное представление о программе и ее результатах.

Особенности технологического аудита транспортной инфраструктуры.

Сфера дорожного строительства и эксплуатации относится к инженерно-технической, в связи с чем, для нее характерно и такое направление проверок, как технологический аудит [10]. Рассмотрим его отдельные приемы.

Системы мониторинга строительства на основе видеонаблюдения и беспилотных летательных аппаратов позволяют осуществлять дистанционный контроль за ходом выполнения работ, фиксировать реальное состояние объектов на различных этапах строительства. Фото- и видеоматериалы, получаемые с помощью этих систем, служат объективным доказательством при обнаружении нарушений сроков, объёмов и качества работ. Использование беспилотников особенно результативно при проверке протяжённых линейных объектов, каковыми являются автомобильные дороги.

Технологии информационного моделирования зданий и сооружений (BIM) находят всё более широкое применение в дорожном строительстве. BIM-технологии создают цифровые двойники сооружаемых объектов, позволяют управлять всеми стадиями развертывания проектов, контролировать исполнение сметы расходов. Для аудиторов BIM-модели являются ценным источником информации, позволяющим проверять соответствие фактически выполненных работ проектным решениям, анализировать обоснованность принятых инженерных решений и стоимостных индикаторов [11].

Контроль качества дорожных работ и материалов является критически важным направлением государственного аудита, поскольку от качества строительства напрямую зависит долговечность дорог и безопасность движения. Контроль качества охватывает проверку соответствия использованных материалов требованиям ГОСТов и технических условий [12], соблюдения технологических регламентов производства работ, достижения проектных параметров прочности и ровности дорожного покрытия.

Аудиторы анализируют результаты лабораторных испытаний материалов и конструкций, проводившихся в процессе строительства. Проверяется полнота и своевременность испытаний,

соответствие их результатов установленным требованиям, наличие документов о качестве материалов от производителей. При необходимости контрольно-счётные органы организуют проведение независимых испытаний с привлечением аккредитованных лабораторий. Особое внимание уделяется контролю качества асфальтобетонных смесей, поскольку именно от их характеристик зависит долговечность дорожного покрытия.

Инструментальные методы контроля качества дорожного покрытия охватывают измерение ровности, прочности, сцепных качеств покрытия с помощью специализированного оборудования. Одной из главных целей в ходе строительства и эксплуатации дорожного полотна становится соблюдение экологических ограничений, оценка последствий технических работ на окружающую среду.

Визуальный осмотр построенных объектов остаётся важным методом контроля, позволяющим выявлять дефекты, которые не всегда обнаруживаются инструментальными методами. Опытные специалисты по результатам визуального осмотра могут выявить нарушения технологии укладки асфальтобетона, дефекты земляного полотна, недостатки системы водоотвода, проблемы с элементами обустройства дороги. Визуальный осмотр проводится как в процессе строительства, так и после завершения работ, а также в период действия гарантийных обязательств подрядчика.

Дискуссия и выводы.

При рассмотрении проблем управления проектами в транспортной сфере и эффективности проведения их аудита эксперты делают акцент на разных аспектах. По мнению Телятниковой Н.А. [13], главная проблема инфраструктурных проектов состоит в нарушении отраслевых процессов в строительстве. Для их координации необходимо применять проектный подход и приемы системотехники. Практический интерес представляет разработанная автором ступенчатая схема управления проектом строительства объектов транспорта [13, с. 5]. Еще одним ценным предложением является осуществление регулярной оценки проекта по контрольным точкам, разработка нескольких вариантов его реализации по продолжительности и объемам финансирования.

Некоторые исследования подчеркивают высокую значимость методической базы контроля в регионах, в частности, Атаева К.Р. [14]. Несмотря на наличие разработанных стандартов контроля и экспертно-аналитической деятельности, сложно

установить единство подходов, их соответствие специфике проверяемой сферы и поставленным задачам. Зачастую конкретные оценочные критерии отсутствуют, что снижает эффективность контроля исполнения программ и проектов.

Исследование Бобровой В.В. и Бережной Л.Ю. помогает понять источники проблем развития транспортной инфраструктуры в регионах [15]. К факторам рисков и угроз в их работе отнесены износ дорожного полотна, недостаток инвестиций. Последствия этих угроз выражены экологическими негативными эффектами при эксплуатации транспорта и случаи дорожно-транспортных происшествий. Выделим также проблемы недостаточности сети опорных автодорог, низкой пропускной способности существующих магистралей, ухудшения технического состояния транспорта, недостаточного финансирования текущего содержания автодорог.

Таким образом, время диктует потребность в улучшении качества инженерно-строительных технологий. Комплексное применение различных методов и инструментов аудита обеспечит объективную и всестороннюю оценку результативности освоения бюджетных средств в дорожном строительстве, позволит выявить нарушения на всех стадиях воплощения проектов и вырабатывать обоснованные рекомендации по повышению продуктивности транспортных программ.

Список литературы

1. Комягин Д.Л. Бюджетное право России. Курс лекций: учебник для вузов / Д.Л. Комягин. – СПб.: Лань, 2025. – 537 с.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702 (дата обращения: 30.04.2026).
3. Федеральный закон «О Счётной палате Российской Федерации» от 05.04.2013 №41-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144621 (дата обращения: 30.04.2026).
4. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 №44-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624 (дата обращения: 03.05.2026).
5. Федеральный закон «Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности в Российской Федерации» от 08.11.2007 №257-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72386 (дата обращения: 10.05.2026).
6. Федеральный закон «О безопасности дорожного движения» от 10.12.1995 №196-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8585 (дата обращения: 04.05.2026).

7. Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 №184-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241 (дата обращения: 07.05.2026).

8. Отраслевой дорожный методический документ ОДМ 218.6.027-2017 «Рекомендации по проведению аудита безопасности дорожного движения при проектировании, строительстве и эксплуатации автомобильных дорог»: распоряжение Федерального дорожного агентства от 31.08.2017 №2364-р.

9. Отчет №01/9-КМ по результатам контрольного мероприятия «Проверка законности и эффективности использования бюджетных ассигнований, направленных на содержание автомобильных дорог общего пользования регионального, межмуниципального и местного значения в 2023-2024 годах»: утвержден решением коллегии КСП Иркутской области №14(609)/2р-КСП от 30.06.2025.

10. Технологический и ценовой аудит проекта строительства трассы М11 «Москва-Санкт-Петербург». – М., 2014. – 27 с.

11. BIM-portal. – URL: <https://bim-portal.ru/novosti/bim-tehnologii-v-dorozhnom-stroitelstve> (дата обращения: 11.05.2026).

12. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 58137-2018 «Дороги автомобильные общего пользования. Руководство по оценке риска в течение жизненного цикла»: утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10.05.2018 №240-ст.

13. Телятникова Н.А. Совершенствование метода управления проектами строительства объектов транспортной инфраструктуры / Н.А. Телятникова // Транспортные сооружения. – 2021. – Т. 8. №1. – URL: <https://t-s.today/PDF/09SATS121.pdf> (дата обращения: 10.05.2026). DOI 10.15862/09SATS121. EDN VEBHPF

14. Атаева К.Р. Методическое обеспечение проведения аудита проектов и программ контрольно-счетными органами субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, проблемы и пути совершенствования / К.Р. Атаева // Вестник Академии знаний. – 2025. – №3(68). – С. 535–541. EDN HDWYPP

15. Боброва В.В. Исследование проблем развития транспортной инфраструктуры (на примере регионов Приволжского федерального округа) / В.В. Боброва, Л.Ю. Бережная // Региональная экономика: теория и практика. – 2018. – Т. 16. №12. – С. 2292–2302. DOI 10.24891/re.16.12.2292. EDN YPOWPB

Гасанов Арзу Наджаф оглы

д-р экон. наук, профессор

Касумова Ляман Яшар

магистрант

Гянджинский государственный университет

г. Гянджа, Азербайджанская Республика

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация: в статье рассмотрены вопросы диверсификации деятельности компаний в Азербайджане и ее роль в обеспечении устойчивого развития. Расширение направлений деятельности компаний в условиях современных глобальных экономических вызовов, рыночных рисков, ужесточения конкурентной среды и экономических преобразований рассматривается как один из важнейших стратегических инструментов. В ходе исследования были проанализированы вопросы развития ненефтяного сектора, инновационной предпринимательской деятельности, инвестиционной политики и улучшения бизнес-среды в Азербайджане. В статье обосновано значение диверсификации деятельности с точки зрения экономической эффективности, конкурентного преимущества, снижения рисков и устойчивого развития. В то же время в Азербайджане определены проблемы, возникающие при реализации политики диверсификации компаний, и направления их решения.

Ключевые слова: диверсификация, устойчивое развитие, деятельность компании, ненефтяной сектор, инновации, конкурентоспособность, инвестиционная политика.

Введение. В современной экономической системе диверсификация деятельности рассматривается одним из важнейших стратегических направлений обеспечения долгосрочного развития компаний. Глобальные экономические кризисы, изменения рыночной конъюнктуры, усиление конкуренции и технологическая трансформация обуславливают необходимость предприятия ориентироваться на новые направления деятельности. В связи с этим диверсификация деятельности приобретает особую значимость с точки

зрения повышения экономической устойчивости компаний, расширения источников доходов и минимизации рыночных рисков.

Диверсификация характеризуется как вхождение компании в различные сферы деятельности, создание новых направлений продукции и услуг, выход на новые рынки. Основными целями диверсификации являются:

- распределение и снижение угроз и рисков для компании;
- усиление устойчивости к экономическим колебаниям;
- обеспечение экономической безопасности;
- увеличение доли рынка компании;
- повышение финансовой устойчивости;
- усиление инновационной деятельности;
- повышение конкурентоспособности;
- сохранение конкурентного преимущества и т. д.

В современных условиях концепция устойчивого развития требует от компаний не только получения экономической прибыли, но и соблюдения принципов социальной и экологической ответственности. В связи с этим диверсификация деятельности рассматривается одним из важных экономических инструментов обеспечения устойчивого развития.

Развитие цифровой экономики и внедрение технологий искусственного интеллекта также ускоряют трансформацию бизнес-моделей компаний, диверсификацию деятельности [7]. Современные технологии позволяют оптимизировать процессы производства и управления, формировать новые рыночные возможности и создавать инновационную продукцию.

Актуальность темы. В условиях современных глобальных экономических вызовов, усиления рыночных рисков, ужесточения конкурентной среды и ускорения технологических преобразований диверсификация деятельности компаний рассматривается как один из ключевых стратегических инструментов обеспечения устойчивого развития. Исследование стратегий диверсификации приобретает важное научно-практическое значение, особенно с точки зрения развития ненефтяного сектора, расширения инновационной деятельности и укрепления экономической устойчивости Азербайджана как страны, экономика которой в значительной степени зависит от нефтяных доходов.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования являются стратегии развития и направления экономической деятельности компаний, функционирующих в Азербайджане.

Предмет исследования составляют организационно-экономические и методологические аспекты процесса диверсификации деятельности компаний.

Методология и методы исследования. Методологическую основу исследования составляет системно-логический подход. В процессе исследования использованы методы сравнительного анализа, научной абстракции, обобщения и дедукции.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- проведена системная оценка роли диверсификации деятельности компаний в обеспечении устойчивого экономического развития Азербайджана;

- обоснована значимость диверсификации с точки зрения развития ненефтяного сектора, повышения экономической безопасности и конкурентоспособности экономики;

- выявлены основные проблемы диверсификации деятельности компаний в Азербайджане и разработаны практические предложения по их устранению.

Обсуждение. Диверсификация является одним из важных стратегических подходов, используемых компаниями в современной бизнес-среде с целью повышения конкурентоспособности и адаптации к изменяющимся потребностям потребителей. В современных корпоративных стратегиях данный подход приобретает особую актуальность. Применение диверсификации позволяет компаниям, специализирующимся на производстве определённых товаров и услуг, расширять направления деятельности, повышать эффективность использования ресурсов и увеличивать уровень доходности [6].

Сущность диверсификации заключается в реализации стратегии развития и расширения бизнеса за счёт расширения ассортимента продукции, выхода на новые рынки, разработки новых товаров и услуг, а также освоения смежных сфер деятельности. Данный подход способствует повышению конкурентоспособности и устойчивости корпорации в условиях изменяющейся рыночной среды.

Диверсификация по своей сути предполагает снижение потенциальных рисков, поддержание финансово-экономической стабильности, обеспечение долгосрочного функционирования в условиях

повышенной конкуренции на быстро меняющихся рынках, эффективное использование имеющихся ресурсов, расширение ассортимента продукции, повышение качества продукции и услуг.

Диверсификация направлена на расширение взаимодействия с партнёрами, интеграцию в различные производственные, сбытовые, региональные и глобальные организационные структуры, а также на укрепление конкурентных позиций и реализацию мер, обеспечивающих адаптацию компаний к глобальным вызовам.

Компании различных уровней, расширяя основную сферу деятельности, трансформируются в более диверсифицированные хозяйствующие субъекты. Так, например, семейные фермерские хозяйства могут расширять ассортимент производимой продукции с целью удовлетворения рыночного спроса, осуществляя постепенную диверсификацию своей основной деятельности [4]. Диверсификация рассматривается как один из важных инструментов, способствующих обеспечению устойчивого развития экономики и повышению её конкурентоспособности.

Диверсификация деятельности компаний приобретает все большее значение, особенно в странах с экономикой, экспортный потенциал которых зависит от ресурсов нефти и газа. Этот процесс выступает в качестве одного из основных стратегических подходов, направленных на диверсификацию экономического потенциала стран, богатых углеводородными ресурсами. Диверсификация позволяет повысить устойчивость этих стран к внешнеэкономическим шокам, таким как изменения мировых цен на сырьевые товары, и сформировать области долгосрочного устойчивого экономического роста [5]. Согласно Всемирному банку, успешная диверсификация требует реализации комплексных политических мер, направленных на повышение производительности в различных секторах [8]. Эти меры, как правило, включают инвестиции в новую инфраструктуру, содействие инновациям, повышение квалификации человеческого капитала и создание благоприятной деловой среды для стимулирования роста частного сектора. Цель реализации таких мер, создание диверсифицированной экономической среды, способной поддерживать устойчивое развитие и экономическую стабильность.

Снижение зависимости экономики от нефтяного сектора и развитие ненефтяного сектора является одним из приоритетных направлений государственной экономической политики

Азербайджана. Экономические реформы, проведенные в последние годы, создание индустриальных парков, государственная поддержка развития предпринимательства и механизмы привлечения инвестиций создали благоприятные условия для диверсификации деятельности компаний. Реализация данной политики способствует укреплению устойчивого экономического развития страны.

В последние годы реализуемая в стране национальная экономическая политика, а также принятые стратегические программы развития и установленные приоритеты национальной экономики подчёркивают необходимость снижения зависимости от нефтяных доходов посредством укрепления ненефтяных секторов. К их числу относятся сельское хозяйство, логистика, туризм, химическая промышленность, машиностроение, перерабатывающая промышленность, коммунальные услуги, а также информационно-коммуникационные технологии. Данные направления рассматриваются как ключевые факторы диверсификации и устойчивого экономического развития [1–3]. Данный подход соответствует апробированным мировым практикам формирования диверсифицированных экономических структур, характеризующихся устойчивостью к экономическим потрясениям и рискам, а также ориентированных на обеспечение долгосрочного экономического роста. Ключевые элементы стратегии диверсификации включают расширение промышленного производства за счёт целевых инвестиций в технологии и инфраструктуру, что способствует наращиванию производственного потенциала.

Как и во многих странах, процесс диверсификации деятельности компаний в Азербайджане характеризуется определёнными специфическими особенностями. В частности, приоритетное значение в национальной экономике отводится развитию ненефтяного сектора. В результате реализуемой государственной экономической политики создаются благоприятные условия для развития сельского хозяйства, туризма, логистики, информационно-коммуникационных технологий, промышленности и сферы коммунальных услуг.

Создание в стране индустриальных парков и промышленных производственных кварталов, организация свободных экономических зон и внедрение механизмов финансовой поддержки предпринимательства создают условия для ориентации компаний на новые направления деятельности. Алятская свободная экономическая

зона имеет важное значение с точки зрения развития экспортно-ориентированного и инновационного производства.

Крупные компании, функционирующие в Азербайджане, в последние годы расширяют свою деятельность в сферах логистики, сельского хозяйства, розничной торговли, производства и услуг. Данный процесс имеет важное значение с точки зрения снижения экономических рисков и обеспечения стабильности доходов.

Диверсификация деятельности рассматривается как один из важных факторов устойчивого развития компаний. Она способствует укреплению экономической устойчивости предприятий, снижению зависимости от одного направления деятельности и повышению уровня финансовой стабильности. Доходы, формируемые из различных сфер деятельности, позволяют минимизировать негативное влияние экономических кризисов и рыночных колебаний.

Разработка и производство новых продуктов и услуг укрепляют рыночные позиции компаний и создают конкурентные преимущества. Инновационная деятельность считается важным условием долгосрочного развития.

Диверсификация создает условия для обеспечения социального развития, создания новых рабочих мест и увеличения занятости. Формирование новых производственных и сервисных секторов, особенно в регионах, оказывает положительное влияние на повышение социального благосостояния.

Диверсификация также является важным процессом с точки зрения экологической устойчивости. Деятельность, основанная на принципах «зеленой экономики», способствует обеспечению экологической безопасности. В Азербайджане в последние годы в рамках стратегии «зеленого роста» все больше поощряется применение экологически чистых технологий и развитие предприятий по переработке отходов.

Наряду с положительными тенденциями в направлении диверсификации деятельности компаний в Азербайджане сохраняется ряд проблем, ограничивающих эффективность данного процесса. К основным из них относятся:

- ограниченный доступ к финансовым ресурсам;
- высокие процентные ставки по банковским кредитам;
- недостаточный уровень развития инновационного и технологического потенциала;

- низкий уровень финансирования инновационной деятельности и внедрения цифровых технологий;
- проблемы в области профессионального управления и развития человеческого капитала;
- неравномерность конкурентной среды;
- ограниченные возможности выхода на зарубежные рынки.

В отдельных случаях компании не способны эффективно использовать механизмы стратегического планирования и управления рисками при переходе к новым направлениям деятельности, что снижает результативность процесса диверсификации.

Для решения указанных проблем и повышения эффективности диверсификации деятельности компаний в Азербайджане целесообразна реализация следующих мер:

- расширение применения инноваций и цифровых технологий;
- совершенствование механизмов финансовой поддержки малых и средних предприятий;
- развитие экспортно-ориентированных производственных зон;
- повышение уровня профессионального управления и квалификации человеческого капитала;
- стимулирование проектов, основанных на принципах «зелёной экономики»;
- расширение региональных программ экономического развития;
- усиление мер по привлечению иностранных инвестиций;
- развитие международного сотрудничества в области обмена опытом в сфере диверсификации.

Заключение. Проведенное исследование показывает, что диверсификация деятельности компаний играет важную роль в обеспечении устойчивого экономического развития Азербайджана. В условиях современных экономических вызовов зависимость компаний только от одной сферы деятельности создает риск для их финансовой стабильности. В этой связи особое значение имеют развитие новых направлений деятельности, укрепление инновационного потенциала и ускорение процессов цифровой трансформации.

Экономические реформы, проводимые в Азербайджане, развитие ненефтяного сектора и улучшение инвестиционного климата расширяют возможности диверсификации компаний. Для обеспечения устойчивого развития в будущем одним из главных приоритетных направлений должно стать совершенствование системы

стратегического управления компаниями, расширение инновационно-ориентированной деятельности и применение принципов «зеленой экономики».

Список литературы

1. Азербайджан 2030: Национальные приоритеты социально-экономического развития: распоряжение Президента Азербайджанской Республики. – Баку, 02.02.2021.
2. Стратегическая дорожная карта по перспективам национальной экономики Азербайджанской Республики: указ Президента Азербайджанской Республики. – Баку, 06.12.2016.
3. Стратегия социально-экономического развития Азербайджанской Республики на 2022–2026 годы: распоряжение Президента Азербайджанской Республики. – Баку, 22.07.2022.
4. Herrero I. Family involvement and sustainable family business: Analysing their effects on diversification strategies / I. Herrero // Sustainability. – 2017. – Vol. 9. No. 11. – P. 1–20.
5. Hvidt M. Economic diversification in GCC countries: Past record and future trends / M. Hvidt. – London School of Economics and Political Science, 2013.
6. Pangboonyanon V. The impact of within-industry diversification on firm performance: Empirical evidence from emerging ASEAN SMEs / V. Pangboonyanon, K. Kalasin // International Journal of Emerging Markets. – 2018. – Vol. 13. No. 5. – P. 998–1025.
7. Soni N. Impact of Artificial Intelligence on Businesses: from Research, Innovation, Market Deployment to Future Shifts in Business Models / N. Soni, E. Sharma, N. Singh, A. Kapoor. – 2019.
8. World Bank. Resilient economies: Lessons from diversification strategies in the Gulf. – World Bank, 2023. – URL: <https://www.worldbank.org> (date of access: 02.05.2026).

Герасименюк Анна Валерьевна

студентка

Кононова Виктория Евгеньевна

студентка

Научный руководитель

Соколова Ирина Александровна

канд. филос. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный
университет путей сообщения»
г. Хабаровск, Хабаровский край

ВЛИЯНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТРЕНДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

Аннотация: в статье рассматривается влияние стиля руководства на социально-психологический климат в организации. На основе анализа классических и современных теорий лидерства раскрываются особенности разных стилей руководства. Установлено, что современные HR-тренды трансформируют требования к руководителю, смещая акцент с административного контроля на создание поддерживающей среды. Ключевым выводом статьи является необходимость для эффективного лидера ситуационного выбора стиля в зависимости от контекста и развития эмоционального интеллекта.

Ключевые слова: стиль руководства, социально-психологический климат, теории лидерства, зрелость команды, корпоративное благополучие, тренды в УЧР.

В настоящее время организации активно осуществляют поиск инструментов и методов, которые бы способствовали привлечению и удержанию сотрудников. На рынке труда мы наблюдаем кадровый голод, борьбу организаций за таланты. И сейчас не секрет, что конкурентное преимущество организаций обусловлено качеством человеческих ресурсов. Но хорошим специалистам необходимо создавать максимально комфортные условия труда, привлекать с помощью рабочего ценностного предложения, использовать современные модели управления человеческими ресурсами, опираться на современные особенности рынка труда, учитывать тренды в области управления человеческими ресурсами.

Стиль руководства во многом определяет эффективность управления, через формирование позитивного рабочего климата. Поэтому очень важно определить нужный стиль руководства для конкретной организации и для достижения конкретной цели. Необходимо системное понимание того, что стиль руководства реализуется через определенный набор методов управления, которые воздействует на атмосферу в коллективе и формируют позитивные или неблагоприятный социально-психологический климат.

В теории менеджмента и управления человеческими ресурсами связь между стилем руководства и психологическим климатом очевидна, но на практике многие руководители выбирают стиль интуитивно, не осознавая его долгосрочных последствий для коллектива.

«Социально-психологический климат определяют как преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности» [5].

Социально-психологический климат – это эмоциональная атмосфера и качество взаимоотношений в коллективе, которые влияют на удовлетворенность и мотивацию сотрудников. Выделяют благоприятный и неблагоприятный социально-психологический климат. Индикаторами благоприятного социально-психологического климата являются: оптимистичное настроение коллектива, сплоченность коллектива, желание оказать помощь коллегам, участие в наставничестве и обмене знаниями, доверие между сотрудниками и руководителем, инициативность, позитивная, развивающая обратная связь. Неблагоприятный социально-психологический климат выражается на наш взгляд в отсутствии доверия между сотрудниками по вертикали и горизонтали, в результате чего не возникают инновации, снижается вовлеченность, низкий уровень лояльности и т. д.

Переходя к стилям руководства, важно отметить, что это устойчивая система способов, методов и характер воздействия руководителя на коллектив для достижения поставленных целей.

Выделяют следующую классификацию стилей руководства.

1. Теория личностных качеств (определённый набор общих личных качеств у руководителей).

2. Поведенческие теории:

– по степени концентрации власти и участия подчиненных (авторитарный, демократический, либеральный стили);

– по ориентации на задачи и людей (двумерная модель «Университета Огайо» и «Университета Мичигана»).

3. Модели ситуационного лидерства: Херси-Бланшарда.

4. Современные теории лидерства.

Согласно поведенческому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. В науке укрепились классификация психолога Курта Левина, выделяющая три базовых стиля, каждый из которых задает совершенно разный вектор развития социально-психологического климата.

Таблица 1

Плюсы и минусы стилей руководства по К. Левину

Стиль	Плюсы	Минусы
Авторитарный	Быстрое принятие решений, четкая иерархия, контроль и стабильность, эффективность в кризисных ситуациях	Подавление инициативы, загруженность руководителя, низкая мотивация, деморализация, высокая текучесть, прогулы, отсутствие инноваций, исключительно деловая коммуникация
Демократический	Высокая мотивация и продуктивность, поощрение креативности, улучшение коммуникации, снижение нагрузки руководителя	Медленное принятие решений, возможность разногласий, размытая ответственность, необходимость высокой квалификации команды, неэффективность в кризисы
Либеральный	Потенциальный хаос, отсутствие координации, недостаточный контроль, риск неверных решений, потеря авторитета руководителя	Зависит от зрелости команды. В зрелых, самоорганизующихся коллективах – творческая свобода, взаимное уважение экспертов, высокая ответственность (благоприятный климат). В незрелых – тревожность, разобщенность, безответственность, анархия, конфликты

По Херси-Бланшарду, управление зависит от зрелости команды. Выделяют 4 степени зрелости: 1) не способны и не желают работать – директивный стиль (инструкции, контроль); 2) не способны, но желают работать – наставнический стиль (внимание к точности, объяснение, ободрение); 3) способны, но не желают работать – поддерживающий стиль (мотивация, поддержка уверенности); 4) умеют и желают работать – делегирующий стиль (ответственность и свобода).

Современные теории лидерства охватывают широкий спектр подходов и концепций, которые помогают понять, как формируются и развиваются лидерские качества. Выделяют следующие современные теории лидерства: трансформационное лидерство; транзакционное лидерство; сервисное лидерство; эмоциональное лидерство (Д. Гоулман) – лидер должен направлять коллективные эмоции, создавать дружелюбие, бороться с негативом [1]; Agil/Холистическое лидерство; Аутентичное лидерство.

Современное управление человеческими ресурсами переживает трансформацию: уход от административного контроля к экосистеме развития и благополучия сотрудников, что меняет требования к стилю руководства. Рассмотрим актуальные тренды в управлении человеческими ресурсами: управление благополучием персонала; управление счастьем; персонализация опыта сотрудника; ценности и осмысленность труда в связи с теорией поколений.

Управление благополучием персонала является актуальным трендом в области управления человеческими ресурсами. «Благополучие сотрудника – это состояние, при котором сотрудник успешно реализует собственный потенциал, продуктивно работает и вносит свой вклад в развитие компании общества в целом [4].

ВОЗ рассматривает набор льгот и бенефитов для поддержания здоровья и благополучия сотрудников, ключевой фактор привлечения и удержания талантов. Благополучие отражается на эффективности и вовлечённости. Задача well-being – раскрыть потенциал человека в сферах жизни (работа, финансы, семья, здоровье, отношения, образование, хобби). Исследования Gallup подтверждают: счастливые люди работают лучше. Well-being влияет на корпоративную культуру, HR-бренд и клиентоориентированность, улучшает социально-психологический климат, снижает стресс, повышает вовлеченность.

Тема счастья интересует исследователей очень давно. Управление счастьем выделили в отдельный стратегический бизнес-инструмент. М. Селигман, основоположник позитивной психологии выделяет три стадии счастья, каждая из которых достижима при определенных действиях человека: «приятная жизнь» – удовольствие от простых вещей; «хорошая жизнь» – развитие своих талантов и добродетелей и «осмысленная жизнь», которая подразумевает ценность использования своих талантов не столько для собственного блага, сколько для других людей. Позитивные психологи отмечают, что человек в состоянии счастья работает с более сильной энергией, так мы получаем удовольствие от работы. Это позитивный замкнутый круг: получаешь удовольствие от работы – работаешь усерднее – получаешь ещё больше удовольствия от работы.

Стремление компаний к повышению своей конкурентоспособности через уникальность, способствует обращению HR к персонализации в области управления человеческими ресурсами. На основе учета персональных особенностей сотрудников, которые выражаются в уникальном профессиональном опыте, наборе компетенций, особенностях социально-психологического типа и т. д., компании выстраивают индивидуальные образовательные траектории, формируют индивидуальные планы развития, подбирают мотивационные программы. Все это положительно влияет на удовлетворенность и производительность персонала, и, соответственно, на показатели удержания.

Крупные компании внедряют образовательные экосистемы, построенные на принципах персонализации и адаптивности. Искусственный интеллект анализирует потребности специалистов, рекомендует и корректирует программы обучения, а также отслеживает прогресс.

«Теория поколений традиционно применяется и в бизнесе, и в госуправлении, и в некоммерческом и образовательном секторах, но в этом десятилетии она становится особенно актуальной» [2]. Теория поколений – это концепция, которая описывает различия между людьми в зависимости от периода их рождения. Ее актуальность в данный момент времени обусловлена такими факторами встречей в рабочем пространстве нескольких поколений, которые работают над решением одних и тех же задач, но сталкиваются с разноплановым ее пониманием. Поэтому, организация использует её для адаптации, мотивации и снижения текучести кадров. Чтобы

команда из специалистов всех поколений работала слаженно, в бизнесе собирают разновозрастные команды, выбирают для них единую форму общения и адаптируют технические задания.

Таким образом, современные тренды в области управления человеческими ресурсами оказывают влияние на выбор актуального стиля руководства. На наш взгляд, в разрезе теории поколений, эффективность авторитарного стиля руководства снижается, так как данный стиль руководства не предполагает создание безопасной рабочей среды и создание благоприятного социально-психологического климата. Современному руководителю необходимо отслеживать изменения, происходящие в области управления человеческими ресурсами для возможности выбора инструментов и методов управления под различные особенности трудового коллектива.

Список литературы

1. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 220 с.
2. Поколения на российском рынке труда // Российская школа теории поколений. – URL: <https://rugenerations.ru/> (дата обращения: 05.04.2026).
3. Значение благополучия сотрудников для компании // Happy job. – URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/gid-po-programmam-blagopoluchiya/> (дата обращения: 02.05.2026).
4. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике / А.Ю. Лисовская, С.В. Кошелева, Д.Н. Соколов, А.Ф. Денисов // Организационная психология. – 2021. – Т. 11. №1. – С. 97–117. EDN ECDENH
5. Терсакова А.А. Анализ психологических и социологических подходов к определению сущности понятия социально-психологический климат / А.А. Терсакова, М.А. Гичкина // Теория и практика современной науки. – 2020. – №11. – С. 163–167. EDN BAIPAQ

Дедов Станислав Витальевич

студент

ФГБОУ ВО «Тульский государственный
педагогический университет им. Л.Н. Толстого»
г. Тула, Тульская область

ИСТОРИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

***Аннотация:** в статье рассматривается влияние наследия российского предпринимательства XIX – начала XX века на деловое поведение современного предпринимателя. Делается вывод, что прошлое не задает готовую модель поведения, но сохраняется как традиционная ценность, влияющая на психологию и философию современного бизнеса.*

***Ключевые слова:** российское предпринимательство, деловая культура, купечество, предпринимательское поведение, деловая репутация, семейный бизнес, риск.*

Современный предприниматель действует в условиях цифровой экономики, конкуренции, правового регулирования и высокой неопределенности. Однако деловое поведение формируется не только текущей экономической ситуацией, но и культурно-исторической памятью. Для России особенно важен опыт предпринимательства XIX – начала XX века, когда складывались купеческие и промышленно-финансовые практики, основанные на личном доверии, семейности, деловой репутации и общественной полезности.

Цель статьи – показать, как историческое наследие российского предпринимательства может рассматриваться как фактор формирования поведения, философии и психологических установок современного предпринимателя. Речь идет не о прямом копировании прошлого, а о выявлении устойчивых параллелей между дореволюционной деловой культурой и бизнесом XXI века.

В дореволюционной России предприниматель был не только участником рынка, но и фигурой городской и общественной жизни. На примере московского предпринимательства видно, что деловая активность соединялась с семейной преемственностью, благотворительностью, участием в развитии образования, культуры и

социальной инфраструктуры [5, с. 52–56]. Поэтому предпринимательское поведение конца XIX – начала XX века нельзя сводить только к получению прибыли. Оно включало стремление к признанию, сохранению фамильного имени и укреплению доверия.

Особое значение имела репутация. В условиях, когда многие хозяйственные связи строились на личных контактах, «доброе имя» становилось практическим ресурсом. Оно помогало получать кредит, заключать сделки, удерживать партнеров и поддерживать статус в профессиональной среде. В этом смысле историческая деловая репутация выполняла функцию, близкую к современному бренду. Она снижала неопределенность и подтверждала надежность предпринимателя.

Другой важной чертой была семейность бизнеса. Предприятие воспринималось как дело, передаваемое между поколениями, а семья выступала источником доверия, дисциплины и передачи опыта. Современные исследования семейного предпринимательства также связывают устойчивость такого бизнеса с сохранением ценностей и заинтересованностью членов семьи в долгосрочном развитии предприятия [3, с. 2797–2814]. Следовательно, семейная логика российского бизнеса имеет историческую глубину и не является исключительно современной практикой.

Наконец, предприниматель дореволюционного периода находился в сложных отношениях с государством. С одной стороны, он стремился к хозяйственной самостоятельности, с другой – учитывал влияние административной среды, правил, статуса и государственной политики. Эта двойственность стала одной из устойчивых особенностей российской деловой культуры.

В XXI веке исторические черты проявляются в измененной форме. Первая параллель связана с репутацией. Сегодня она выражается через отзывы клиентов, публичность компании, цифровой след, партнерскую историю, финансовую дисциплину и правовую прозрачность. Исследователи отмечают, что деловая репутация влияет на партнерские отношения и конкурентоспособность субъекта хозяйствования [2, с. 4567–4588]. Поэтому историческая установка на сохранение «доброго имени» трансформировалась в современную установку на репутационный капитал.

Вторая параллель относится к психологии риска. Предприниматель XIX – начала XX века действовал в условиях нестабильной институциональной и рыночной среды. Современный предприниматель также сталкивается с неопределенностью: изменением спроса, цифровой конкуренцией, санкционными ограничениями,

ростом регуляторных требований. Т.Б. Полторацкая и Н.А. Шапиро показывают, что восприятие риска влияет на поведение предпринимателей, их количество и выбор сферы деятельности [7, с. 90–99]. Поэтому способность принимать решения при неполной информации остается важной психологической характеристикой российского предпринимателя.

Третья параллель – взаимодействие бизнеса и государства. В современных условиях государство выступает не только регулятором, но и источником мер поддержки, инфраструктурных программ и правил делового поведения. Исследование моделей взаимодействия власти и бизнеса подчеркивает, что государство может стимулировать формирование корпоративной культуры, этических принципов и социально ответственного поведения [1, с. 3123–3136]. Историческая зависимость предпринимателя от государственного фактора не исчезла, но стала более институциональной.

Четвертая параллель связана с социальной ответственностью. Дореволюционное меценатство и благотворительность не были аналогом современных стандартов корпоративной социальной ответственности, но выражали близкую идею. Предприниматель подтверждает легитимность бизнеса через общественную пользу. Сегодня эта установка проявляется в социальных проектах, заботе о работниках, поддержке территорий присутствия и развитии ответственной деловой культуры. В современной литературе отмечается рост интереса к социально ответственному поведению бизнеса и необходимости развития его институциональной среды [8, с. 667–688].

Историческое наследие влияет на предпринимателя не как набор готовых правил, а как система культурных ориентиров. Оно формирует представление о том, что бизнес должен быть не только источником дохода, но и устойчивым делом, связанным с доверием, ответственностью и общественным признанием. Именно поэтому в современной предпринимательской философии сохраняются мотивы личной ответственности руководителя, семейной преемственности, репутационной осторожности и стремления к долгосрочному партнерству.

При этом наследие российского предпринимательства нельзя идеализировать. Дореволюционная деловая культура была противоречивой: в ней сочетались инициативность и зависимость от государства, благотворительность и жесткая конкуренция, семейная устойчивость и патернализм. В современных условиях эти черты могут работать как ресурс, если поддерживают доверие и ответственность, но могут становиться ограничением, если заменяют

прозрачные процедуры неформальными связями. В.В. Зябриков указывает на сложность российской деловой культуры и наличие в ней коллективистских и лидерских элементов [4, с. 685–702].

Следовательно, влияние прошлого проявляется на трех уровнях. На ценностном уровне сохраняются уважение к труду, фамильной или корпоративной репутации, семье и общественной пользе. На поведенческом уровне заметны ориентация на доверие, осторожное принятие риска и учет государственного фактора. На психологическом уровне проявляются готовность действовать в неопределенности, высокая роль личной ответственности и стремление к устойчивости бизнеса.

Историческое наследие российского предпринимательства XIX – начала XX века остается значимым фактором формирования делового поведения современного предпринимателя. Оно не определяет бизнес-практики напрямую, поскольку XXI век имеет другую технологическую, правовую и рыночную среду. Однако прошлое помогает объяснить устойчивость таких установок, как ценность репутации, семейная преемственность, социальная ответственность, осторожное отношение к риску и особое внимание к взаимодействию с государством.

Главный вывод состоит в том, что современный российский предприниматель наследует не готовую модель дореволюционного купца или промышленника, а ценностно-психологическую матрицу. В условиях XXI века эта традиция проявляется через стремление к доверию, устойчивости, личной ответственности и общественной легитимности бизнеса. Поэтому обращение к истории российского предпринимательства позволяет глубже понять не только экономическое, но и философско-психологическое содержание современного предпринимательского поведения.

Список литературы

1. Авцинова А.А. Современные модели взаимодействия власти и бизнеса / А.А. Авцинова, И.Н. Макаров, О.В. Широкова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. №8. – С. 3123–3136. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-modeli-vzaimodeystviya-vlasti-i-biznesa> (дата обращения: 25.05.2026). DOI 10.18334/ce.16.8.116138. EDN MOETUH
2. Белоглазова В.А. Деловая репутация как экономическая категория: современные подходы и особенности для российских субъектов хозяйствования / В.А. Белоглазова, Т.В. Варкулевич, А.Ю. Шилова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. №12. – С. 4567–4588. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovaya-reputatsiya-kak-ekonomicheskaya-kategoriya-sovremennye-podhody-i-osobennosti-dlya-rossiyskih-subektov-hozyaystvovaniya> (дата обращения: 25.05.2026). DOI 10.18334/ce.17.12.119866. EDN IVRLLD

3. Варкулевич Т.В. Семейное предпринимательство как основная форма развития малого и среднего бизнеса в России / Т.В. Варкулевич, В.А. Белоглазова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. №8. – С. 2797–2814. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/semeynoe-predprinimatelstvo-kak-osnovnaya-forma-razvitiya-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossii-2> (дата обращения: 25.05.2026). DOI 10.18334/ce.17.8.118719. EDN NTQTFK

4. Зябриков В.В. Российская деловая культура в контексте единой типологии / В.В. Зябриков // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10. №3. – С. 685–702. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-delovaya-kultura-v-kontekste-edinoj-tipologii> (дата обращения: 25.05.2026). DOI 10.18334/lim.10.3.118716. EDN JTNRDL

5. Михальский Ф.А. Социокультурный портрет московского предпринимателя последней трети XIX – начала XX века / Ф.А. Михальский // Культурологический журнал. – 2024. – №1(55). – С. 40–45. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiokulturnyy-portret-moskovskogo-predprinimatelya-posledney-treti-xix-nachala-xx-veka> (дата обращения: 25.05.2026). DOI 10.34685/HI.2024.75.18.005. EDN OAPESQ

6. Михальский Ф.А. Феномен московского предпринимательства и его концептуальные особенности на рубеже XIX–XX веков / Ф.А. Михальский // Журнал Института наследия. – 2022. – №1(28), спецвыпуск. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-moskovskogo-predprinimatelstva-i-ego-kontseptualnye-osobennosti-na-rubezhe-xix-xx-vekov> (дата обращения: 25.05.2026).

7. Полторацкая Т.Б. Влияние неопределенности и риска на поведение предпринимателей, их количество и выбор сферы деятельности / Т.Б. Полторацкая, Н.А. Шапиро // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2023. – №4. – С. 90–99. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-neopredelennosti-i-riska-na-povedenie-predprinimateley-ih-kolichestvo-i-vybor-sfery-deyatelnosti> (дата обращения: 25.05.2026). DOI 10.17586/2310-1172-2023-16-4-90-99. EDN XCEPMC

8. Шичкин И.А. Институциональная среда корпоративной социальной ответственности в России / И.А. Шичкин // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12. №3. – С. 667–688. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-sreda-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-v-rossii> (дата обращения: 25.05.2026). DOI 10.18334/lim.12.3.122616. EDN JQEIDV

Ефремова Марина Петровна

канд. экон. наук, доцент, доцент

Юдин Владислав Эдуардович

магистрант

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный
университет им. И.Н. Ульянова»
г. Чебоксары, Чувашская Республика

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В СТОМАТОЛОГИИ

Аннотация: в работе анализируются актуальные направления замещения импорта в российской стоматологической сфере на фоне санкционных ограничений и перестройки международных логистических маршрутов. Проведен анализ эволюции стоматологического рынка России за период 2020–2025 годов, выявлены основные факторы его роста и изменения в структуре поставок.

Ключевые слова: импортозамещение, стоматология, стоматологический рынок, стоматологические материалы, медицинские технологии, санкции.

Стоматология сегодня входит в перечень наиболее технологически насыщенных отраслей медицины. Долгое время развитие стоматологической сферы в России опиралось главным образом на масштабный ввоз импортного оснащения, расходных материалов, дентальных имплантатов и программных продуктов. Основными игроками на отечественном рынке выступали компании из Германии, Америки, Японии, Южной Кореи и Швейцарии. Такая схема давала возможность пользоваться передовыми решениями, но вместе с тем создавала выраженную зависимость от иностранных поставок [2].

Начиная с 2022 года положение дел кардинально изменилось. Введённые санкции, разрыв налаженных логистических маршрутов, повышение валютных рисков и уменьшение объёмов привозимой продукции сделали вопрос импортозамещения в стоматологии особенно острым. Из-за затруднённого доступа к зарубежным технологиям российская стоматологическая отрасль оказалась перед вызовом форсированного создания собственной базы материалов, аппаратов и цифровых платформ.

Сегодня замещение импортных материалов и оборудования в стоматологии воспринимается не просто как экономическая стратегия,

а как ключевой фактор достижения технологической независимости государства. На первый план выходят задачи по организации собственного производства, активизации научно-исследовательских проектов и налаживанию тесного взаимодействия между наукой, обучением специалистов и промышленным сектором [3].

С 2020 по 2025 год произошли значительными перемены в структуре российского стоматологического рынка. Установлено, что с 2021 по 2025 год объем рынка вырос с 735 млрд до 1120 млрд рублей, что соответствует увеличению на 52%. Ключевыми двигателями этого роста стали удорожание стоматологических услуг, расширение частного сегмента здравоохранения, внедрение цифровых решений и адаптация отрасли к новым экономическим реалиям. Отмечено сокращение ввоза стоматологических кресел и установок в 2024 году на 28% по сравнению с предыдущим периодом, а также увеличение доли поставок из Китая, которая достигла примерно 60% общего объема импорта.

В 2020 году эпидемия коронавирусной инфекции серьезно подорвала работу стоматологических учреждений. Введение запретов на проведение плановых медицинских процедур привело к уменьшению числа посещений пациентов и краткосрочному падению объема рынка. В 2021 году отрасль стала восстанавливаться. Возросшая потребность в стоматологических услугах была вызвана накопленным запросом со стороны населения, увеличением количества частных клиник и активным развитием направлений, связанных с эстетической стоматологией [5].

По информации аналитиков BusinesStat, в период с 2021 по 2025 год объем российского стоматологического рынка вырос на 52% – с 735 миллиардов до 1 триллиона 120 миллиардов рублей. Ключевым драйвером этого подъема стало повышение цен на стоматологические услуги. Средняя стоимость одного визита к стоматологу за этот промежуток времени увеличилась на 49% [6].

Параллельно трансформировалась структура затрат стоматологических клиник. Наиболее заметный прирост расходов произошел из-за подорожания зарубежных стоматологических материалов, роста транспортных издержек, увеличения стоимости медицинского оборудования, повышения трат на обслуживание техники, необходимости поиска и закупки альтернативных поставок.

В период 2022–2023 годов стоматологические клиники активно накапливали резервы оборудования и расходных материалов,

опасаясь перебоев в логистических цепочках. Согласно маркетинговым исследованиям, ввоз стоматологических кресел и установок в 2022 году достиг рекордной отметки за последние пять лет – 5,7 тысячи единиц, что на 16% больше, чем в предыдущем году [7].

В 2023 году импорт незначительно уменьшился – до 5,5 тысячи единиц, однако уже в 2024-м объем поставок упал на 28%, составив 4 тысячи единиц. Эксперты связывают такую динамику с перенасыщением рынка и постепенной адаптацией сферы к изменившимся условиям.

Значительно трансформировалась и структура импортных поставок стоматологического оборудования. Если до 2022 года основными странами-поставщиками были европейские государства и США, то позже доля китайской продукции резко возросла. В среднем за пятилетний период около 60% всех ввезенных стоматологических кресел и установок приходилось на Китай.

Одним из приоритетных векторов модернизации сферы стоматологии выступает выпуск материалов российского производства. В текущих реалиях наибольшую важность приобретают композитные материалы, адгезивные системы, стоматологические цементы, пломбировочные материалы, профилактические средства, анестетики и расходные материалы [7].

Ранее основная масса этих товаров поставлялась из государств Европы и США. После введения ограничительных мер отечественные компании начали активно наращивать собственные мощности. Ключевую роль в этом процессе играют научно-исследовательские институты и специализированные медицинские вузы, которые занимаются созданием новых биологически совместимых материалов.

Расширение внутреннего выпуска продукции даёт возможность уменьшить зависимость от зарубежных поставок, сделать более стабильной ценовую политику стоматологических услуг и улучшить доступность терапевтической помощи для граждан [6].

Самым трудным направлением остается создание высокотехнологичных стоматологических аппаратов: стоматологических кресел и блоков, микромоторных инструментов, рентгеновских устройств, стерилизационных модулей, диагностических комплексов, хирургического инструментария.

До 2022 года большая часть оборудования ввозилась из Германии, Японии и США. Далее отечественные компании стали

активнее развивать локализацию производства отдельных узлов и сборку готовых изделий.

Тем не менее, ключевая сложность кроется в значительной зависимости от иностранной микроэлектроники и программного обеспечения. Значительное количество деталей по-прежнему поступает из-за границы, что сдерживает достижение полной технологической самостоятельности [1].

Цифровая стоматология представляет собой направление, вызывающее особый интерес и требующее пристального внимания. За последний период времени в этой сфере активно применяются такие инновации, CAD/CAM-системы, 3D-сканирование, технологии искусственного интеллекта, цифровое моделирование, 3D-печать, роботизированные системы диагностики [2].

Данные современных научных работ подтверждают значительные перспективы использования искусственного интеллекта и крупных языковых моделей в стоматологической практике. Технологии 3D-печати позволяют изготавливать хирургические шаблоны, коронки, мостовидные протезы, ортодонтические конструкции, индивидуальные имплантационные элементы [3].

Хотя цифровые технологии активно внедряются, российская стоматология по-прежнему сильно зависит от иностранного ПО и аппаратуры. В этой ситуации одной из ключевых целей становится создание собственных цифровых экосистем и программных продуктов. Несмотря на позитивные сдвиги, замещение импортных решений сталкивается с рядом значительных сложностей.

Важно понимать, что импортозамещение не должно сводиться к простому копированию иностранных технологий. Главная задача – разрабатывать оригинальные инновационные продукты, которые соответствуют запросам российской системы здравоохранения.

В нынешних реалиях роль государственной поддержки становится критически важной для прогресса стоматологической индустрии.

Ключевые векторы государственной политики включают предоставление субсидий локальным изготовителям, совершенствование медицинского оборудования, выделение средств на научно-исследовательские работы, поощрение переноса производственных мощностей на территорию страны, помощь в цифровой трансформации системы здравоохранения, обучение и повышение квалификации специалистов [4].

Одним из наиболее перспективных направлений является формирование научно-производственных объединений, которые связывают вузы, научные институты и заводы.

Аналитики предсказывают устойчивый подъем стоматологического рынка в период с 2025 по 2030 год. Основными факторами, движущими этот процесс, будут увеличение востребованности услуг частных стоматологических клиник, прогресс в области эстетической медицины, внедрение цифровых технологий в отрасль, использование искусственного интеллекта, расширение выпуска отечественных расходных материалов и аппаратуры [4].

Импортозамещение в стоматологии является стратегически важным направлением развития российского здравоохранения. Формирование собственной стоматологической индустрии даст возможность достичь независимости в технологическом плане, сделать стоматологические услуги более доступными для населения и усилить позиции российской медицины на рынке в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Маркова Е.С. Перспективы импортозамещения в ведущих отраслях экономики России в условиях санкций / Е.С. Маркова, В.В. Рогачева // Инновационная экономика и право. – 2022. – №3(22). – С. 6–13. DOI 10.53015/2782-263X_2022_3_6. EDN CEKKKM

2. Маркова Е.С. Развитие рынка онлайн-образования / Е.С. Маркова, М.М. Кузнецов // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2020. – №5(30). – С. 34–38. EDN SONDHJ

3. Кисова А.Е. Инвестиционная деятельность коммерческой организации: учебное пособие / А.Е. Кисова. – Липецк: Изд-во ЛПТУ, 2021. – 97 с. EDN LCZNVH

4. Лакомова А.Д. Повышение конкурентоспособности предприятия оптовой торговли / А.Д. Лакомова, О.Н. Митрофанова // Молодежь и XXI век – 2020: материалы X Международной молодежной научной конференции (Курск, 19–20 февраля 2020 г.). – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 154–158. EDN PYYQJG

5. В Минпромторге оценили импортозамещение ППО в машиностроении в 39,7 млрд рублей // Интерфакс. – URL: <https://www.interfax.ru/business/> (дата обращения: 03.05.2026).

6. Показатели, характеризующие импортозамещение в России // Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/> (дата обращения: 02.05.2025).

7. Импортозамещение в российской экономике: вчера и сегодня: аналитический доклад НИУ ВШЭ / Центр исследований структурной политики НИУ ВШЭ. – М.: НИУ ВШЭ, 2023. – URL: <https://indpolicy.hse.ru/data/2023/06/19/> (дата обращения: 01.05.2026).

Злая Анастасия Александровна

студентка

ФГБОУ ВО «Донской государственный
технический университет»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

РЕНОВАЦИЯ ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Аннотация: в статье рассматривается реновация как инструмент комплексного развития территорий (КРТ), направленный на повышение уровня жизни и инвестиционной привлекательности. Разграничены понятия «реновация территорий» и «реновация жилого фонда». Отмечается, что реновация выступает способом трансформации депрессивной зоны в современные застройки, но у этого процесса есть множество проблем, таких как: финансирование, нехватка инфраструктуры, гармоничность между экологией, бизнесом и местными жителями.

Ключевые слова: реновация, комплексное развитие территории, устойчивое развитие, экономический элемент, социальный элемент, экологический элемент.

Развитие территории является исторически значимым фактором, так как потребность в комфорте, прогрессе и улучшении качества среды обитания сопутствует человеку на протяжении всей его жизни. Поддержание баланса экономических, социальных, экологических и многих других факторов – фундамент жизнедеятельности любого государства.

Ключевым понятием в разработке мероприятий по улучшению и развитию городских территорий является комплексное развитие территорий.



Рис. 1. Основные цели комплексного развития территории

Разберем это понятие поподробнее. Комплексное развитие территорий (КРТ) – это деятельность, направленная на разработку и осуществление ряда мероприятий, цель которых – повышение уровня жизни граждан, создание благоприятных условий в отношении жилья, отдыха, работы, проведения досуга, а также получения медицинских услуг, образования и многое другое. Также важной задачей при осуществлении КРТ является повышение показателя инвестиционной привлекательности территории, напрямую влияющего на привлечение капитала (см. рис. 1).

Само понятие устойчивого развития как раз и сочетает в себе баланс между экономической, социальной и экологической составляющими. То есть, например, при решении вопросов застройки, улучшения и модернизации территории нельзя допускать ухудшение экосистемы [1].

Соблюдение вышеописанного баланса – это постулат в градостроительном планировании и управлении проектами, а реновация, в свою очередь, является одним из инструментов, позволяющим достижение устойчивого развития.

Реновация территории – комплексное преобразование участка города или региона с целью повышения его функциональности, экологичности и привлекательности. Это не просто строительство, а изменение концепции использования пространства. Процесс реновации не равен понятию комплексного развития территории, но может быть включен в его программу.

Развитие городской реновации происходит, когда происходит большое накопление населенных мест, формируется гигантская плотность населения, сосредоточенность промышленных организаций и высокая негативная нагрузка на окружающую среду. Но одним из признаков, который показывает важность городской агломерации, считается ежедневная миграция людей из других городов [2]

Также помимо реновации территории существует процесс реновации жилого фонда. Особенности и назначения рассмотрим в таблице 1.

Таблица 1

Различия понятий «реновация территорий»
и «реновация жилого фонда»

Параметр	Реновация территории	Реновация жилого фонда
Масштаб	Район, квартал, промзона	Отдельные дома/ группы домов
Цель	Комплексное развитие территории	Замена ветхого или аварийного жилья
Объекты	Вся инфраструктура выбранного района	Только объекты недвижимости
Участники	Власти, инвесторы	Жители, застройщики
Сроки	10–20 лет	5–10 лет
Финансирование	Смешанное	Бюджетное
Результат	Новый функциональный район	Новые жилые дома

Таким образом, реновация территории является более масштабным понятием в области управления и преобразования, так как направлено не на конкретный объект недвижимости, а на целую территориальную единицу.

В Российской Федерации на данный момент реновация находится в периоде формирования. Территорией, на которой может происходить реновация, являются большие города, обладающие исторической и культурной значимостью. Такими городами являются Москва, Санкт-Петербург, Сочи и др. В 2026 году в 78 субъектах Российской Федерации в активной стадии реализации механизма КРТ 1 076 территорий площадью 23,6 тыс. га с градостроительным потенциалом 176,4 млн кв. м, в том числе жилой 132,06 млн кв. м. Последние 10 лет регулирование застройки и благоустройства достаточно много внимания уделяет устранению большого числа ветхих и аварийных помещений [3].

В Российской Федерации жилищный фонд показывает высокий износ – 31% жилья. При этом, около 6,5% жилья имеет степень износа свыше 66%. Средний возраст жилья перешагнул за 40 лет. При этом у 30% домов возраст больше 50 лет. Начиная с 2030 г. значения будут подходить к предельным срокам эксплуатации панельных домов, которые строились в 1956–1963 годах, а также в 1963–1969 годах. К 2030 г. прирост устаревающего жилья составит

54 млн м², а к 2040 г. – 216 млн м², подсчитали в ИНП РАН. Если сейчас доля многоэтажек, требующих выбытия, – 6,6–6,7%, то к 2040 г. будет 12,7% [4].

Уменьшение ветхого и аварийного жилья на 2026 год является одной из ключевой проблемы в сфере градостроительства. В регионах ситуация очень критична, т. к. жилищный фонд и связанные с ним инфраструктуры отстают от современных потребностей населения. (см. табл. 2).

Таблица 2

Анализ жилищный фонда (по годам)

	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Аварийный жилищный фонд, тыс. м ²	15 188	19 616	22 059	23 357	24 086	23 831
Удельный вес аварийного жилищного фонда в общей площади всего жилищного фонда, %	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

На данный момент реновация осуществляется во всем мире и только набирает обороты. Цель данного проекта – уменьшить риск, связанный с эксплуатацией устаревших объектов, и повышение их безопасности. В Российской Федерации множество зданий не соответствуют современным стандартам безопасности и архитектурным требованиям, негативно сказываясь на внешний вид городов страны.

Список литературы

1. Соловьева Е.В. Реновация жилой застройки в городе Краснодаре / Е.В. Соловьева, Е.Ю. Крохмаль // Вестник Евразийской науки. – 2020. – Т. 12. №5. – С. 24. EDN BXEDFJ
2. Теличенко В.И. Реновация — создание современной городской среды / В.И. Теличенко // Вестник МГСУ. – 2020. – Т. 15. №1. – С. 11. EDN JXFWEE
3. Бедин Б.М. Возможные направления государственного регулирования рынка жилой недвижимости / Б.М. Бедин // Известия Байкальского государственного университета. – 2018. – Т. 28. №3. – С. 508–516. DOI 10.17150/2500-2759.2018.28(3).508-516. EDN ZDYJNJ
4. Гоффе Н. Социальные проблемы в экономическом пространстве мегаполиса / Н. Гоффе // Мировая экономика и международные отношения. – 2016. – №10. – С. 62–72. DOI 10.20542/0131-2227-2016-60-10-62-72. EDN WXDWKJ

Зыков Роман Сергеевич
магистрант

Научный руководитель
Линкевич Елена Федоровна
д-р экон. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»
г. Краснодар, Краснодарский край

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ГИБРИДНЫХ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ В РОССИИ

Аннотация: в статье проанализированы ключевые барьеры внедрения гибридных моделей оценки кредитоспособности физических лиц в Российской Федерации. На основе статистических данных Банка России, Объединённого кредитного бюро и Национального бюро кредитных историй охарактеризована специфика российского рынка потребительского кредитования: высокая долговая нагрузка, рост просроченной задолженности и значительная доля заёмщиков с «тонким» кредитным файлом. Систематизирован зарубежный опыт применения cash flow-скоринга (США, Великобритания, Япония, Сингапур, Австралия). Выделены и классифицированы технологические, регуляторные и поведенческие барьеры внедрения гибридных моделей в российском контексте. Предложены практические рекомендации для кредитных организаций и регулятора по поэтапной интеграции анализа денежных потоков в систему оценки кредитоспособности.

Ключевые слова: гибридные модели, кредитный скоринг, анализ денежных потоков, Open Banking, барьеры внедрения, потребительское кредитование.

Рынок потребительского кредитования в Российской Федерации находится в фазе структурной трансформации, демонстрируя признаки насыщения при одновременном ухудшении качества активов. Согласно данным Статистического бюллетеня Банка России, совокупная задолженность физических лиц по кредитам на конец 2025 года достигла 37,0 трлн руб., увеличившись за год на 9,5%, тогда как годом ранее прирост составлял порядка 23%. Замедление темпов роста сопровождается повышением кредитных рисков: по

данным Обзора финансовой стабильности за II–III кварталы 2025 года, доля проблемных кредитов в необеспеченном потребительском портфеле на 01.10.2025 достигла 12,9%, увеличившись на 5 п.п. за 12 месяцев. При этом 19% всех выдач необеспеченных потребительских кредитов приходится на заёмщиков с показателем долговой нагрузки выше 50%, а в сегменте индивидуального жилищного строительства доля выдач с ПДН свыше 80% достигла 29%. Эти цифры свидетельствуют о том, что значительная часть новых кредитов предоставляется заёмщикам с критически высокой долговой нагрузкой, что повышает риски дефолтов в случае ухудшения экономической конъюнктуры.

Традиционные скоринговые модели, опирающиеся преимущественно на данные бюро кредитных историй, обнаруживают фундаментальные ограничения при работе с заёмщиками, имеющими «тонкий кредитный файл» – недостаточный объём кредитной истории для формирования надёжного скорингового балла. По данным Объединённого кредитного бюро, средний персональный кредитный рейтинг заёмщиков младше 25 лет в 2025 году опустился до 612 баллов при среднем значении по стране 707 баллов, а уровень одобрения кредитных заявок для данной возрастной группы составил лишь 14,6%. В Национальном бюро кредитных историй отмечают, что наиболее молодым гражданам с малоинформативной кредитной историей получить новый потребительский кредит в текущих условиях существенно сложнее, чем заёмщикам старшего возраста. По экспертным оценкам, до трети экономически активного населения России могут не иметь полноценной кредитной истории, что делает их «невидимыми» для традиционных банковских моделей.

Дополнительным фактором, обостряющим проблему, стало регуляторное давление на сектор микрофинансирования. С 1 января 2026 года микрофинансовые организации лишены права использовать собственные модели оценки доходов и обязаны опираться исключительно на данные Федеральной налоговой службы и Социального фонда России. По оценкам Национальной ассоциации специалистов финансового рынка, это может ограничить доступ к легальному микрокредитованию примерно для 15 млн россиян при 13,8 млн действующих заёмщиков МФО на середину 2025 года. В сочетании с высокой долей теневой экономики и распространённостью «серых» доходов, не зафиксированных в официальных источниках, данное требование фактически выводит значительный

сегмент потенциально платёжеспособных заёмщиков за пределы досягаемости легального кредитования. Таким образом, совокупность факторов – рост долговой нагрузки, проблема «тонких файлов» у молодёжи, кризис МФО из-за запрета на собственные модели оценки и высокая доля теневой экономики – свидетельствует о том, что традиционные методы оценки кредитоспособности исчерпали свой потенциал в российских условиях и существует острая необходимость во внедрении альтернативных подходов, среди которых анализ денежных потоков занимает центральное место.

Международная практика последних лет демонстрирует, что гибридные модели, синтезирующие кредитную историю и данные о денежных потоках, стали глобальным трендом, адаптируемым к различным регуляторным и рыночным условиям. Сводные характеристики ключевых международных решений представлены в Таблице 1.

Таблица 1

Сравнительные характеристики международных гибридных моделей оценки кредитоспособности физических лиц

Продукт/ Модель	Страна	Ключевой принцип гибридизации	Заявленная точность/ Эффект
Experian Credit + Cash Flow Score	США	Кредитное бюро + альтернативные данные + 24 – месячные тренды + ДП	+40% точности vs традиционные модели
Plaid LendScore	США	Cash Flow-метрики (81%) + сетевые данные (19%)	+25% точности, -20% риска для субпрайм
Equifax Open Score	Австралия	Банковские транзакции через Consumer Data Right	Охват 2,5+ млн «невидимых» заемщиков
Atobar.ai	Япония	250+ характеристик из 15 источников альтернативных данных	Точность 92,3%, плохие долги 1,2%
ADVANCE.AI Cardholder Transaction Score	Сингапур	Паттерны карточных транзакций + данные кредитных бюро	Повышение точности оценки для заемщиков с тонким кредитным файлом

Североамериканский опыт является наиболее продвинутым. Компания Experian, одно из трёх крупнейших кредитных бюро мира, прошла путь от отдельных Cash Flow-атрибутов (более 970 признаков) до полностью интегрированной модели Credit + Cash Flow Score, которая, по предварительным оценкам, обеспечивает 40%-ое улучшение предсказательной точности по сравнению с конвенциональными моделями. Параллельно финтех-компания Plaid разработала продукт LendScore, в котором 81% прогнозной силы приходится на метрики, извлечённые непосредственно из банковских транзакций, а прирост точности по сравнению с традиционными скорингами составляет 25%. В Великобритании после развёртывания инфраструктуры Open Banking внедрение транзакционных моделей в процесс андеррайтинга способствовало снижению уровня дефолтов примерно на 22%. Азиатские рынки, в свою очередь, демонстрируют, как гибридные модели могут решать специфические проблемы финансовой инклюзии. Японская платформа AtoBar.ai анализирует более 250 характеристик из 15 источников альтернативных данных – от мобильных платежей до цифрового следа из социальных сетей – и адресует продукт иностранцам и молодёжи без кредитной истории в национальных бюро, достигая точности 92,3% при уровне плохих долгов 1,2%. Сингапурский финтех ADVANCE.AI в партнёрстве с Visa внедрил Cardholder Transaction Score, интегрирующий паттерны карточных транзакций с данными кредитных бюро. Масштабное эмпирическое исследование FinRegLab на выборке из 424 546 заёмщиков подтвердило: гибридная ML-модель (XGBoost), объединяющая кредитные и транзакционные данные, обеспечивает прирост ROC-AUC на 0,0201 и повышает уровень одобрения на 3,0 п.п. при одновременном снижении доли ошибочно одобренных «плохих» долгов более чем на 9%.

Несмотря на доказанную за рубежом эффективность, внедрение гибридных моделей в российскую практику сталкивается с комплексом барьеров, которые целесообразно классифицировать на технологические, регуляторные и поведенческие. Ключевым технологическим препятствием является фрагментация данных: граждане активно пользуются услугами нескольких банков одновременно, а консолидированная инфраструктура открытых банковских API находится на стадии становления. Хотя Банк России ещё в 2022 году одобрил Концепцию внедрения Открытых API, обязательное внедрение было отложено на срок позже 2026 года, и по состоянию на начало 2026 года пилотные интеграции запущены

лишь крупнейшими банками. Дополнительную сложность представляет обработка неструктурированных банковских транзакций: как показано в методологии FinRegLab, процесс конструирования признаков для cash flow-данных потребовал создания 1 976 признаков, из которых в итоговые модели отбиралось лишь 10–20.

Регуляторные барьеры концентрируются вокруг Федерального закона №152-ФЗ «О персональных данных», который с 1 сентября 2025 года ужесточил требования к оформлению согласия на обработку данных: теперь согласие должно быть конкретным, предметным и однозначным. Динамический характер согласия – возможность его отзыва в любой момент – создаёт неопределённость относительно легитимности использования уже собранных данных в моделях. Требования к объяснимости скоринговых моделей, закреплённые в положениях Банка России по подходу на основе внутренних рейтингов, создают объективное противоречие между точностью ML-алгоритмов и необходимостью их интерпретируемости. Одновременно жёсткая макропруденциальная политика ЦБ РФ, направленная на ограничение выдач заёмщикам с высоким ПДН, сужает пространство для экспериментов с новыми моделями. Поведенческие барьеры включают нежелание значительной части клиентов делиться банковской информацией – по данным Experian, около 30% потребителей не готовы предоставлять доступ к своим данным даже при условии повышения шансов на одобрение кредита. В российском контексте эта проблема усугубляется низкой финансовой грамотностью населения и склонностью к использованию наличных средств: доля наличных расчётов в 2026 году достигла 30%, что создаёт «слепые зоны» для cash flow-анализа, поскольку значительная часть доходов и расходов не отражается в транзакционной истории.

Преодоление перечисленных барьеров требует скоординированных усилий кредитных организаций, регулятора и финтех-компаний. Наиболее реалистичным для российского рынка представляется поэтапный подход к внедрению гибридной модели: на первом этапе – использование данных зарплатных проектов и банковских выписок как прообраза cash flow-анализа; на втором – интеграция с API крупнейших банков по мере развития инфраструктуры Открытых API; на третьем – построение полностью интегрированной гибридной ML-модели. В качестве алгоритмического ядра целесообразно использовать градиентный бустинг (XGBoost), продемонстрировавший наилучшие результаты в исследовании FinRegLab, с

обязательным внедрением механизмов объяснимости – SHAP и LIME – для соблюдения регуляторных требований к прозрачности принимаемых решений.

Кредитным организациям рекомендуется инвестировать в IT-инфраструктуру для обработки неструктурированных транзакционных данных, запускать пилотные проекты на ограниченных выборках – прежде всего на заёмщиках с «тонким» кредитным файлом – и проводить валидацию гибридных моделей путём сравнения с традиционным скорингом по метрикам Gini, KS и ROC-AUC. Параллельно необходима разработка методик косвенной оценки наличных потоков для минимизации «слепых зон», а также внедрение программ повышения финансовой грамотности клиентов с прозрачным информированием о выгодах предоставления доступа к транзакционным данным. Регулятору, в свою очередь, необходимо ускорить внедрение обязательных стандартов Открытых API, опираясь на уже запущенные пилоты крупнейших банков; разработать стандарты использования альтернативных данных в кредитном скоринге; и, что наиболее важно, обеспечить гибкий подход к оценке доходов заёмщиков, признав cash flow-анализ валидным источником информации о платёжеспособности наряду с данными ФНС и Социального фонда. Экстраполяция результатов FinRegLab на российский рынок позволяет предположить, что внедрение гибридных моделей способно обеспечить снижение уровня просроченной задолженности за счёт более точной оценки платёжеспособности, рост уровня одобрения для заёмщиков с «тонким» кредитным файлом на 3–5 п.п. и снижение стоимости риска за счёт улавливания ортогональных сигналов о кредитоспособности.

Проведённый анализ показывает, что гибридные модели оценки кредитоспособности, синтезирующие данные кредитных историй и анализ денежных потоков, являются не просто перспективной инновацией, а необходимым условием дальнейшего развития российского рынка потребительского кредитования. Международный опыт убедительно демонстрирует, что такие модели обеспечивают прирост предсказательной точности до 40% при одновременном расширении доступа к кредиту для «невидимых» заёмщиков. Внедрение гибридных моделей в России сопряжено с комплексом технологических, регуляторных и поведенческих барьеров, ключевыми из которых являются фрагментация данных, незрелость инфраструктуры Открытых API, требования 152-ФЗ «О

персональных данных» и низкая финансовая грамотность населения. Однако эти барьеры не являются непреодолимыми. Их преодоление требует скоординированных усилий банков, финтех-компаний и регулятора – от ускорения внедрения Открытых API до разработки стандартов использования альтернативных данных и реализации пилотных проектов. Дальнейшие исследования в данной области целесообразно направить на количественную оценку экономического эффекта от внедрения гибридных моделей на российских данных, а также на разработку и валидацию пилотных архитектур, адаптированных к специфике российского рынка.

Список литературы

1. Advancing the Credit Ecosystem: Machine Learning & Cash Flow Data in Consumer Underwriting: empirical white paper // FinRegLab. – 2025. – URL: https://finreglab.org/wp-content/uploads/2025/07/FinRegLab_07-01-2025_Advancing-the-Credit-Ecosystem-Main.pdf (date of access: 04.05.2026).
2. Australia Equifax Australia and Mastercard Team Up to Introduce New Open Score Bank Transaction Score // Equifax Australia. – URL: <https://equifax.com.au/knowledge-hub/news-and-media/equifax-australia-and-mastercard-team-introduce-new-open-score-bank-transaction-score> (date of access: 04.05.2026).
3. Cardholder Transaction Score // ADVANCE.AI. – URL: <https://advance.ai> (date of access: 04.05.2026).
4. Cash Flow Score: Enhancing Credit Decisions with Transaction Data // Experian. – URL: <https://www.experian.com/consumer-lending/cashflow-score> (date of access: 04.05.2026).
5. Manning B. How we built LendScore: Turning cash flow data into credit risk insights / B. Manning // Plaid Blog. – URL: <https://plaid.com/blog/how-we-built-lendscore/> (date of access: 04.05.2026).
6. Заруцкая Н. До 15 млн граждан могут лишиться доступа к микрозаймам / Н. Заруцкая // Ведомости. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2025/12/25/1166204-do-15-mln-grazhdan-mogut-lishitsya> (дата обращения: 04.05.2026).
7. Кредитный рейтинг россиян по итогам 2025 года // Объединённое кредитное бюро (ОКБ). – URL: <https://bki-okb.ru/press/news/kreditnyj-rejting-rossiyan-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 04.05.2026).
8. Обзор финансовой стабильности. II–III кварталы 2025 г. // Банк России. – URL: https://www.cbr.ru/analytics/finstab/ofs/2q_3q_2025/ (дата обращения: 04.05.2026).
9. Согласие на обработку персональных данных с 1 сентября 2025 года: новые правила оформления и штрафы до 700 тыс. руб. за их нарушение // ГАРАНТ.РУ. – URL: <https://www.garant.ru/article/1862510/> (дата обращения: 04.05.2026).
10. Статистический бюллетень Банка России // Банк России. – URL: <https://www.cbr.ru/statistics/bbs/> (дата обращения: 04.05.2026).

Зыков Роман Сергеевич
магистрант

Научный руководитель
Линкевич Елена Федоровна
д-р экон. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»
г. Краснодар, Краснодарский край

ЭВОЛЮЦИЯ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

Аннотация: в статье проанализирована эволюция методов оценки кредитоспособности физических лиц – от экспертных систем и правила «пяти С» до алгоритмов машинного обучения. Показано, что традиционные скоринговые модели, несмотря на усложнение математического аппарата, сохраняют фундаментальное ограничение: они оперируют преимущественно данными кредитной истории (запаздывание данных, неспособность оценить реальный располагаемый доход, исключение заёмщиков с «тонким» кредитным файлом). В качестве альтернативного источника информации рассмотрен анализ денежных потоков (Cash Flow): систематизированы его ключевые метрики и источники данных. Основное внимание уделено концепции гибридных моделей, синтезирующих кредитную историю и транзакционные данные. На основе эмпирических исследований обоснована более высокая предсказательная точность гибридного подхода по сравнению с моделями, использующими только один источник данных. Сформулированы выводы о методологической перспективности гибридных моделей для развития системы кредитования.

Ключевые слова: кредитный скоринг, кредитоспособность физических лиц, анализ денежных потоков, гибридные модели, Open Banking.

Рынок потребительского кредитования сохраняет значительный масштаб, однако рост закредитованности обостряет проблему качества оценки кредитоспособности заемщиков. Традиционные скоринговые модели, опирающиеся преимущественно на данные бюро кредитных историй, обнаруживают фундаментальные ограничения при работе с заемщиками, имеющими «тонкий кредитный файл»

(thin file), – то есть с недостаточным объёмом кредитной истории для формирования надёжного скорингового балла. Данная проблема затрагивает молодёжь, граждан без кредитного опыта и заемщиков с неформальной занятостью.

Вместе с тем развитие технологий открытого банкинга (Open Banking) и методов обработки транзакционных данных открывает новые возможности для оценки платежеспособности. Независимые исследования подтверждают, что модели, объединяющие кредитную историю и данные о денежных потоках (Cash Flow), повышают точность кредитных решений. Цель данной статьи – проследить эволюцию методов оценки кредитоспособности, выявить перспективность гибридных моделей, интегрирующих данные о денежных потоках как направления развития существующих подходов.

Становление методов оценки кредитоспособности прошло путь от субъективных экспертных суждений к высокоавтоматизированным алгоритмам. Первые формализованные подходы опирались на качественный анализ («правило пяти C»: Character, Capacity, Capital, Collateral, Conditions). В 1941 году Д. Дюран предпринял попытку количественной формализации, разработав балльную систему. Однако экспертные методы характеризовались субъективизмом и невозможностью масштабирования, что стимулировало переход к статистическим методам.

Следующим этапом стало применение дискриминантного анализа и скоринговых карт. В 1968 году Э. Альтман разработал Z-модель, заложив основу для адаптаций в розничном кредитовании. Принцип работы скоринговой карты заключается в присвоении весовых коэффициентов атрибутам заемщика; сумма взвешенных значений формирует итоговый балл. В 1958 году компания Fair, Isaac and Company (FICO) продала первую скоринговую модель, которая впоследствии стала стандартом индустрии.

Принципиально новый этап был связан с внедрением логистической регрессии, моделирующей вероятность дефолта как функцию от набора переменных. Главными преимуществами метода являются интерпретируемость и прозрачность. Однако логистическая регрессия имеет ограниченную способность улавливать нелинейные связи.

Стремление преодолеть эти ограничения способствовало внедрению методов машинного обучения (ML). В отличие от логистической регрессии, ML-алгоритмы (деревья решений, случайный

лес, градиентный бустинг, нейронные сети) извлекают закономерности непосредственно из данных, автоматически выявляя взаимодействия между переменными. Это обеспечивает более высокую предсказательную точность. Вместе с тем усложнение моделей снижает их интерпретируемость («эффект чёрного ящика»), что создает дилемму между точностью и объяснимостью решений.

Качество скоринговой модели измеряется метриками: коэффициентом Джини, статистикой Колмогорова-Смирнова (KS) и ROC-AUC. Эти метрики оценивают разделяющую способность модели на исторических данных. Однако все рассмотренные подходы объединяет общая черта: они оперируют преимущественно данными кредитной истории, то есть информацией о прошлом финансовом поведении. Данное ограничение становится критическим в условиях экономической волатильности, когда доходы и расходы индивида могут существенно измениться в краткие сроки. В связи с этим в мировой практике всё большее внимание привлекает анализ денежных потоков заемщика.

Анализ денежных потоков (Cash Flow underwriting) – это подход к оценке кредитоспособности, при котором способность заемщика к погашению задолженностей определяется посредством анализа фактического дохода и структуры расходов в реальном времени. В отличие от кредитного скоринга, опирающегося на исторические данные, Cash Flow-анализ изучает финансовое состояние заемщика «здесь и сейчас»: заработок и его стабильность, расходы и остаток после обязательных платежей.

Ключевыми источниками данных являются программные интерфейсы открытого банкинга (Open Banking API), банковские выписки и данные зарплатных проектов. Зарубежная финтех-практика (компании Plaid, Experian и др.) уже активно опирается на анализ денежных потоков как на самостоятельный источник оценки. Обобщенные данные позволяют выделить ряд важнейших метрик, представленных в Таблице 1.

Таблица 1

Основные метрики, рассчитываемые на основе данных
о денежных потоках физических лиц

Метрика	Формула/ Способ расчета	Пояснение к расчету	Экономическая интерпретация
Коэффициент вариации дохода (Income Volatility)	$CV = \sigma / \mu$	Рассчитывается по регулярным доходным поступлениям. Учитывается амплитуда колебаний	Оценивает стабильность заработка. $CV < 0,3$ – хороший показатель. $CV > 0,5$ – риск дефолта
Дневной буфер ликвидности (Buffer Days)	Buffer Days = Доступный остаток / Среднедневные оттоки	Остаток на дату расчета. Оттоки за 30– 90 дней	Показывает запас прочности. > 15 дней – комфортно. < 5 дней – жизнь «от зарплаты до зарплаты»
Соотношение расходов к доходам (Expense-to- Income Ratio, ETI)	ETI = Сумма расходов / Сумма доходов за период	Все расходные транзакции за 1–3 месяца	Характеризует сбалансированность бюджета. $ETI < 0,7$ – способность к сбережению. $ETI > 0,9$ – риск кассового разрыва
Волатильность баланса (Balance Volatility)	Размах (p95 – p5) дневных остатков	Ежедневные остатки за 30– 90 дней	Отражает финансовую дисциплину. Резкие перепады – признак спонтанных трат
События стресса ликвидности (Liquidity Stress)	Количество овердрафтов, неоплаченных автоплатежей	Инциденты с нулевым или отрицательным балансом за 30–90 дней	Индикатор дисциплины. Наличие 2+ овердрафтов за месяц – сильный предиктор просрочек

Эмпирические исследования подтверждают, что традиционные модели измеряют готовность заемщика платить, тогда как Cash Flow-анализ дает прямую оценку его актуальной способности платить. Это обеспечивает дополнительную, не дублирующую информацию, наибольшая ценность которой раскрывается в гибридных моделях.

Переход к гибридным моделям представляет собой качественный сдвиг в парадигме кредитования. В основе лежит принцип комплементарности данных: традиционный скоринговый балл (отражающий дисциплину в прошлом) комбинируется с корректирующим сигналом из данных о движении денежных средств (актуальный срез финансового положения). Ни один из источников по отдельности не дает полной картины, однако их объединение позволяет преодолеть ограничение традиционных моделей – неспособность адекватно оценивать заемщиков с тонкими кредитными файлами или тех, чье финансовое положение изменилось недавно.

Эмпирическая база подтверждает эффективность такого подхода. Исследование FinRegLab на выборке из 424 546 заемщиков сравнило четыре конфигурации моделей. Как показано в Таблице 2, базовая модель на кредитных данных (LR) показала ROC-AUC 0,8653. Переход к ML (XGBoost) на тех же данных дал прирост точности, однако максимальный эффект был достигнут гибридной ML-моделью, объединившей кредитные и транзакционные данные: совокупный прирост ROC-AUC составил 0,0201, а уровень одобрения вырос на 3,0 п.п. при одновременном снижении доли ошибочно одобренных дефолтников. Исследование подтвердило, что гибридные модели улавливают ортогональные сигналы о платежеспособности.

Международная практика демонстрирует многообразие архитектурных решений в рамках гибридного подхода. Опыт США, Европы и Азии свидетельствует, что гибридный подход является глобальным трендом, адаптируемым к различным регуляторным и рыночным контекстам, обеспечивая прирост точности и расширение финансовой инклюзии.

Таблица 2

Сравнение точности и уровня одобрения гибридных моделей с базовой LR-моделью на кредитных данных бюро

Конфигурация модели	ROC-AUC	Прирост ROC-AUC	Уровень одобрения (при пороге риска 3%)	Прирост одобрения
1	2	3	4	5
LR, кредитные данные (базовые показатели)	0,8653	-	65,18%	-

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5
LR, гибридная модель	0,8682	+0,0029	65,68%	+0,5 п.п.
XGBoost, кредитные данные	0,8831	+0,0178	67,68%	+2,5 п.п.
XGBoost, гибридная модель	0,8854	+0,0201	68,18%	+3,0 п.п.

Проведённый анализ эволюции методов оценки кредитоспособности показал, что все традиционные скоринговые модели сохраняют общее фундаментальное ограничение: они опираются на данные кредитной истории, то есть на информацию о прошлом финансовом поведении. Это проявляется в запаздывании данных и неспособности точно оценить реальный располагаемый доход. Анализ денежных потоков предоставляет принципиально иной – ортогональный – сигнал о текущей способности заемщика обслуживать долг. Эмпирические исследования и международная практика подтверждают, что гибридные модели, синтезирующие кредитную историю и транзакционные данные, обеспечивают прирост предсказательной точности и расширение доступа к кредиту для «невидимых» заемщиков. Таким образом, гибридный подход является следующим эволюционным шагом в развитии потребительского кредитования, требующим дальнейшего методологического и практического осмысления.

Список литературы

1. Credit Risk Glossary // Carrington Labs. – URL: <https://www.carringtonlabs.com/blog/carrington-labs-credit-risk-glossary> (дата обращения: 04.05.2026).
2. Типовой набор параметров и критерии оценки заемщика, используемые при создании скоринговой карты // Банковское обозрение. – URL: <https://bosfera.ru/bo/tipovoy-nabor-parametrov-i-kriterii-ocenki-zaemshchika-ispolzuemye-pri-sozdanii-skoringovoy-karty> (дата обращения: 04.05.2026).
3. Бережной М.А. Обзор моделей для оценки кредитоспособности физических лиц / М.А. Бережной, Н.Н. Максимова // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Естественные и экономические науки. – 2020. – №89. – С. 164–169. DOI 10.22250/jasu.33. EDN QDWCDT
4. Костикова А.В. Математические и интеллектуальные методы оценки кредитной платёжеспособности физических лиц / А.В. Костикова, Ю.А. Сайкина, А.А. Попова // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2024. – №2. – С. 127–137. DOI 10.24143/2073-5537-2024-2-127-137. EDN RUHWBM

5. Кузнецова Т.Е. Оценка кредитоспособности заемщика коммерческого банка: учебно-методическое пособие / Т.Е. Кузнецова, Н.В. Некрылова, Н.В. Счастливая. – Пенза: Издательство ПГУ, 2017. – 162 с.

6. Новичков Н.В. Направление эволюции оценки розничных рисков / Н.В. Новичков, Л.И. Черникова, Г.Р. Фаизова // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – №3(50). – С. 132–142. DOI 10.12737/4105. EDN SEAFVL

Красюк Ирина Анатольевна

д-р экон. наук, профессор

Ивакина Яна Алексеевна

магистрант

Аграновский Дмитрий Андреевич

магистрант

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого»

г. Санкт-Петербург

ФУНКЦИИ КРЕАТИВНОГО КЛАСТЕРА В МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ РЕГИОНА В РАЗРЕЗЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Аннотация: в статье рассматривается роль креативного кластера в системе маркетинговых коммуникаций региона. Показано, что развитие креативной экономики и преобразование коммуникационной среды смещают логику территориального маркетинга: вместо централизованной передачи сообщений на первый план выходит выстраивание условий для создания смыслов. Особое место в этой среде занимает креативный кластер, функции которого систематизированы в работе применительно к различным группам стейкхолдеров. Практическая значимость исследования определяется применимостью предложенной классификации при разработке коммуникационных стратегий регионов и проектировании программ развития креативных кластеров.

Ключевые слова: креативный кластер, маркетинговые коммуникации, территориальный маркетинг, креативная экономика, региональное развитие.

Переход к постиндустриальной экономике сопровождается переоценкой источников территориальной конкурентоспособности.

Природные и производственные преимущества уступают место ресурсам символического порядка: узнаваемости региона, насыщенности культурной среды, плотности профессиональных связей. Закономерным следствием этого сдвига становится рост значимости креативной экономики, в которой ценность рождается из работы со смыслами, образами и культурным содержанием [5].

Одновременно меняется и сама природа маркетинговых коммуникаций. Цифровизация, дробление аудиторий и запрос на достоверность сделали невозможным централизованное продвижение региона как единого сообщения [2]. Территория вынуждена присутствовать в публичном пространстве непрерывно и через множество субъектов. В этих условиях востребованной становится институциональная форма, способная объединять креативные ресурсы региона и одновременно реализовывать их коммуникационный потенциал [4]. Такой формой выступает креативный кластер.

Несмотря на широкое внимание к креативным кластерам как форме организации креативной экономики, их роль в маркетинговых коммуникациях региона остаётся недостаточно осмысленной [3]. Имеющиеся подходы редко учитывают многосубъектность коммуникационной активности кластера и различие производимых им эффектов применительно к разным группам участников. Цель исследования заключается в выявлении и систематизации функций креативного кластера в маркетинговых коммуникациях региона применительно к различным группам стейкхолдеров.

Коммуникационные процессы в креативном кластере целесообразно рассматривать как экосистему – связную совокупность каналов, площадок и форматов, обеспечивающих обмен сообщениями между участниками и внешним окружением [1]. Существенным свойством такой экосистемы является самоподдерживающийся характер: в отличие от рекламных кампаний с фиксированной длительностью, активность кластера непрерывна и формируется из постоянного потока деятельности его участников, что придаёт коммуникациям региона устойчивость, недостижимую средствами разовых обращений [5].

Инструментарий кластера включает несколько групп средств [2]. Цифровые каналы – сайты, профили в социальных медиа, рассылки, публикации – обеспечивают регулярное информирование. Событийные форматы – выставки, фестивали, открытые лекции, профессиональные встречи – создают опыт непосредственного контакта со

средой кластера. Партнёрские форматы – совместные проекты с бизнесом и культурными институциями – расширяют присутствие за пределы собственной площадки. Особую роль играет пространственно-средовая коммуникация: архитектура, навигация, оформление публичных зон сами выступают носителями сообщения, считываемого посетителем без посредничества медиа.

Решающее значение для маркетинговых коммуникаций региона имеет способность кластера производить нарративы, то есть устойчивые смысловые конструкции, через которые аудитория интерпретирует территорию [5]. Нарратив отличается от рекламного сообщения тем, что не предлагает прямого тезиса, наоборот, формирует контекст восприятия. Производство нарративов в кластере происходит распределённо: каждый проект резидента, каждое событие, каждая профессиональная дискуссия вкладывают свой элемент в общую смысловую конструкцию.

Систематизация рассмотренных характеристик позволяет классифицировать функции креативного кластера, дифференцированные по группам заинтересованных сторон (табл.).

Таблица 1

Функции креативного кластера
в маркетинговых коммуникациях региона в разрезе стейкхолдеров

Группа стейкхолдеров	Функция кластера	Коммуникационный результат
1	2	3
Резиденты	Объединяющая – соединение разрозненных творческих субъектов в общую институциональную рамку	Возникновение коллективного субъекта коммуникации с большим публичным весом, чем сумма отдельных участников
Аудитория кластера	Эмпирическая – обеспечение прямого взаимодействия со средой через события, пространства и продукты	Формирование лично пережитого образа территории, превосходящего по силе любую опосредованную коммуникацию

Окончание таблицы 1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Региональное сообщество	Аутентичная – поддержание устойчивых смысловых конструкций, отражающих своеобразие региона	Укрепление локальной идентичности и снижение зависимости региона от внешних шаблонов самоописания
Внешняя аудитория	Нарративная – производство и трансляция содержательных историй о территории за её пределами	Расширение узнаваемости региона и сдвиг внешнего восприятия в сторону насыщенного образа
Бизнес-сообщество региона	Демонстрационная – представление возможностей креативных индустрий деловому окружению	Появление межотраслевых заказов и формирование сегмента креативных услуг как самостоятельной экономической ниши
Региональные органы власти	Информирующая – предъявление состояния креативной среды как индикатора развития региона	Включение креативной повестки в стратегические документы и инвестиционное позиционирование территории
Образовательная среда	Удерживающая – формирование привлекательной траектории для молодых специалистов в регионе	Снижение оттока творческого человеческого капитала и устойчивость воспроизводства кадровой базы

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Представленная классификация отражает многоплановость коммуникационной роли кластера. Все семь функций реализуются одновременно и взаимно усиливают друг друга: укрепление локальной идентичности повышает доверительность нарративов для внешней аудитории, удержание молодых специалистов обеспечивает воспроизводство резидентов, заинтересованность бизнеса способствует

устойчивости платформы. Именно эта внутренняя связность функций делает кластер не суммой отдельных коммуникационных усилий, а самостоятельным субъектом, способным к качественному преобразованию коммуникационной системы региона.

Перспективы дальнейших исследований видятся в эмпирической проверке предложенной модели на материалах конкретных региональных кейсов и в разработке количественных показателей, позволяющих оценивать коммуникационный вклад кластера в развитие региона.

Список литературы

1. Желнина З.Ю. Методы изучения креативных пространств в контексте формирования культурного капитала города / З.Ю. Желнина, Е.Ю. Терещенко // Общество: философия, история, культура. – 2025. – №4(132). – С. 225–231. DOI 10.24158/fik.2025.4.30. EDN YHUACQ
2. Инструменты цифровой экономики: монография / Е.В. Попов, А.Ю. Веретенникова, К.А. Семячков [и др.]. – М.: Научно-издательский центр Инфра-М, 2025. – 254 с. DOI 10.12737/2188422. EDN KXCRYC
3. Клименко В.А. Оценка эффективности креативных кластеров в контексте регионального развития / В.А. Клименко, Т.И. Банникова, Е.А. Чудинова // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. №3. – С. 52. EDN USSRBG
4. Креативный кластер как современный тренд в российской экономике / Е.С. Матерова, Л.Д. Старостина, С.А. Жиронкин [и др.] // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32. №6. – С. 181–184. EDN EOSUIH
5. Смирнов А.В. Креативные индустрии высокоурбанизированной территории в фокусе современных исследовательских трендов / А.В. Смирнов, С.А. Дианов, Д.Д. Бахарев // Теоретическая и прикладная экономика. – 2025. – №1. – С. 1–11. DOI 10.25136/2409-8647.2025.1.72945. EDN CPRHYD

Кургинян Снежана Андриановна
магистрант

Научный руководитель

Марков Алексей Владимирович
канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный
университет им. И.Н. Ульянова»
г. Чебоксары, Чувашская Республика

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА И МЕХАНИЗМЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

Аннотация: в статье рассматриваются основы кадровой политики в организациях государственного сектора и практические механизмы ее реализации. Показано, что кадровая политика в государственном секторе отличается повышенной нормативной регламентацией, ориентацией на публичные цели и требованиями к прозрачности кадровых решений. Сформулированы подходы к укреплению кадровых механизмов, таких как развитие компетентностных моделей, повышение качества оценки и обучения, внедрение регулярного мониторинга кадровых рисков и повышение управленческой ответственности руководителей за кадровые решения.

Ключевые слова: кадровая политика, государственный сектор, государственная служба, муниципальная служба, управление персоналом, компетенции, оценка эффективности, кадровый резерв, HR-аналитика, антикоррупционные механизмы.

Кадровая политика в организациях государственного сектора представляет систему целей, принципов и управленческих решений, направленных на формирование и использование кадрового потенциала для выполнения публичных функций. В отличие от коммерческих организаций, где кадровые решения в большей степени подчинены логике рыночной эффективности и конкурентных преимуществ, государственный сектор действует в условиях публичной ответственности, ограничений бюджетного финансирования, повышенного внимания к легитимности и справедливости кадровых процедур. Поэтому кадровая политика здесь неизбежно опирается на правовые нормы и требования к открытости, равному

доступу граждан, предотвращению конфликта интересов и коррупционных проявлений. В российской практике главными ориентирами выступают нормы трудового законодательства и специальные акты о государственной и муниципальной службе, а также антикоррупционные требования, задающие стандарты поведения и контрольные процедуры.

Содержательно кадровая политика в государственном секторе включает несколько взаимосвязанных направлений. Стратегическое и текущее планирование потребности в кадрах в государственном секторе следует выстраивать с учетом типичной проблемы несоответствия между формально утвержденной штатной численностью и реальной нагрузкой, а также постоянного изменения задач под влиянием реформ и цифровизации. Поэтому кадровое планирование должно опираться не только на расчет количества ставок, но и на анализ структуры компетенций – какие профессиональные знания и управленческие навыки важны для выполнения государственных функций, какие дефициты можно закрыть через внутреннее развитие сотрудников, а какие только через привлечение специалистов извне.

На этой основе формируется система подбора и отбора персонала, в которой важное значение имеют прозрачность процедур, конкурсные механизмы, проверка квалификации и деловых качеств кандидатов, а также соблюдение принципа равного доступа. Однако даже качественный отбор не дает эффекта без последующей адаптации и закрепления новых сотрудников. В государственных организациях этот этап часто осложняется высокой регламентированностью процессов, большим объемом документов и недостатком наставничества, поэтому адаптационные мероприятия должны быть заранее спланированы и обеспечены организационной поддержкой.

Дальнейшая устойчивость кадровой системы зависит от того, насколько объективно и содержательно выстроена оценка результатов служебной деятельности и качества работы. Такая оценка должна быть связана с целями органа власти или учреждения и отражать реальные результаты, а не сводиться к формальным отметкам «исполнено – не исполнено». Результаты оценки, в свою очередь, должны становиться основанием для обучения и развития персонала, включая повышение квалификации, развитие управленческих компетенций и формирование кадрового резерва как инструмента преемственности и подготовки к замещению должностей.

Эффективность всей системы усиливается через продуманную мотивацию и стимулирование, где необходимо соблюдать баланс между материальными возможностями в рамках бюджетных ограничений и нематериальными факторами – признанием, содержанием задач, возможностями профессионального роста и устойчивостью занятости. При этом важным условием функционирования кадровой политики остается поддержание служебной дисциплины и этических стандартов, а также работа механизмов предотвращения конфликта интересов и антикоррупционного контроля, которые обеспечивают доверие к кадровым решениям и легитимность деятельности организации.

Логика реализации кадровой политики в государственном секторе часто сталкивается с противоречием, с одной стороны, требуется соблюдение процедур и формальных требований, обеспечивающих законность и равное отношение, с другой стороны, необходимо получать измеримый результат в виде качественного исполнения государственных функций. Именно поэтому в качестве центрального вопроса исследования целесообразно выделить механизм «перевода» кадровой политики из декларативного уровня в уровень управляемых процессов и измеримых эффектов. Практика показывает, что наличие утвержденных положений о кадровой политике, кадровом резерве и оценке служащих само по себе не гарантирует повышения эффективности. Решающее значение имеет связка «цели – показатели – управленческие решения – ответственность» и способность организации опираться на данные, а не только на формальные отчеты.

Одним из базовых механизмов реализации кадровой политики является компетентностный подход. Его смысл заключается в том, что требования к должностям описываются не только через образование и стаж, но и через набор профессиональных и управленческих компетенций – умение работать с нормативными актами и документами, анализировать данные, взаимодействовать с гражданами и организациями, вести проектную деятельность, обеспечивать качество услуг, соблюдать этические стандарты. В государственном секторе компетентностные модели особенно важны, поскольку они позволяют унифицировать требования к персоналу, повысить объективность отбора и оценки, а также связать обучение с реальными дефицитами. Однако типичной проблемой является формальный характер таких моделей, когда компетенции

прописаны слишком общо и не используются в реальных процедурах. Для преодоления этого разрыва необходимо привязывать компетенции к наблюдаемым индикаторам поведения и результатам работы, а также применять их в конкурсном отборе, аттестации, формировании индивидуальных планов развития.

Механизм подбора и отбора в государственном секторе должен обеспечивать одновременно качество и легитимность. Качество достигается через оценку профессиональных знаний, кейсы, структурированные интервью и проверку соответствия компетенциям. Легитимность обеспечивается прозрачностью условий конкурса, понятными критериями, документированием решений, возможностью обжалования, соблюдением ограничений и запретов. На практике слабым звеном нередко становится недостаточная прогностическая ценность применяемых методов, например, проверка знания норм права без оценки навыков применения этих норм в конкретной ситуации или без анализа способности кандидата работать в условиях высокой регламентированности и коммуникационной нагрузки. Перспективным направлением является развитие смешанных процедур отбора, когда тестирование и собеседование дополняются практическими заданиями, моделированием рабочих ситуаций и оценкой цифровых навыков, необходимых для работы в государственных информационных системах.

Оценка служебной деятельности и результативности – еще один механизм реализации кадровой политики. В государственном секторе оценка должна быть связана с целями и показателями деятельности органа или учреждения, но при этом учитывать качество управленческих решений, соблюдение процедур, отсутствие нарушений и обращений граждан по обоснованным жалобам. Проблема состоит в том, что ориентация только на количественные показатели может порождать «гонку за цифрами» и снижать качество. В то же время отсутствие измеримости приводит к субъективности и снижению доверия сотрудников к кадровым решениям. Оптимальный подход предполагает сочетание нескольких элементов – оценку достижения целей, оценку качества выполнения функций, оценку компетенций и соблюдения этических стандартов. Такая оценка должна быть встроена в цикл управления: постановка задач, промежуточная обратная связь, итоговая оценка, план развития. Без регулярной обратной связи оценка превращается в формальность и не влияет на поведение.

Обучение и развитие персонала в государственном секторе являются не только инструментом повышения квалификации, но и способом управлять изменениями. В условиях цифровизации государственных услуг, внедрения электронного документооборота, роста требований к клиентоориентированности и проектному управлению обучение должно быть непрерывным и адресным. Традиционная проблема – преобладание «курсов ради удостоверения» и слабая связь между обучением и задачами конкретного рабочего места [2; 3]. Для повышения эффективности обучения необходимо планировать его на основе выявленных дефицитов компетенций, а также оценивать результаты обучения не по факту посещения, а по изменению практики работы. Важным элементом становится наставничество и стажировки внутри системы государственного управления, позволяющие передавать практические знания и формировать единые стандарты работы.

Карьерное продвижение и формирование кадрового резерва также выступают значимыми механизмами реализации кадровой политики. Для государственного сектора кадровый резерв является способом обеспечить преемственность управления и снизить риски кадрового дефицита на важных должностях. В идеале резерв должен формироваться по результатам объективной оценки потенциала, включать индивидуальные планы развития и реальные возможности назначения при наличии вакансий. На практике резерв иногда превращается в формальный список, не подкрепленный развитием и последующими кадровыми решениями. Эффективность резерва повышается тогда, когда он связан с конкретными карьерными траекториями, программами развития управленческих компетенций и оценкой готовности к назначению [2, с. 225].

Отдельного внимания заслуживает мотивация в государственном секторе. Ограничения бюджетного финансирования и регламентированные системы оплаты труда сужают возможности гибкой материальной мотивации, что усиливает роль нематериальных факторов – понятность целей и задач, качество управления, справедливость распределения нагрузки, признание вклада, возможности развития и участия в значимых проектах, доверие к руководителю, организационная культура. Кадровая политика должна учитывать, что демотивация часто возникает не из-за уровня оплаты как такового, а из-за ощущаемой несправедливости, непрозрачности решений и отсутствия обратной связи. Поэтому механизм мотивации в

государственном секторе тесно связан с качеством управленческих коммуникаций и процедурой принятия кадровых решений.

Специфическим блоком кадровой политики в государственных организациях является система антикоррупционных и этических механизмов. Она включает ограничения и запреты, декларирование доходов и имущества, регулирование конфликта интересов, требования к служебному поведению, проведение проверок, работу комиссий по соблюдению требований к служебному поведению. Для кадровой политики важно, чтобы эти меры не воспринимались сотрудниками как «караательные», а были встроены в культуру организации и поддерживались обучением и разъяснениями. Эффективный подход предполагает профилактику – обучение распознаванию конфликта интересов, понятные каналы консультаций, защита добросовестного поведения, неизбирательность контроля. Связь антикоррупционных процедур с кадровыми решениями проявляется в том, что риски конфликта интересов должны учитываться при назначении на должности, при распределении функций и при оценке деятельности [1, с. 15].

Важным современным механизмом, который усиливает реализацию кадровой политики и позволяет уйти от формализма, является HR-аналитика и управление кадровыми рисками на основе данных. Для государственного сектора это особенно актуально, поскольку кадровые решения должны быть обоснованы и воспроизводимы, а социальная цена ошибок высока. В практическом смысле HR-аналитика означает регулярный мониторинг показателей текучести, укомплектованности, сроков закрытия вакансий, причин увольнений, динамики дисциплинарных взысканий, результатов оценки, участия в обучении, кадрового резерва. При этом важно не просто собирать данные, а использовать их для решений, например, выявлять подразделения с повышенными рисками выгорания и текучести, анализировать связь обучения с результатами, оценивать, какие каналы привлечения дают более устойчивых сотрудников, выявлять должности с наиболее долгим закрытием вакансий и причины дефицита. В условиях цифровой трансформации государственного управления данные о персонале могут интегрироваться с данными о процессах и качестве услуг, что дает более точное понимание влияния кадровых факторов на итоговый результат для граждан. Именно здесь проявляется одна из главных проблем реализации кадровой политики в государственном секторе – разрыв между декларируемыми целями и

управленческой практикой [4]. Нередко кадровая политика формулирует правильные принципы – профессионализм, прозрачность, развитие, ориентацию на результат, но механизмы не обеспечивают реального выполнения этих принципов. Причины включают перегруженность руководителей текущими задачами, недостаток компетенций в области современного управления персоналом, слабую интеграцию кадровых подразделений в стратегическое управление, ограниченность инструментов мотивации, а также доминирование формальной отчетности. Поэтому усиление кадровой политики требует не столько новых документов, сколько перенастройки управленческого цикла и повышения ответственности руководителей за кадровые результаты.

Практически значимым выводом является необходимость рассматривать кадровую политику как систему взаимосвязанных процессов, где сбой в одном звене обесценивает остальные. Если отбор формален, то обучение становится компенсацией ошибок подбора и не дает эффекта. Если оценка не связана с целями и обратной связью, то мотивация и развитие не работают. Если кадровый резерв не приводит к назначениям и не опирается на развитие, он теряет доверие. Если антикоррупционные меры воспринимаются как внешний контроль без профилактики и культуры, они становятся источником скрытого сопротивления и формального соблюдения. Поэтому при проектировании механизмов реализации кадровой политики необходимо обеспечивать их согласованность и прозрачность для сотрудников.

В качестве направления совершенствования кадровой политики для организаций государственного сектора можно выделить укрепление компетентностных моделей и их практическую «приземленность» на процедуры отбора, оценки и обучения; развитие регулярной обратной связи и культуры управления по целям, где задачи сотрудника понятны и связаны с результатами подразделения; внедрение элементов HR-аналитики как управленческого инструмента, а не как отчетности; повышение роли наставничества и внутренних программ развития, особенно для молодых специалистов; усиление профилактики конфликта интересов через обучение и консультации; развитие управленческих компетенций руководителей, поскольку именно руководитель является носителем кадровой политики в ежедневной практике.

Таким образом, кадровая политика в государственном секторе – это не набор формальных процедур, а управленческая система, обеспечивающая качество исполнения публичных функций через профессиональный, мотивированный и этически устойчивый персонал. Эффективность реализации кадровой политики повышается тогда, когда цели кадрового развития переводятся в измеримые показатели, поддерживаются объективными процедурами и управленческими решениями на основе данных, а ответственность за кадровые результаты распределена не только на кадровую службу, но и на руководителей всех уровней. В современных условиях наиболее важным становится уход от формального соблюдения требований к построению работающей связки «компетенции – отбор – оценка – развитие – мотивация – контроль рисков», которая позволяет государственным организациям сохранять стабильность, повышать качество услуг и доверие граждан.

Список литературы

1. Андрияшина И.Ю. Совершенствование кадровой политики в системе государственной гражданской службы: зарубежный опыт / И.Ю. Андрияшина // Вестник экспертного совета. – 2021. – №2(25). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kadrovoy-politiki-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby-zarubezhnyy-opyt> (дата обращения: 01.02.2026).
2. Барышников М.Ю. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы / М.Ю. Барышников // Прогрессивная экономика. – 2024. – №8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemu-i-perspektivy-podgotovki-kadrov-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby> (дата обращения: 01.02.2026). DOI 10.54861/27131211_2024_8_225. EDN YHORES
3. Миронова И.И. Базовые кадровые технологии в системе государственной гражданской службы / И.И. Миронова // Научный журнал КубГАУ. – 2020. – №163. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bazovye-kadrovye-tehnologii-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby> (дата обращения: 01.02.2026).
4. Тригуб В.В. Кадровая безопасность гражданской государственной службы / В.В. Тригуб // Телескоп. – 2024. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-bezopasnost-grazhdanskoy-gosudarstvennoy-sluzhby> (дата обращения: 01.02.2026).

Лебедев Кирилл Константинович

канд. экон. наук, доцент

ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»

г. Москва

ОГРАНИЧЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В КОНТЕКСТЕ РАЗЛИЧНЫХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКАМ РАЗМЕРА ИТ-ОТРАСЛИ

***Аннотация:** в статье анализируются проблемы формализации и систематизации структуры ИТ-отрасли России, а также определения отраслевых субъектов на фоне высоких темпов развития отрасли и расхождений в оценках её доли в ВВП. Отмечается, что источником проблемы являются последствия ухода иностранных вендоров, а также риск в области управления ИТ-инфраструктурой, связанный с ограничением доступа к модели ITSM и библиотеке ITIL. В условиях импортозамещения и усиления роли ИТ-отрасли разночтения в оценках осложняют исследования темпов и структуры экономического развития. Для сокращения информационных пробелов требуется развитие российских моделей управления ИТ-инфраструктурой и формирование собственной библиотеки лучших практик.*

***Ключевые слова:** ИТ-инфраструктура, ITSM, ITIL, импортозамещение, национальная безопасность.*

Введение.

Скорость распространения цифровизации во всех странах благодаря высокой степени проникновения интернета (68,7% исходя из численности населения в мире, пользующихся интернетом, 92,25% – аналогичный показатель в России [1–2]), а также запущенные процессы цифровой трансформации предприятий лежат в основе активного развития мировой ИТ-индустрии. Более того, несмотря на санкционный режим против российской экономики, а также исхода зарубежных компаний, в том числе и глобальных вендоров из России в 2022–2023 гг. (Microsoft, Cisco, Oracle, Dell, IBM, NVidia, SAS, SAP и др.) – ИТ-индустрия России ежегодно растет двузначными темпами (более 12% по итогам 2025 г.) [14]. При условии уникальной значимости из-за мощного функционала цифровых технологий, ИТ-индустрии для промышленной и

национальной безопасности государства – ее развитие, безусловно, является положительным фактом.

Вместе с тем, необходимо отметить и две проблемы отрасли, которые могут носить даже системный характер в случае, если не предпринимать системных же мер по их устранению. Во-первых, исход западных ИТ-гигантов из России сформировал технологические и управленческие риски, которые усиливаются и высоким потенциалом кадрового риска. Во-вторых, как показывают различные данные о вкладе ИТ-отрасли в ВВП, в ней сформирован и еще один риск, когда формализация и систематизация структуры отрасли, а также определение ее субъектов, остаются недостаточно сформированными и завершенными. Отметим, что эта проблема отчасти лежит и в основе управленческого риска, когда вместе с технологиями, зарубежные вендоры отозвали из России и наработанные годами библиотеки лучших практик, управленческих подходов и стандартов, сконцентрированные в рамках таких моделях управления ИТ-инфраструктурой, как ITSM (IT Service Management, или управление ИТ-услугами – это подход к организации и управлению ИТ-услугами, нацеленный на эффективное удовлетворение потребностей бизнеса) и ее частного случая – библиотеки ITIL (IT Infrastructure Library, сейчас это имя собственное без расшифровки – это всемирно признанный framework (набор рекомендаций и лучших практик) для управления ИТ-услугами в рамках ITSM. ITIL помогает организациям выстраивать эффективные процессы, чтобы ИТ-услуги максимально соответствовали потребностям бизнеса и пользователей).

Поскольку от развития ИТ-индустрии в значительной мере зависит национальный технологический суверенитет, эти проблемы, на решение которых может уйти значительное время, не должны оставаться незамеченными, даже за высокими темпами отраслевого роста. Актуальность вопросов, связанных с формализацией и систематизацией структуры ИТ-отрасли возрастает еще больше, если принимать во внимание те значительные сложности, с которыми столкнутся ее исследователи в рамках анализа межотраслевых связей и взаимодействий, а также оценки тех экономических эффектов, которые будут возможны в условиях реализации различных сценариев развития ИТ-индустрии. При условии, что в рамках исследований отраслевой эффективности, отраслевой комплекс 026 (Оборудование компьютерное, электронное и оптическое)

показал один из наиболее высоких показателей межотраслевых связей (количество смежных отраслей) [3], при анализе и оценках отраслевой структуры промышленности, влиянию ИТ-индустрии и отрасли аппаратных решений на темпы и с структуру экономического роста должно уделяться самое пристальное внимание.

Таким образом, объектом анализа в данном случае является формализация и систематизация структуры ИТ-отрасли, а предметом анализа – потенциальный ущерб информационной базе для исследования отраслевой структуры российской промышленности, а также темпов и структуры экономического роста на базе ИТ-индустрии.

Практическая значимость производимого анализа состоит в том, что при выработке инструментария по недопущению данного риска, информационная база для отраслевых исследований окажется полнее, что исследования и упростит, и позволит сделать их результативнее.

Раздел 1. Вклад ИТ-отрасли в российскую экономику в 2025 г.

Среди ключевых драйверов активного развития ИТ-отрасли на протяжении всего периода 2022–2025 гг. отметим несколько факторов.

1. Замещение высвобожденных ниш после ухода из России зарубежных компаний.

2. Активные меры государственной поддержки.

3. Интенсивное импортозамещение, когда в условиях сжатого времени требовалась замена ПО, оборудования, поддержки и т. п.

4. Растущие вызовы кибербезопасности.

5. Развитие сегмента ЦОДов (уникальность цифровых технологий, кроме мощного функционала и высокой динамика развития состоит и в том, что они являются самоподдерживающимися. То есть, развитие цифровой трансформации увеличивает объем цифровых данных, что требует развитие технологий их передачи и хранения).

В результате, в 2025 г. показатели работы ИТ-отрасли оказываются на впечатляющем уровне.

Таблица 1
Некоторые итоги развития ИТ-отрасли в 2025 г.

Наименование показателя	Значение показателя
<i>1</i>	<i>2</i>
Вклад в структуру производства ВВП (2025)	6%
Выручка ИТ-компаний (I–II кв. 2025)	5,5 трлн руб.
Налоговые отчисления (I–II кв. 2025)	<1 трлн руб.

Окончание таблицы 1

1	2
Доля в налоговых поступлениях в бюджет	4,7%
Инвестиции в расширение и модернизацию инфраструктуры	390 млрд руб.
Численность занятых	около 1,5 млн чел.
Прирост занятых в ИТ (I–II кв. 2025/2024)	3%
Среднемесячная з/п на одного работника	190 тыс. руб.
Доля в общем обороте ИТ-отрасли ТОП-3 ИТ-гигантов: Ростелеком, VK, Яндекс	70%
Среднегодовой темп прироста ВДС за период 2019–2024 гг.	12,6%

Источники [4–7].

Вместе с тем, по итогам 2026 г. ожидается «приземление» отрасли. Причинами этому послужит и снижение государственной поддержки области закупок оборудования, и перераспределение части расходов на бизнес. К примеру, 3–5% от экономии на налоговых льготах, компании должны будут перенаправить в сектор ИТ-образования [8; 9]. С одной стороны, государство снимет с себя часть расходов, с другой стороны, ИТ-компании получают тех специалистов, которые им нужны.

Кроме того, часть источников роста прошлых лет исчерпывают себя. К примеру, высвобожденные ниши по итогу исхода западных вендоров уже заняты российскими компаниями и перспективы расширения доли рынка за счет данного фактора носит ограниченный характер.

Необходимость роста расходов на кибербезопасность и развитие инфраструктуры также потребует больших расходов, что будет способствовать не абсолютному увеличению расходов в условиях ограниченных ресурсов из-за неопределенных сроков экономической нестабильности, а их перераспределению.

Раздел 2. Различные оценки размера отрасли и ее вклада в структуру ВВП.

В условиях приобретения ИТ-индустрии особой роли, стоит ожидать и развития комплекса отраслевых исследований, как ее непосредственно, так и смежных с ней отраслей. Важность проведения таких исследований и создание для этого максимально удобных условий является важной задачей, решение которой позволит всем заинтересованным участникам получать актуальные

результаты для выработки различного рода мер поддержки, развития и трансформаций. Однако, в данном случае считаем необходимым акцентировать внимание на следующем факте.

Если по оценкам вице-премьера Григоренко Д. доля ИТ в ВВП 2024 г. составила 6%, то по оценкам Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, ИТ-отрасль России за пять лет увеличила долю в ВВП почти в два раза, но с 1,32% до 2,43% [10]. Таким образом, разница двух оценок в стоимостном выражении составляет около 7 трлн руб. Столь большая разница не позволит производить объективные межотраслевые исследования и исследования роли ИТ-отрасли в отраслевой структуре промышленности.

Вместе с тем, согласно пояснениям, разница обусловлена различными подходами к определению субъектов ИТ-отрасли, т. е. какие предприятия относятся к ИТ-отрасли, а какие нет. В частности, Минцифры оценивая вклад ИТ-отрасли в ВВП, делит общую выручку ИТ-компаний, которая составляет 4,5 трлн руб. на объем ВВП. Ключевым является то, что выручка берется только тех компаний, которым присвоен профильный код ОКВЭД 2. Рассматривая его структуру, приходим к выводу, что таких всего два – код 62 «Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги».

Таблица 2

Структура кода 62 «Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги»

Код в структуре ОКВЭД 2	Наименование производственного профиля
62.01	Разработка компьютерного программного обеспечения
62.02	Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий
62.03	Деятельность по управлению компьютерным оборудованием
62.09	Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая

Источник [11].

А также код 63.1 «Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации, деятельность порталов в информационно-коммуникационной сети Интернет».

Второй подход предполагает не только профильный код ОКВЭД 2, но весь реестр ИТ-компаний, в который входят и те предприятия, которые, с одной стороны, не носят профильного кода 62 и 63.1, с другой стороны, осуществляют прямую деятельность, связанную с формированием и развитием ИТ-инфраструктуры, а также деятельность обслуживающую ИТ-инфраструктуру и множество различных услуг, связанных с цифровым пространством. В этом случае, в списке кодов ОКВЭД 2, который определяет профильную деятельность компании – 27 кодов [12]. И в случае такого подхода, список компаний, которые принимают участие в расчете доли ИТ-отрасли в ВВП оказывается значительно больше, что и формирует дополнительные 7 трлн руб.

Заключение.

Развитие роли ИТ-отрасли в мировой и национальной экономике имеет ряд объективных причин, которые связаны с функционалом цифровых технологий, возрастающей мощностью аппаратных решений, а также глобальным распространением и цифровизацией, и цифровой трансформации.

Санкционный режим против российской экономики, а также исход зарубежных компаний с российского рынка, в том числе и глобальных вендоров, создали для российской экономики, суверенитета и безопасности значительную угрозу, для нивелирования которой государство предпринимает значительные усилия в области развития ИТ-индустрии.

Эти усилия привели к значительным темпам как импортозамещения, так и доли ИТ-отрасли в структуре производства ВВП. Однако, за высокими темпами роста отрасли не стоит забывать и о том, что возрастающий статус и значение ИТ-отрасли влечет за собой и необходимость интенсификации и углубления исследования отрасли, в частности, в рамках отраслевой структуры промышленности.

Для этого, в первую очередь, необходимо иметь полное представление о размере отрасли и ее субъектах, что исключит разночтения при проведении оценок ее вклада в структуру ВВП и экономического роста, а также при оценках межотраслевых связей и динамики межотраслевых взаимодействий.

Различные оценки ИТ-отрасли, которые были опубликованы в 2025 г., разница между которыми составляла около 7 трлн руб., с одной стороны, связаны с различными подходами, что в целом вполне логично, с другой стороны, различные подходы, которые приводят и к различным толкованиям, возможно свидетельствуют о том ущербе, который был нанесен российской ИТ-индустрии после ухода международных вендоров. Поскольку доступы к моделям управления ИТ-инфраструктурой, которые предполагают также формализацию и стандартизацию в отрасли также отозваны, в настоящее время в России необходимо создаваться собственный опыт и лучшие практики в области ИТ, и формировать собственные библиотеки, которые позволят сравнительно быстро систематизировать отраслевые структуры в период их трансформаций и бурного развития.

Список литературы

1. Уровень проникновения интернета (% от общего числа жителей) // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8096445> (дата обращения: 14.04.2026).
2. Обзор отчета Глобальное состояние цифровых технологий в первом квартале 2025 года // RDC. – URL: <https://rdc.grfc.ru/2025/05/digital-2025-april-global-statshot/> (дата обращения: 14.04.2026).
3. Лебедев К.К. Анализ межотраслевых взаимодействий в контексте оценки и построения рейтинга отраслевой эффективности / К.К. Лебедев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 3. №9. – С. 48–59. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.03.005. EDN BSGAXV
4. Цифра повышенной точности // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8250125> (дата обращения: 10.04.2026).
5. Григоренко: отечественные ИТ-компании вносят 6% в ВВП России // Ведомости. – URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2025/11/17/1155440-grigorenko-otechestvennye> (дата обращения: 14.04.2026).
6. Григоренко: выручка ИТ-компаний в РФ за I полугодие выросла до 5,5 трлн рублей // ТАСС. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/25800179> (дата обращения: 14.04.2026).
7. В правительстве оценили вклад ИТ-отрасли в экономику России в 6% // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy/538878-v-pravitel-stve-ocenili-vklad-it-otrasli-v-ekonomiku-rossii-v-6> (дата обращения: 11.04.2026).
8. Образование процента // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8249159> (дата обращения: 11.04.2026).
9. ИТ-компании могут обязать обязать инвестировать в образование 5% от налоговых вычетов // Ведомости. – URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2024/08/28/1058404-it-kompanii-investirovat-obrazovanie> (дата обращения: 14.04.2026).

10. ИТ-отрасль: ключевые показатели развития за 2019–2024 гг. // ВШЭ, Минцифры. – 2025. – URL: <https://issek.hse.ru/news/1047754209.html> (дата обращения: 14.04.2026).

11. ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности: утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 №14-ст (ред. от 23.01.2026).

12. Как аккредитация ИТ-компаний позволит получить поддержку от государства // Law.ru. – URL: <https://www.law.ru/article/23202-akkreditatsiya-it-kompaniy#n1> (дата обращения: 09.04.2026).

13. Обзор российского рынка инфраструктурного ПО и перспективы его развития // Strategy Partners. – 2025.

Мингалева Жанна Аркадьевна

д-р экон. наук, профессор

Дмитрюков Максим Сергеевич

аспирант

ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский

политехнический университет»

г. Пермь, Пермский край

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: в статье раскрываются фундаментальные вопросы выбора принципов построения бизнес-экосистем промышленных предприятий с учетом особенностей экосистемного подхода к ведению бизнеса. Дан авторский подход к иерархии принципов. Раскрыто их содержание и особенности проявления.

Ключевые слова: бизнес-экосистема, принципы, структурность, адаптивность, целеполагание.

Понятие «бизнес-экосистема» все прочнее входит в научный оборот за рубежом и в отечественной науке, а также в практике ведения бизнеса в современных условиях. При этом понятие бизнес-экосистемы является достаточно молодым, в том числе по сравнению с самим экосистемным подходом. Ранее мы подробно рассмотрели вопросы сущности понятия «бизнес-экосистема», особенно его применения, а также основные направления расширения использования данного базового понятия в различных областях

ведения хозяйственной деятельности, что позволило четко определить место понятия «бизнес-экосистема» в современной практике управления и стратегического планирования [1].

Важным аспектом практической деятельности на основе бизнес-экосистемного подхода является уточнение принципов существования и развития бизнес-экосистем в изменяющихся условиях хозяйствования [2; 4]. Можно выделить следующие базовые принципы построения бизнес-экосистемы (см. рисунок 1).

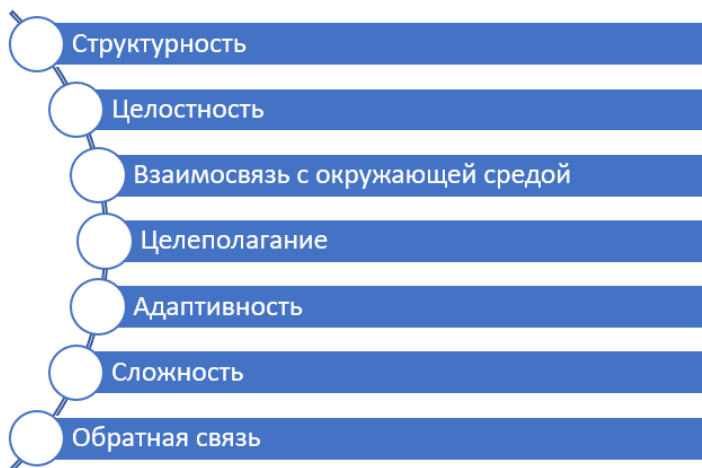


Рис. 1. Принципы построения бизнес-экосистем
промышленных предприятий

Источник: составлено авторами.

Принцип структурности. Многие авторы рассматривают его как первый и главный принцип построения бизнес-экосистемы. Мотивируется это тем, что каждая система и бизнес-экосистема в том числе складывается из множества разнообразных элементов, взаимосвязанных между собой в определенном порядке и сочетании, и действующих в едином формате в рамках системы. Удаление из системы или рассинхронизация действия одного или нескольких элементов могут привести к изменению структуры исходной системы или ее полному разрушению. В результате возникнет уже другая система с новыми свойствами и характеристиками.

Принцип целостности. По признаку целостности системы трактуются как целостное образование, совокупность элементов,

которые могут быть неоднородны, разнонаправлены, но при этом совместимы и взаимосвязаны. Целостность определяется и тем, что многие из элементов системы невозможно удалить из этой системы без потери ее ключевых свойств и качеств. Поэтому при построении бизнес-экосистемы уже в самом начале необходимо четко соблюдать данный принцип.

Принцип взаимосвязи с окружающей средой. Важным принципом построения надежной бизнес-экосистемы является обязательный учет взаимосвязи элементов системы только между собой внутри самой системы, но и с внешней средой. Отсутствие такой взаимосвязи делает систему крайне неустойчивой и подверженной опасности разрушения при сильных внешних воздействиях что естественно негативно скажется на ее работе и существовании в целом.

Принцип целеполагания. Несмотря на то, что бизнес-экосистема является достаточно разнородным образованием с большим количеством разнонаправленных в своей деятельности субъектов, тем не менее ее успешное существование и эффективная деятельность зависят от наличия общей для всех субъектов цели, объединяющей их усилия. Как мы уже отмечали ранее такой целью для любой бизнес-экосистемы является реализация ключевых инноваций, вокруг которых объединяется деятельность всех частей и элементов бизнес-экосистемы [3]. При этом именно наличие единой для всех участников бизнес-экосистемы цели способствует достижению определенного совокупного результата и, по сути, обеспечивает увязку элементов в единую систему.

Принцип адаптивности. Соблюдение и учет данного принципа означает, что система способна изменять свою структуру, элементы, процедуры, отдельные функции, правила поведения, взаимосвязи между элементами и их иерархию в зависимости от изменения различных условий функционирования (в том числе под изменения внешней среды), а также оптимизировать свою деятельность под актуальные требования ведения бизнеса.

Принцип сложности. Означает, что рассматривать систему и управлять ею необходимо с учетом того факта, что бизнес-экосистема имеет сложную структуру, характеризующуюся многофункциональностью, иерархичностью, наличием множества частей, блоков и элементов, которые в свою очередь также состоят из подсистем, имеют разветвленные горизонтальные и вертикальные связи между ними, а также различные диагональные

взаимодействия. Это предполагает, что выстраивание механизма управления такой бизнес-экосистемой также должно соответствовать ей по уровню сложности.

Принцип обратной связи. Характеризует формирование замкнутого цикла движения информации в рамках бизнес-экосистемы. Включает формирование процесса непрерывного сбора данных, оценку результатов, что далее используется для оперативной корректировки управляющих воздействий и поведенческих действий субъектов системы.

В заключении нужно отметить, что формирование эффективно действующей бизнес-экосистемы невозможно без соблюдения целого ряда организационных принципов, комплекс которых представлен в данной статье.

Список литературы

1. Дмитриюков М.С. Концептуальные подходы к понятию бизнес-экосистем промышленных предприятий / М.С. Дмитриюков, Ж.А. Мингалева, И.В. Макарова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 12. №13. – С. 32–39. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.12.13.003. EDN YRCACW
2. Кулапов М.Н. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития / М.Н. Кулапов, Е.И. Переверзева, О.Ю. Кириллова // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12. №3. – С. 1597–1612. DOI 10.18334/vines.12.3.115234. EDN RLKOFЕ
3. Мингалева Ж.А. Бизнес-экосистема как основа инновационного развития промышленных предприятий / Ж.А. Мингалева, М.С. Дмитриюков // Первый экономический журнал. – 2025. – №10(364). – С. 19–25. EDN TFOEFI
4. Нацыпаева Е.А. Бизнес-экосистемы: сущность, особенности, перспективы развития и влияние на конкурентоспособность современных организаций / Е.А. Нацыпаева, М.М. Ивашина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 15. №9. – С. 43–51. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.09.15.006. EDN CQVRWE

Пирогов Павел Павлович

канд. юрид. наук, доцент, доцент

Бутова Полина Владимировна

студентка

Буракова Виктория Олеговна

студентка

ФГАОУ ВО «Мурманский арктический университет»

г. Мурманск, Мурманская область

DOI 10.31483/r-167390

ПРОБАЦИЯ В РОССИЙСКОЙ ПРАВОВОЙ СИСТЕМЕ: ЮРИДИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Аннотация: статья посвящена анализу института probation как инструмента уголовно-исполнительной политики России. Рассматриваются правовые основы, закреплённые в Федеральном законе №10-ФЗ от 6 февраля 2023 г., и их значение для снижения рецидивной преступности. Ключевые принципы probation – индивидуальный подход, социальное сопровождение, сотрудничество с общественными и религиозными организациями. Авторы подчёркивают, что переход от пенитенциарного воздействия к мерам социальной адаптации обусловлен экономическими причинами и гуманизацией системы наказаний. Выявлены «слабые места» законодательства и организационные сложности, предложены практические рекомендации. Проведён сравнительно-правовой анализ с зарубежным опытом для поиска путей совершенствования российской модели probation.

Ключевые слова: уголовная ответственность, законодательство, зарубежный опыт, альтернативные наказания, служба probation, probationный надзор, рецидив преступления, право, субъекты probation, органы власти, религиозные организации, профилактика преступлений.

Исследование выполнено в рамках инициативной НИОКР № 124050700059-3.

Институт probation, если перевести его английское значение «probation», означает «испытание». Проще говоря, это такая форма условного осуждения. Суть в том, что человек, признанный

виновным, не отправляется сразу в тюрьму, а попадает под надзор специальных служб на определенный «испытательный срок». В этот период к нему могут применяться различные ограничения, чтобы помочь ему исправиться и не совершать новых преступлений. Если исходить из принципа гуманизма, то институт пробации призван помочь человеку адаптироваться в жизненном ориентире.

Попытки ввести пробацию и нормально ее описать предпринимались еще в период с 2011 по 2015 годы. В России новый этап развития данного института получил с принятием Федерального закона «О пробации в Российской Федерации» в феврале 2023 года. Этот закон, по сути, является комплексным инструментом помощи тем, кто уже отбыл наказание или находится в сложной жизненной ситуации. Сущность пробации заключается в реализации совокупности мер, направленных на ресоциализацию, социальную адаптацию и защиту прав указанных категорий лиц, особенно находящихся в трудной жизненной ситуации [2].

При этом пробация не является ни наказанием, ни иной мерой уголовно-правового характера, ни формой освобождения от наказания. По своему характеру она близка к криминологической профилактике, однако имеет самостоятельное правовое значение.

Ключевые направления реализации пробации включают в себя индивидуальный подход к каждому осужденному, социальное сопровождение, взаимодействие с общественными и религиозными организациями на безвозмездной основе.

Для достижения этих целей закон предусматривает несколько видов пробации.

1. Исполнительная пробация – включает меры, применяемые до вынесения приговора.

2. Пенитенциарная пробация – это комплекс мероприятий, проводимых во время отбывания наказания.

3. Постпенитенциарная пробация – это помощь тем, кто уже вышел на свободу, но испытывает трудности [2]. Им предлагается поддержка, в том числе та же ресоциализация. С одной стороны, это уникальный шанс для бывшего осужденного начать с чистого листа, с учётом прошлых ошибок, и не вступить вновь на те же грабли. С другой стороны, важным условием считается, что ее применение возможно только по ходатайству самого осужденного, когда он еще находится в местах отбывания наказания. Здесь есть над чем подумать: сможет ли человек, только что освободившийся,

захотеть добровольно попасть под контроль ФСИН, даже ради помощи? Это вызывает вопросы о практической эффективности такого подхода.

Ключевым достижением принятия данного закона стало нормативное закрепление базового понятийного аппарата, прежде не имевшего аналогов в российской правовой доктрине. В частности, были введены и получили четкое определение такие термины, как «пробация», ее «виды» и «объекты», «центр пробации», а также понятие «трудная жизненная ситуация». Установление этих дефиниций, параллельно с формализацией целей и задач института пробации, формирует необходимую основу для унификации правоприменительной практики. Несмотря на эти позитивные изменения, в анализируемом нормативном акте присутствуют определенные аспекты, требующие дополнительного осмысления, которые будут рассмотрены далее.

Эти меры структурируются по трём направлениям: ресоциализация, социальная адаптация и социальная реабилитация. При этом размыается четкое представление некоторых дефиниций, которые разнятся в смысловых значениях. Сравнительный анализ двух федеральных актов – «О пробации в Российской Федерации» и «Об основах системы профилактики правонарушений в Российской Федерации» выявляет различия в адресатах и уровне поддержки, предлагаемой в рамках ресоциализации. Первый документ расширяет рамки применения мер на лиц, освобожденных из мест принудительного содержания, тогда как второй ограничивает ресоциализацию лицами, отбывшими наказание в виде лишения свободы или попадающими под иные уголовно-правовые меры [3].

За реализацию этих программ и постановку на учет лиц, попадающих под действие закона, отвечает Федеральная служба исполнения наказаний Минюста РФ. Этот же орган обеспечивает связь между учреждениями, исполняющими наказания, и уголовно-исполнительными инспекциями с остальными участниками процесса пробации. Региональные власти активно участвуют в поддержке осужденных и освобожденных, разрабатывая и реализуя программы по содействию занятости, социальной адаптации и реабилитации, включая предоставление социальных услуг. Государственные службы занятости играют важную роль в трудоустройстве лиц, направленных инспекциями, и сотрудничают с ними на основании соглашений. Организации социального обслуживания

оказывают необходимую помощь и участвуют в реализации индивидуальных программ реабилитации.

Некоммерческие и религиозные организации, а также общественные объединения могут создавать специальные центры пробации. Эти центры предоставляют временное жилье и другую поддержку лицам, проходящим постпенитенциарную пробацию, действуя в рамках законодательства о социальном обслуживании. Работа центров строится на договорах с клиентами и предусматривает их участие в индивидуальных программах. Информация о начале работы с клиентом и заключенные договора оперативно направляются в уголовно-исполнительную инспекцию.

Для эффективной координации создана единая государственная информационная система – реестр пробации. Он содержит исчерпывающие данные о мероприятиях, участниках, индивидуальных программах и оказанной помощи, к которому подключены все субъекты. Взаимодействие осуществляется также через соглашения между различными организациями, включая коммерческие и негосударственные структуры. Такая комплексная система создает прочную правовую основу для скоординированных действий всех участников процесса пробации [17].

В мае 2025 года ФСИН представила статистические данные о реализации пробации в Российской Федерации за 2024 год и первые месяцы 2025-го, раскрывающие количество лиц, охваченных разными видами пробации, и результаты их ресоциализации.

За 2024 год более 33 тысяч осуждённых воспользовались мерами пробации. В рамках исполнительной пробации – для осуждённых к наказаниям без изоляции от общества – за оказанием содействия обратились свыше 28 тысяч человек. По итогам рассмотрения заявлений решение о применении пробации было принято в отношении порядка 26 тысяч человек. К концу 2024 года необходимая помощь была оказана 25 тысячам лиц – это составило 98,39% от общего числа признанных нуждающимися в поддержке.

В сфере пенитенциарной пробации в 2024 году с заявлениями обратились более 7 тысяч осуждённых. Среди них около 6 тысяч – лица, осуждённые к лишению свободы, и чуть более 900 человек – к принудительным работам. По результатам работы в отношении более 6,5 тысяч из них были составлены индивидуальные программы пробации.

С начала 2025 года стартовала реализация постпенитенциарной probation, предназначенной для лиц, уже отбывших наказание в виде лишения свободы или принудительных работ. К 1 апреля 2025 года 498 человек обратились с заявлением об оказании содействия в рамках этой формы probation, при этом помощь была фактически оказана 458 лицам.

Отчёт также содержит важные данные о результативности probation с точки зрения профилактики рецидивов: уровень повторной преступности среди лиц, в отношении которых применялась исполнительная probation, в 2024 году оказался в пять раз ниже, чем в целом среди осуждённых к наказаниям, не связанным с изоляцией от общества. Этот показатель подчёркивает эффективность мер probation в содействии ресоциализации и снижении риска повторных правонарушений [16].

Серебренникова А., отмечает недостаточность мер по адаптации и ресоциализации бывших осуждённых в России. Среди ключевых проблем – неэффективность психологической работы из-за отсутствия доверия осуждённых к психологам, неактуальность получаемых в исправительных учреждениях специальностей для рынка труда, а также отсутствие в законе понятия «допенитенциарная probation», что ограничивает раннюю работу с обвиняемыми. Кроме того, серьёзное препятствие – недостаточное экономическое обеспечение программ probation и нехватка востребованных рабочих мест.

С иных позиций институт probation рассматривает Оленников С., который полагает, что одной из значимых функций службы probation может стать подготовка докладов для суда. Такой подход, подразумевающий сбор информации специализированным органом о человеке, которому может быть назначена probation, а суд учитывал бы его мнение, служил бы одной из форм допенитенциарной probation.

В целом, Оленников С. отмечает высокий потенциал российского закона о probation для предупреждения рецидивной преступности и содействия восстановлению места человека в обществе. Однако он подчеркивает, что критический период для оценки эффективности probation приходится на первый год после освобождения, когда фиксируется наибольшее количество рецидивов. Учитывая, что средний срок лишения свободы составляет около трех лет, действительную оценку эффективности данной модели можно будет дать лишь по истечении примерно 4–5 лет с момента ее полномасштабного внедрения.

Авдеева Е. акцентирует внимание на важности участия бизнеса в развитии probation – это могло бы решить проблему дефицита кадров и способствовать социализации осуждённых. Однако ряд стоп-факторов мешает вовлечению предпринимателей: опасения по поводу антисоциальных элементов в коллективе, несоответствие специальностей осуждённых запросам бизнеса, необходимость строительства общежитий за счёт бизнеса без дотаций (при этом собственность переходит к ФСИН, а предприниматель обязан оплачивать ЖКХ), а также проблемы с тяжёлыми заболеваниями среди осуждённых (например, туберкулёзом). Авдеева Е. предлагает систематизировать барьеры для реализации программы probation и последовательно их устранять.

В качестве совершенствования российского законодательства следует обратиться к международному опыту. В Республике Казахстан, например, система probation действует с более раннего периода – с 2016 года, и уже претерпела значительные изменения и регулируется Законом Республики Казахстан «О probation» от 30 декабря 2016 года №38-VI-ЗРК [4].

В рамках национальной Концепции государственной политики Республики Казахстан на период 2010–2020 гг. была отмечена повышенная значимость институционального укрепления специализированного органа, призванного осуществлять уголовно-правовые меры, не связанные с лишением свободы осуждённых. В ответ на это Правительством Республики Казахстан в План нормативно-правовых работ был включен пункт, предусматривающий разработку законопроекта «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам службы probation».

Ключевым этапом в развитии probationной системы стало подписание Президентом Республики Казахстан 15 февраля 2012 года Закона «О внесении изменений и дополнений в конкретные правовые акты Республики Казахстан по вопросам, относящимся к службе probation». Данный акт, как один из первых законодательных инициатив в данной области, закрепил необходимость формирования службы probation в рамках уголовно-исполнительной инспекции (УИИ) [5]. Впоследствии, в новой редакции Уголовно-исполнительного кодекса Республики Казахстан была введена статья 7–1, давшая определение категории «probation» с точки зрения ее уголовно-исполнительного аспекта. В соответствии с данной нормой, под probation понимается комплекс социально-правовых

мер, разрабатываемых и применяемых непосредственно службой пробации УИИ в отношении условно осужденных в период испытательного срока, направленных на их исправление, профилактику рецидивной преступности и предупреждение совершения новых преступных посягательств. Данный институт интегрирован в уголовно-исполнительную систему республики и направлен на предупреждение преступности среди лиц, находящихся в криминогенно-опасных ситуациях. В казахстанской модели выделяются четыре вида пробации: досудебная, приговорная, пенитенциарная и постпенитенциарная [7].

Казахстанская модель отличается высокой результативностью благодаря внедрению института «пробационного контроля», реализуемого специализированными подразделениями МВД РК. Структура системы включает этапы досудебного производства, приговора, исполнения наказания и постпенитенциарной реабилитации.

По сведениям, приведенным в докладе министра внутренних дел РК, в 2017 году под надзором Службы пробации находилось 28 тысяч подучетных лиц, при этом количество осужденных в местах лишения свободы сократилось с 57 тысяч (2011 год) до 35,5 тысяч человек. Прогнозировалось, что к 2020 году число лиц под пробационным контролем превысит количество осужденных к лишению свободы [13].

К принципам, обеспечивающим деятельность службы пробации, относятся законность, гуманизм, уважение достоинства поднадзорных, минимальное вмешательство в частную жизнь, демократизм, сотрудничество, социальная направленность [4].

Анализ действующего законодательства о пробации выявляет правовую неопределенность статуса данного института. В отличие от зарубежных моделей (например, шведской и финской), где пробация рассматривается как вид наказания, российская концепция представляет собой комплексный механизм, включающий меры в отношении осужденных, лиц, которым назначены иные меры уголовно-правового характера, а также освобожденных из мест лишения свободы.

Особое внимание заслуживает решение давней проблемы разграничения зон ответственности участников пробационной деятельности. Федеральный закон №10-ФЗ, посредством статьи 8, детализирует компетенции региональных органов государственной власти. Ранее, механизмы вовлечения региональных властей в пробационные процессы оставались недостаточно ясными – существовала явная неопределенность правового статуса участия субъектов

Российской Федерации в процессе реализации пробационных мероприятий. Научные деятели неоднократно указывали на то, что отсутствие четкой регламентации в данной области отрицательно сказывалось на эффективности применения наказаний, не связанных с изоляцией от общества, и препятствовало качественной ресоциализации лиц, отбывших наказание.

Согласно статье 8 упомянутого закона, реализация пробационных функций возложена на исполнительные органы государственной власти регионов, уголовно-исполнительную систему, службы занятости населения и учреждения социальной сферы. Тем не менее, вызывает определенный интерес факт отсутствия в перечне законодательно определенных субъектов органов местного самоуправления и самих «центров пробации». Данное упущение может стать причиной вопросов относительно полноты охвата всех потенциальных исполнителей [15].

Особое значение имеет позиция законодателя, настаивающая на том, что внедрение мер пробации не требует дополнительных бюджетных затрат. Такая экономическая ориентация, по всей видимости, стала одной из причин возникновения ряда регуляторных недостатков, снижающих содержательную ценность законодательно закрепленных положений.

Исторические предпосылки формирования пробации, как института, направленного на снижение рецидивной преступности, связаны с реформаторскими идеями XIX века. Значительный вклад в развитие системы пробации тогда внес Фредерик Райнер – выдающийся общественный деятель и хартфордширский печатник. Будучи активным участником Англиканского общества трезвости, он первым обратил внимание на проблему и инициировал создание системы помощи правонарушителям, внося личное денежное пожертвование.

Пирогов П.П. и Козлов С.С. отмечают, что инициатива Ф. Райнера, направленная на помощь правонарушителям, привела к учреждению должностей судебных «миссионеров». Их основная задача заключалась в разработке системы освобождения преступников, предусматривающей дисциплинарное поведение и послушание поднадзорных лиц как условие досрочного освобождения. Это нововведение, в совокупности с активным участием магистратов, заложило основу для последующего развития мер, направленных на социальную реабилитацию [15].

Практическая реализация данного подхода в Великобритании продемонстрировала его эффективность, выразившуюся в заметном снижении общего числа преступлений, включая рецидивные. Успех британской модели способствовал распространению пробационных практик на международном уровне.

Сущность института пробации, вне зависимости от исторического периода, сводится к установлению испытательного срока, в течение которого осужденный обязан демонстрировать законопослушное поведение. Пробация выполняет двойную функцию: с одной стороны, она выступает как форма контроля и оценки социального поведения правонарушителя, а с другой – как инструмент оказания ему разносторонней помощи и поддержки [15].

В Российской Федерации первые законодательные предпосылки для внедрения пробационных мер были отражены в Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации на период до 2030 года, что стало значимым шагом в эволюции отечественного уголовно-исполнительного законодательства [15].

Важным шагом стало внедрение практики условно-досрочного освобождения заключенных при условии их дисциплинированного поведения и подчинения указаниям миссионеров. Данная мера была направлена на снижение уровня рецидивной преступности и продемонстрировала высокую эффективность.

Успех внедренной системы пробации, подтвержденный значительным снижением уровня преступности в Великобритании, послужил примером для других стран. До 2006 года институт пробации функционировал в рамках Национальной службы пробации, находившейся в ведении Министерства внутренних дел.

Международный опыт реализации пробации демонстрирует разнообразие моделей её внедрения. В настоящее время в Англии и Уэльсе действует Национальная служба обращения с правонарушителями, подчиняющаяся Министерству юстиции. Система включает 42 службы пробации, в которых работает около 15 тысяч сотрудников (основного и вспомогательного персонала).

Современная организация работы обеспечивает эффективный контроль и индивидуальный подход: на каждого специалиста приходится не более 13–14 правонарушителей. Примечательно, что значительная часть сотрудников имеет профильное образование в области юриспруденции и психологии, что способствует качественной реализации реабилитационных программ [8, с. 41–47].

В Германии создана специализированная Служба помощников судьи по условному осуждению, осуществляющая государственный контроль за условно осужденными и условно-досрочно освобожденными лицами.

Нидерландская модель предусматривает деятельность Службы по контролю за условно осужденными, структурно входящей в систему прокуратуры. Данный институт, имеющий исторические корни с 1815 года, выполняет комплексную работу: проводит социальное исследование личности правонарушителя, организует воспитательную работу, при необходимости осуществляет психологическую коррекцию и обеспечивает организацию общественных работ.

Особого внимания заслуживает японский опыт применения метода «найкан» в пенитенциарных учреждениях с 1970-х годов. Данный метод, основанный на буддийских и синтоистских традициях, использовал медитацию и самопознание как инструменты коррекции поведения преступников [9, с. 279–280]. Эффективность подхода заключалась в том, что он способствовал духовному переосмыслению и обретению нового смысла жизни осужденными. Уникальной особенностью японской модели является масштабное привлечение волонтеров [14, с. 140]. Соотношение профессиональных сотрудников к общественным помощникам стабильно поддерживается на уровне 1:50, что обеспечивает эффективное функционирование системы при оптимальном распределении ресурсов.

Успешный опыт организации пробационного надзора находит применение и в других странах. В Швеции с 1998 года действует единая Служба тюрем и пробации, включающая 31 пробационный отдел. При штатной численности около тысячи сотрудников обеспечивается оптимальная нагрузка – не более 25 осужденных на одного специалиста в год.

В Соединенных Штатах Америки институт пробации является частью судебной системы и относится к опосредованным санкциям. Структурно он представлен Службой пробации, которая находится под общим руководством Административного офиса при Верховном суде США, а на местном уровне – под управлением территориальных судов.

Система пробации в Америке получила широкое распространение: по имеющимся данным, соотношение лиц, находящихся в местах лишения свободы, к лицам на пробационном надзоре составляет 1:2. Это обеспечивается разветвленной сетью из более чем

1750 местных служб, половина из которых специализируется на работе с несовершеннолетними правонарушителями [10, с. 32].

Формы пробационного надзора различаются по степени интенсивности. Наиболее мягкие формы включают «почтовую» пробацию, при которой осужденный ежемесячно отправляет открытку с информацией о своей жизни, и «телефонную» пробацию с нерегулярными беседами по телефону [8, с. 45]. В некоторых штатах применяется пробация с интенсивным надзором, включающая использование технических средств контроля и возложение дополнительных обязанностей на осужденного, например, возмещение ущерба потерпевшему.

Продолжительность пробационного надзора варьируется от 1 года до 5 лет, хотя в отдельных штатах возможно назначение пожизненного надзора. Сотрудники службы пробации наделены специальными полномочиями, включая право ареста поднадзорного лица при нарушении условий испытательного срока без дополнительного ордера.

Экономическая эффективность пробации подтверждается существенной разницей в затратах: содержание одного заключенного обходится примерно в 20 тысяч долларов США в год, тогда как расходы на осужденного в режиме пробации составляют около 1 тысячи долларов США ежегодно [8, с. 44]. Возможно, в будущем и Россия рассмотрит экономическую составляющую для достижения высоких показателей эффективности института пробации на своей территории. Следует указать, что экономический аспект пробации как выгодного для государства малозатратного механизма по сравнению с содержанием полноценной пенитенциарной системы.

Исследования, проведенные в различных штатах (в частности, в Калифорнии), показали высокую оценку пробационной системы как со стороны населения, так и со стороны потерпевших. Многие предпочитают направление правонарушителей на испытательный срок с интенсивным надзором и участие в реабилитационных программах вместо тюремного заключения [14, р. 89].

Важной особенностью американской системы является активное участие граждан в пробационном процессе на волонтерской основе, что способствует успешной ресоциализации осужденных. Примечательно, что уровень эффективности института пробации в американской и японской системе соизмеряется уровнем вовлеченности волонтеров в данный процесс.

Аналогичную функцию в Финляндии выполняет Служба по уголовному надзору, входящая в состав Агентства уголовных наказаний при Министерстве юстиции. Система охватывает 21 районное управление, осуществляющее надзор за несовершеннолетними правонарушителями, условно осуждёнными и лицами, отбывающими наказание в виде общественных работ, а также оказывающее им необходимую социальную поддержку [11, с. 216].

Таким образом, в настоящее время институционализация probation в разных странах реализуется через создание примерно однотипных, многофункциональных служб probation, но разной подведомственности (Министерство внутренних дел, Министерство юстиции, Верховный суд, Прокуратура).

В уголовно-правовом контексте probation выступает альтернативой уголовному наказанию. С уголовно-процессуальной точки зрения она охватывает стадии досудебного разбирательства, исполнения наказания и применения мер правовоздействия, включая как основные, так и факультативные обязательства.

В рамках уголовно-исполнительного аспекта probation реализуется как система исполнения альтернативного наказания при условии пребывания осужденного в обществе под особым социально-правовым контролем. Данный контроль включает надзор специальной службы в течение установленного срока и исполнение обязательств, наложенных судом.

Криминологическое измерение probation заключается в реализации мер предупреждения преступности, особенно рецидивной и пенитенциарной. Система направлена на ресоциализацию осужденных через коррекцию поведения, защиту от негативного влияния криминальной субкультуры и минимизацию последствий пребывания в местах лишения свободы.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учётом поправок, внесённых Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2014 №2-ФКЗ, от 01.07.2020 №11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ.
2. Федеральный закон «О probation в Российской Федерации» от 6 февраля 2023 г. №10-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – №6. – Ст. 917.
3. Федеральный закон «Об основах системы профилактики правонарушений в Российской Федерации» от 23 июня 2016 г. №182-ФЗ (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства РФ. – 27.06.2016. – №26 (ч. I). – Ст. 3851.

4. Закон Республики Казахстан «О пробации» от 30 декабря 2016 года №38-VI-ЗРК // Информационно-правовая система «Параграф». – URL: <https://prg.kz> (дата обращения: 02.05.2026).
5. Закон Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам службы пробации» от 15 февраля 2012 года №556-IV // Информационно-правовая система «Параграф». – URL: <https://prg.kz> (дата обращения: 02.05.2026).
6. Концепция правовой политики Республики Казахстан на период с 2010 до 2020 года: утверждена Указом Президента Республики Казахстан №858 от 24 августа 2009 года // Казахстанская правда. – 27.08.2009. – №205.
7. Уголовно-исполнительный кодекс Республики Казахстан (с изм. и доп. по сост. на 15.02.2012).
8. Аккулев А.Ш. Отдельные вопросы пробации / А.Ш. Аккулев // Вестник Евразийского гуманитарного института. – 2010. – №4. – С. 41–47.
9. Иншаков С.М. Зарубежная криминология / С.М. Иншаков. – М., 2022. – 383 с.
10. Кристи Н. Борьба с преступностью как индустрия / Н. Кристи. – М.: РОО «Центр содействия реформе уголовного правосудия», 2001. – 224 с.
11. Обзор законодательства скандинавских и балтийских стран по службе пробации (уголовному надзору). – СПб., 2005. – 224 с.
12. Пертли Л.Ф. Историко-правовой аспект и организация исполнения наказаний и мер уголовно-правового характера без изоляции от общества: монография / Л.Ф. Пертли, Д.В. Чернышёва. – М., 2012. – 218 с. EDN TZATFB
13. Ueda K. Crime and Criminology in modern Japan / K. Ueda. – М.: Progress, 1989. – 256 p.
14. Иванов И.И. Актуальные проблемы совершенствования законодательства о пробации в Российской Федерации / И.И. Иванов, П.П. Петров // Проблемы теории и практики правового регулирования: сборник научных трудов. – Вып.5. – М.: Юридическая наука, 2023. – С. 45–62.
15. California Crime Victims' Report: California Crime Victims & Survivors.
16. Пирогов П.П. Пенитенциарная и постпенитенциарная пробация: доктринальные аспекты и проблемы практической реализации / П.П. Пирогов, С.С. Козлов // Вопросы российского и международного права. – 2024. – Т. 14. №10А. – С. 284–290. EDN OCLPRT
17. Проба пробации: в Мурманской области помогают бывшим осужденным // Аргументы и факты. Мурманск. – URL: <https://murmansk.aif.ru/society/proba-probaci-v-murmanskoy-oblasti-pomogayut-byvshim-osuzhdyonnyum> (дата обращения: 15.04.2026).
18. Разъяснения законодательства // Официальный сайт Муромцевского района Омской области. – URL: https://muromcevskij-r52.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/prokuratura/razyasneniya-zakonodatelstva/novosti_259.html (дата обращения: 15.04.2026).

Половинкин Валерий Валерьевич

магистрант

Соложенкина Елизавета Евгеньевна

магистрант

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
университет ИТМО»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-167466

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ

Аннотация: в статье анализируется влияние искусственного интеллекта на качество управленческих решений и организацию операционных процессов компании. Показано, что ИИ меняет подходы к обработке данных, прогнозированию, оценке рисков, клиентскому сервису и координации бизнес-процессов. На основе академических публикаций, материалов OECD и корпоративных кейсов из США, Швеции, Китая и России выделены основные направления управленческого эффекта ИИ: ускорение анализа информации, поддержка принятия решений, сокращение операционных задержек и более рациональное распределение нагрузки внутри компании. Отмечено, что результат внедрения зависит от качества данных, уровня компетенций, организационной готовности и сохранения человеческого контроля.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управленческие решения, операционная эффективность, бизнес-аналитика.

Качество управленческих решений все чаще зависит от способности компании быстро работать с данными, выявлять закономерности и реагировать на изменения внешней среды. Отчетность, ERP-системы и BI-аналитика по-прежнему важны, однако они преимущественно фиксируют уже произошедшие события и требуют участия человека в интерпретации результатов. Искусственный интеллект расширяет этот контур: он позволяет переходить от описательной аналитики к прогнозированию, автоматизации повторяющихся операций и интеллектуальной поддержке решений.

В управлении компанией эффект ИИ проявляется в двух основных направлениях. Первое связано с качеством решений: алгоритмы помогают быстрее анализировать информацию, прогнозировать спрос, оценивать риски и сопоставлять управленческие альтернативы [2]. Второе направление относится к операционной эффективности: автоматизация рутинных задач, оптимизация ресурсов и сокращение времени обработки операций позволяют повысить устойчивость бизнес-процессов. Однако результат внедрения зависит от цифровой зрелости компании, качества данных, инфраструктуры и управленческих компетенций [4].

Эмпирические исследования подтверждают связь между ИИ и управленческой результативностью. В работе группы зарубежных исследователей установлено, что способности компании в области ИИ положительно влияют на качество управленческих решений. Наиболее заметный эффект связан со скоростью их принятия [2]. Однако доступ к ИИ сам по себе не всегда обеспечивает результат – важны цифровые возможности компании и ориентация бизнеса на включение ИИ-инструментов в стратегический и операционный контур.

Другое исследование, проведенное на выборке 1597 китайских фирм, дополняет этот вывод: авторы выявили положительную связь между ориентацией на ИИ и операционной эффективностью [6]. Следовательно, наибольший эффект возникает тогда, когда ИИ встроен в систему корпоративных компетенций и используется для регулярной поддержки управленческих процессов.

Операционный эффект ИИ хорошо виден в исследовании NBER, основанном на данных 5179 сотрудников службы клиентской поддержки. Доступ к ИИ-инструменту повышал производительность в среднем на 14%, а среди менее опытных и менее квалифицированных сотрудников прирост достигал 34%. При этом дополнительно отмечались улучшение настроения клиентов, рост удержания работников и ускорение обучения персонала [1].

Кейс шведской компании Klarna иллюстрирует операционный эффект ИИ в клиентском сервисе. В первый месяц работы ИИ-ассистент обработал 2,3 млн диалогов, или около двух третей клиентских чатов, выполнил объем работы, сопоставимый с занятостью 700 сотрудников, сократил среднее время решения вопроса с 11 до 2 минут, сохранил сопоставимый уровень удовлетворенности клиентов и снизил повторные обращения на 25% [3]. Для компании такой результат означает ускорение клиентских операций и

перераспределение нагрузки без пропорционального роста затрат на персонал.

В финансовом секторе более широкий управленческий эффект демонстрирует Ping An. Согласно презентации результатов за 2024 г., ИИ предотвратил страховые убытки примерно на 20 млрд юаней, обеспечил возврат около 500 млрд юаней по кредитным направлениям, позволил автоматически оформлять 93% полисов страхования жизни за секунды, а 56% страховых выплат проводить в течение 10 минут [5]. В этом случае влияние ИИ связано с ускорением операций, повышением качества оценки рисков и стандартизацией решений.

В российской практике системное использование ИИ демонстрирует Сбер. В официальных сообщениях по итогам 1 квартала 2024 г. банк отмечал, что финансовый эффект от внедрения ИИ в 2024 г. может превысить 400 млрд руб. [7]. Такая оценка указывает на переход от отдельных ИИ-инструментов к включению технологии в бизнес-процессы, клиентские операции и управленческую архитектуру крупной компании.

Вместе с тем влияние ИИ на качество решений и операционную эффективность зависит от организационных условий. OECD связывает преимущества ИИ с наличием сопутствующих активов: цифровой инфраструктуры, управленческих навыков, ИКТ-компетенций и человеческого капитала [4]. В Бельгии, Германии, Италии и Корее доля компаний, использующих ИИ, среди 10% наиболее производительных фирм почти вдвое выше, чем среди 10% наименее производительных. Таким образом, ИИ чаще усиливает уже зрелые организации и требует подготовленной управленческой среды. Наибольший результат достигается при включении ИИ в систему корпоративного контроля, ответственности и человеческого надзора.

Подводя итог, искусственный интеллект становится значимым фактором повышения качества управленческих решений и операционной эффективности компании. Рассмотренные исследования и корпоративные кейсы показывают, что ИИ ускоряет обработку информации, повышает точность отдельных решений, сокращает операционные циклы, снижает потери и помогает перераспределять нагрузку в бизнес-процессах. Вместе с тем положительный эффект зависит от качества данных, цифровой зрелости, управленческих компетенций и человеческого контроля. Поэтому ИИ целесообразно рассматривать как инструмент усиления управленческой системы,

встроенный в процессы анализа, прогнозирования и операционной координации. Дальнейшее развитие темы связано с оценкой влияния ИИ на отдельные функциональные области компании, включая финансы, логистику, маркетинг, HR и риск-менеджмент.

Список литературы

1. Brynjolfsson E. Generative AI at Work / E. Brynjolfsson, D. Li, L.R. Raymond // NBER Working Paper. – 2023. – No. 31161.
2. The Impact of Artificial Intelligence Capabilities on Decision-Making Performance: A Longitudinal Study / C.H. Guthrie, S. Fosso-Wamba, M.M. Queiroz, H. Cai // Journal of Global Information Management. – 2025. – Vol. 33. No. 1. – P. 1–27.
3. Klarna AI assistant handles two-thirds of customer service chats in its first month // Klarna. – URL: <https://www.klarna.com/international/press/klarna-ai-assistant-handles-two-thirds-of-customer-service-chats-in-its-first-month/> (date of access: 14.04.2026).
4. Fostering an inclusive digital transformation as AI spreads among firms // OECD Policy Briefs. – 2024. – No. 8. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/fostering-an-inclusive-digital-transformation-as-ai-spreads-among-firms_cd50d324/5876200c-en.pdf (date of access: 16.04.2026).
5. Ping An Insurance (Group) Company of China, Ltd. 2024 Annual Results Presentation. – URL: <https://group.pingan.com/resource/pingan/IR-Docs/2025/pingan-ar24-presentation.pdf> (date of access: 16.04.2026).
6. Does AI orientation facilitate operational efficiency? A contingent strategic orientation perspective / N. Yao, J. Bai, Z. Yu, Q. Guo // Journal of Business Research. – 2025. – Vol. 186. – Art. 114994. DOI 10.1016/j.jbusres.2024.114994. EDN AXPEOO
7. Сокращенные результаты МСФО 1 квартал 2024 года // ПАО Сбербанк. – URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/ifrs_q1_2024 (дата обращения: 14.04.2026).

Половинкин Валерий Валерьевич

магистрант

Соложенкина Елизавета Евгеньевна

магистрант

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
университет ИТМО»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-167021

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ЭКОНОМИКУ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация: в статье анализируется влияние цифровых технологий на экономику спортивных организаций. Рассмотрены направления цифровой трансформации, связанные с управлением данными, цифровыми сервисами, медиапотреблением, взаимодействием с болельщиками и коммерциализацией спортивного продукта. На основе российских и международных источников показано, что в России цифровизация спорта преимущественно связана с управленческой инфраструктурой и государственными сервисами, а в международной практике – с ростом коммерческих и медийных доходов. Сделан вывод о ее значении для устойчивости и конкурентоспособности спортивных организаций.

Ключевые слова: цифровые технологии, спортивные организации, цифровая трансформация, экономика спорта, спортивный менеджмент, коммерциализация спорта.

Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» закрепляет правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности в сфере физической культуры и спорта [1]. В Стратегии развития физической культуры и спорта до 2030 года среди приоритетов выделены цифровая трансформация управления отраслью и внедрение инновационных технологий [2]. Следовательно, цифровизация закрепляется как одно из направлений долгосрочного развития спорта и становится частью управленческой повестки.

Экономический смысл цифровых технологий связан с изменением ключевых процессов спортивной организации: взаимодействия с аудиторией, продажи билетов и услуг, управления

объектами, работы с данными, маркетинга, медиадистрибуции и коммерческого взаимодействия с партнерами. Поэтому влияние цифровизации на экономику спорта следует оценивать через внутреннюю эффективность, новые источники доходов и изменение модели создания ценности.

Основные направления экономического влияния цифровых технологий на спортивную организацию представлены на рис. 1.



Рис. 1. Механизм влияния цифровых технологий на экономику спортивной организации

Представленная схема показывает, что цифровизация влияет на спортивную организацию через совокупность управленческих и коммерческих эффектов. Цифровые решения меняют экономическую модель, затрагивая внутренние процессы, взаимодействие с потребителями и способы монетизации спортивного продукта.

Российская практика цифровой трансформации спорта во многом связана с созданием единой управленческой и сервисной инфраструктуры. По материалам Минспорта России, в 2022 году была введена в промышленную эксплуатацию государственная информационная система «Единая цифровая платформа «Физическая культура и спорт», а в 2023 году появилась возможность электронной записи граждан в физкультурно-спортивные организации и организации спортивной подготовки [3]. С экономической точки зрения такие решения снижают административные издержки,

ускоряют обработку заявок, стандартизируют работу организаций и повышают доступность управленческих данных. Следовательно, цифровая инфраструктура влияет на экономику спортивных организаций через повышение качества учета, планирования и взаимодействия с гражданами.

Отдельное значение цифровые технологии имеют для массового спорта. По данным Минспорта России, матчи чемпионата Мир Российской Премьер-Лиги сезона 2023/2024 посетили более 2,67 млн зрителей, что на 18,4% больше предыдущего сезона [4].

В международной спортивной индустрии экономический эффект цифровизации выражен заметнее, поскольку цифровые решения давно встроены в коммерческую модель. По данным Deloitte, европейский футбольный рынок в сезоне 2023/2024 вырос на 8% и достиг рекордных 38 млрд евро [5]. Более свежие данные UEFA показывают, что выручка европейского клубного футбола в 2024 году достигла 28,6 млрд евро, а в 2025 году должна превысить 30 млрд евро [6]. В совокупности приведенные показатели подтверждают усиление коммерческой и медийной составляющей спорта, где цифровые каналы, работа с аудиторией и партнерские активы становятся частью модели роста доходов.

Показательным примером является «Формула-1», где цифровая трансформация связана с ростом аудитории и коммерческой ценности чемпионата. По официальным данным «Формулы-1», глобальная фан-база серии в 2025 году достигла 827 млн человек [7]. В США число поклонников выросло до 52 млн, а сам рынок стал крупнейшим для «Формулы-1» по просмотрам на YouTube и числу подписчиков в социальных сетях. Такой масштаб цифрового присутствия создает основу для продажи рекламы, цифрового контента, подписок и спонсорских интеграций.

На этом фоне заметно различие между российским и международным контекстом. В России цифровые технологии в спорте пока преимущественно связаны с государственной информационной средой, сервисами доступа и управленческой инфраструктурой. В международной практике, особенно в профессиональном спорте высокого коммерческого уровня, цифровизация глубже встроена в модель доходов через подписки, медиапотребление, данные болельщиков, спонсорские активации и прямую монетизацию цифровой аудитории. Вместе с тем экономический эффект таких решений зависит от качества внедрения: цифровой сервис дает результат

только при связи с продажами, удержанием аудитории и коммерческим позиционированием организации.

Таким образом, цифровые технологии становятся значимым фактором изменения экономики спортивных организаций. В российской практике их роль заметна прежде всего в управленческой цифровизации, электронных сервисах и формировании единой информационной среды. В международной спортивной индустрии цифровые решения сильнее связаны с коммерческим эффектом: ростом аудитории, партнерской ценности, подписной выручки и диверсификацией доходов. Следовательно, влияние цифровых технологий проявляется через повышение внутренней эффективности и развитие новых механизмов монетизации спортивного продукта.

Список литературы

1. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 №329-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 03.05.2026).
2. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года // Минспорт России. – URL: https://storage.minsport.gov.ru/cms-uploads/cms/Aktualnaya_Strategiya_sporta_do_2030_goda_b7b1cb62e1.pdf (дата обращения: 06.05.2026).
3. ГИС «Спорт» в год 100-летия Минспорта России внедрила онлайн-сервисы для граждан // Минспорт России. – URL: <https://minsport.gov.ru/press-center/news/gis-sport-v-god-100-letiya-minsporta-rossii-vnedrila-onlajn-servisy-dlya-grazhdan/> (дата обращения: 01.05.2026).
4. Посещаемость Российской Премьер-Лиги выросла почти на 20% по сравнению с предыдущим сезоном // Минспорт России. – URL: <https://minsport.gov.ru/press-center/news/poseshhaemost-rossijskoj-premerligi-vyroslo-pochti-na-20-po-sravneniyu-s-predydushhim-sezonom/> (дата обращения: 02.05.2026).
5. Annual Review of Football Finance 2025 // Deloitte. – URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/annual-review-of-football-finance-europe.html> (date of access: 06.05.2026).
6. New report highlights record revenues and increasing investment into European football // UEFA. – URL: <https://www.uefa.com/news-media/news/02a2-200452a66064-0cfd3f86b94f-1000--new-report-highlights-record-revenues-and-increasing-inv/> (date of access: 05.05.2026).
7. Formula 1 2025 Season Review // Formula One World Championship Limited. – URL: <https://corp.formula1.com/formula-1-2025-season-review/> (date of access: 02.05.2026).

Половинкин Валерий Валерьевич

магистрант

Соложенкина Елизавета Евгеньевна

магистрант

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
университет ИТМО»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-167485

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА

Аннотация: в статье рассматривается влияние искусственного интеллекта на занятость, содержание трудовой деятельности и требования к квалификации работников. Показано, что распространение ИИ связано с одновременным развитием автоматизации отдельных функций и расширением возможностей человеческого труда. Выявлено неравномерное воздействие технологий на разные профессиональные группы и страны с различным уровнем дохода, что усиливает риски неравного распределения экономических выгод. Особое внимание уделено цифровым, управленческим и социально-эмоциональным компетенциям, востребованность которых возрастает по мере снижения значения рутинных задач. Сделан вывод, что ключевой эффект внедрения ИИ выражается в изменении моделей занятости и профессиональных ролей. Долгосрочные результаты зависят от развития механизмов переобучения и институциональной адаптации рынка труда.

Ключевые слова: искусственный интеллект, рынок труда, занятость, навыки, производительность труда.

Современный рынок труда все в большей степени определяется темпами технологических изменений. В научных статьях искусственный интеллект зачастую рассматривается как угроза занятости, однако есть и альтернативная точка зрения. Согласно Международному валютному фонду, ИИ способен одновременно выступать как фактор замещения труда в одних видах деятельности и как фактор его дополнения в других, повышая производительность и изменяя структуру спроса на рабочую силу [1]. Таким образом,

искусственный интеллект можно считать причиной структурной перестройки рынка труда.

По оценке МВФ, почти 40% мировой занятости находится под воздействием искусственного интеллекта. При этом в развитых экономиках степень воздействия выше. На рис. 1 представлена доля занятости, подверженной воздействию искусственного интеллекта, в зависимости от уровня экономического развития стран.

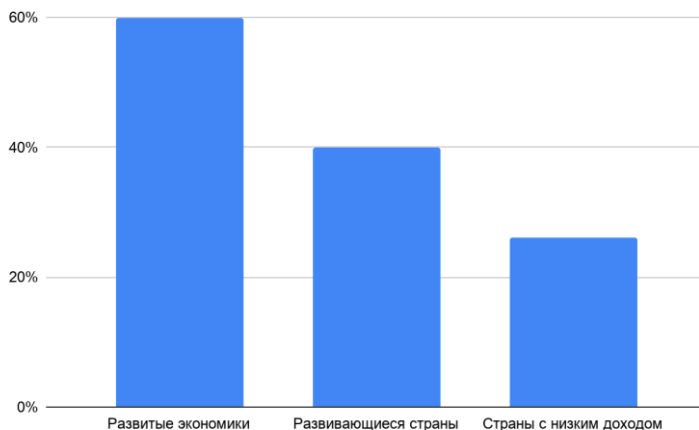


Рис. 1. Влияние искусственного интеллекта на занятость по группам стран

Данные показывают, что воздействие ИИ на занятость сильнее выражено в развитых экономиках, где выше доля когнитивных и информационных задач. В странах с формирующимися рынками и странах с низким уровнем дохода влияние ниже, однако и возможности извлечения выгод от ИИ также ограничены, поэтому технологический разрыв может усиливаться не только между работниками, но и между странами.

Более детализированный взгляд на проблему дает Международная организация труда. Согласно индексу профессиональной подверженности генеративному ИИ [2], каждый четвертый работник в мире занят в профессии, на которую влияет ИИ, однако лишь 3,3% мировой занятости наиболее подвержены риску сокращения. Наиболее уязвимым остается административно-управленческий персонал, а женщины рискуют потерять работу вдвое чаще

мужчин. Наиболее вероятным сценарием распространения генеративного ИИ станет не исчезновение профессий, а трансформация рабочих задач, поскольку для большинства профессий по-прежнему требуется личное участие человека.

На уровне предприятий воздействие ИИ остается неоднозначным: работники, уже использующие такие технологии, чаще отмечают рост производительности и удовлетворенности трудом, но одновременно опасаются потери работы или снижения заработной платы [3]. В результате эффект внедрения ИИ зависит от качества обучения, перераспределения функций и участия сотрудников в организационных изменениях. Распространение ИИ также меняет структуру спроса на навыки: возрастает значение цифровых, управленческих и социально-эмоциональных компетенций, тогда как рутинные операции постепенно автоматизируются [4]. Для высококвалифицированных работников ИИ чаще становится инструментом дополнения труда, для работников средней квалификации – фактором изменения функций, а для низкоквалифицированных групп – источником риска автоматизации и снижения доходов.

По оценке ОЭСР, работники с высшим образованием и занятые в «беловоротничковых» профессиях чаще сталкиваются с трансформацией труда вследствие распространения ИИ. Для женщин, работников без высшего образования и более старших возрастных групп основной риск связан с ограниченным доступом к инструментам ИИ, повышающим производительность труда. Специалистов, обладающих навыками создания и сопровождения ИИ-систем, пока немного: они составляют около 0,3% занятости в странах ОЭСР [5]. Исходя из этого, главный риск для рынка труда заключается в том, что выгоды от ИИ могут распределяться неравномерно.

В докладе МВФ 2026 года показано, что примерно каждая десятая вакансия в развитых экономиках уже требует хотя бы одного нового навыка, тогда как в экономиках с формирующимся рынком такая доля примерно вдвое ниже [6]. При этом новые навыки, особенно в сфере ИТ, ассоциируются с более высокими предлагаемыми заработными платами. Например, в США и Великобритании наличие навыков работы с искусственным интеллектом может означать премию к заработной плате в размере 3–3,4% [6]. В то же время усиливается поляризация рынка труда, поскольку преимущества в большей степени получают работники с более высоким уровнем образования и лучшей подготовкой к переобучению.

Таким образом, искусственный интеллект выступает фактором структурной перестройки рынка труда. Его ключевой эффект выражается в изменении задач, критериев производительности и требований к квалификации, тогда как немедленное исчезновение профессий остается менее вероятным сценарием. Основные риски связаны с автоматизацией рутинных функций, усилением неравенства и неравномерным распределением выгод между странами и группами работников. Одновременно ИИ создает возможности для роста производительности, появления новых профессий и повышения заработной платы в сегментах, где востребованы современные компетенции. Долгосрочный результат будет зависеть от качества институтов адаптации: программ переобучения, политики занятости и доступа работников к новым технологическим инструментам.

References

1. Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work / M. Cazzaniga, F. Jaumotte, L. Li [et al.] // IMF Staff Discussion Note SDN/2024/001. – URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/sdn/2024/english/sdnea2024001.pdf> (date of access: 05.03.2026).
2. Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure / P. Gmyrek, J. Berg, K. Kamiński [et al.] // ILO Working Paper 140. – URL: <https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-refined-global-index-occupational-exposure> (date of access: 05.03.2026).
3. Using AI in the workplace // OECD. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/using-ai-in-the-workplace_73d417f9-en.html (date of access: 09.03.2026).
4. Green A. Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market / A. Green // OECD Artificial Intelligence Papers. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/artificial-intelligence-and-the-changing-demand-for-skills-in-the-labour-market_88684e36-en.html (date of access: 09.03.2026).
5. Lane M. Who will be the workers most affected by AI?: A closer look at the impact of AI on women, low-skilled workers and other groups / M. Lane // OECD Artificial Intelligence Papers. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/who-will-be-the-workers-most-affected-by-ai_14dc6f89-en.html (date of access: 12.03.2026).
6. Bridging Skill Gaps for the Future: New Jobs Creation in the AI Age / F. Jaumotte, J. Kim, D. Koll, E. Li // IMF Staff Discussion Note SDN/2026/001. – URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/sdn/2026/english/sdnea2026001.pdf> (date of access: 13.03.2026).

Самедова Эльмира Назимовна

канд. экон. наук, доцент, проректор

ОАНО ВО «Московский институт

технологий и управления»

г. Москва

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ВЫЗОВЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ И МЕХАНИЗМЫ АДАПТАЦИИ

Аннотация: *отмечается, что системные изменения в высшем образовании РФ меняют архитектуру образовательной среды и порождают новые риски для субъектов образовательных отношений. Образовательные организации сталкиваются с необходимостью одновременной адаптации к нормативным, цифровым и технологическим вызовам. Цель настоящей статьи: систематизировать трансформационные изменения, выявить риски для вузов и предложить механизмы адаптации, включающие нормативно-методическую, инфраструктурную и организационно-управленческую составляющие.*

Ключевые слова: *высшее образование, онлайн-образование, регламентация, цифровизация образования, интеллектуализация обучения, гибридное обучение, дистанционные образовательные технологии, вызовы устойчивого развития, механизмы адаптации вузов.*

Высшее образование в России переживает системную трансформацию, которая меняет архитектуру образовательной среды и порождает новые риски для субъектов образовательных отношений. Детерминирующими векторами изменений стала триада: «регламентация – цифровизация – интеллектуализация», актуализирующая необходимость разработки механизмов адаптации, позволяющие сохранить качество образования и устойчивое развитие вузов в условиях многомерного институционального сдвига [2].

Трансформационные изменения коснулись прежде всего государственной политики в сфере высшего образования. Новый цикл эволюции демонстрирует возврат от полной свободы вузов к строгой регламентации (таблица 1).

Таблица 1

Эволюция национальной системы высшего образования

Период	Модель	Характеристика
1933–1991 гг. (СССР)	Полный государственный контроль	Обучение преимущественно бесплатное, по государственному заданию. Обязательное государственное распределение для всех выпускников
1991–2004 гг. (постсоветский переход)	Переходная модель с частичным контролем	Отмена обязательного распределения, выпускники свободны в трудоустройстве. Государство устанавливает предельные объёмы платного приёма по отдельным специальностям
2004–2025 гг. (эпоха либерализации)	Рыночная модель с минимальным вмешательством	Снятие всех ограничений на платный приём. Самостоятельность вузов в определении количества и стоимости мест. Целевое обучение без жёсткой квоты и централизованного контроля
с 2025 г (новая централизация)	Полный государственный контроль	Возврат к централизованной модели в новых институциональных условиях (цифровизация, ИИ, отраслевые приоритеты). Вступление в силу нового закона о целевом обучении с «отработкой». Контроль платного приёма: квоты по направлениям, утверждённая методика расчёта количества мест, ограничение стоимости

Источник: составлено автором.

Правила государственного регулирования, вступившие в силу с 1 сентября 2025 года, позволили устанавливать лимиты не только на бюджетные, но и на платные места в вузах. По словам главы Минобрнауки РФ В.Н. Фалькова, в результате принятия закона о государственном регулировании платного приема, сокращено порядка 45 тысяч мест, почти 20% платных мест – в негосударственных

вузах. Одновременно с сокращением числа мест наблюдается рост стоимости контрактного обучения. По предварительному мониторингу Минобрнауки, в 2026 году стоимость платного обучения в среднем по России выросла на 10,7%, в отдельных вузах – до 30 и более процентов. В 2026/2027 учебном году количество доступных платных мест впервые сокращается, а стоимость оставшихся резко возрастает, что отражает новый курс государства на селективную подготовку кадров в высшей школе.

Параллельно продолжается реформа архитектуры высшего образования, цель которой – отойти от Болонской системы и создать национальную модель подготовки кадров, в определённой мере стандартизирующей содержания образовательных программ введением «фундаментального ядра», включающего унифицированную для всех направлений и специальностей социогуманитарную часть и общую для укрупнённых групп специальностей фундаментальную профессиональную часть. Возврат к стандартизации, присущей образовательным стандартам поколений ГОС ВПО и ФГОС ВПО, призван обеспечить фундаментальность подготовки и мобильность студентов.

Цифровизация как направление трансформации системы высшего образования на государственном уровне проявляется переходом от автоматизации отдельных процессов к построению единой, централизованной и технологически суверенной экосистемы управления высшим образованием, агрегирующей данные об успеваемости, движении контингента и формировании цифровых портфолио обучающихся, от приема до выпуска (таблица 2).

Таблица 2

Интеграция ФИС в системе высшего образования

Информационная система	Основная функция до 2025 г.	Ключевые изменения (2025–2026)
1	2	3
ФИС ГИА и Приема	Обеспечение проведения ГИА и организации приема в вузы и колледжи	Цифровизация студенческих и зачетных книжек с отображением QR-кода на Госуслугах. Ускорение оформления льгот и выплат
ФИС ФРДО (Реестр документов)	Централизованный реестр для учета выданных дипломов и аттестатов	Создание единого реестра цифровых документов об образовании Добавление текущих результатов обучения

Окончание таблицы 2

1	2	3
ГИС «Современная цифровая образовательная среда» (СЦОС)	Агрегатор онлайн-курсов различных образовательных платформ	Повышение процента образовательных организаций, подключенных к системе
Единая платформа целевого обучения («Работа в России»)	Площадка для размещения вакансий (до 2024 г.)	Создание единой публичной ГИС о процессе целевого набора. Повышение контроля: с 2025 г. все предложения о целевом обучении проходят через эту платформу

Источник: составлено автором.

Наряду с развитием учетно-управленческих ФИС, активно развивается непосредственно образовательная онлайн-среда, где главным элементом выступают массовые онлайн-курсы. Онлайн-курсы реализуются как в рамках внутренних систем управления обучением (LMS), так и на открытых образовательных платформах [5], крупнейшая из них – ГИС «Современная цифровая образовательная среда» (СЦОС). Рост сектора поддерживается спросом на индивидуальные образовательные программы, построенные по гибкому модульному принципу и «мобильное обучение».

Наиболее динамичным и неоднозначным вектором трансформации является интеллектуализация или внедрение генеративного искусственного интеллекта в учебный процесс. Согласно исследованию «Яндекс Образования» и Высшей школы экономики, 40% преподавателей уже создают образовательные программы при помощи генеративных ИИ, более 70% активно используют искусственный интеллект в учёбе [1]. При этом возникает ситуация, которую исследователи характеризуют как «круговорот ИИ в вузах».

Все это порождает существенную нагрузку на образовательные организации высшего образования и субъектов образовательных отношений. Указанная нагрузка приобретает системный характер, создавая предпосылки для возникновения множества негативных эффектов:

1) организационно-управленческие. Рост отчётности перед федеральными информационными системами и контролирующими органами требует интеграции локальных информационных систем

с федеральными платформами, что сопряжено с техническими сложностями и дополнительными трудовыми и финансовыми затратами на поддержание их работоспособности;

2) финансово-экономические. Нормативные ограничения в формировании внебюджетных источников финансирования приведут к увеличению финансовой нагрузки как на поступающих, так и на ВУЗы. Одновременно возрастают операционные расходы. Затраты на лицензирование онлайн-платформ, переподготовку профессорско-преподавательского состава (ППС), закупку программного обеспечения для детекции ИИ-ответов, а также на обеспечение кибербезопасности ложатся дополнительным бременем на бюджеты вузов.

ВУЗы, не обладающие достаточными финансовыми резервами, перейдут к оптимизации, проявления которой уже наблюдается на рынке труда (таблица 3).

Таблица 3

Динамика показателей рынка труда
в сфере «Наука и образование» по России

Показатель	В марте 2026 года к марту 2025 года, %
Динамика количества вакансий	-27
Динамика количества резюме	+32
Динамика индекса напряженности (hh.index)	+81

Источник: <https://stats.hh.ru/?countrySalaryDynamicChartProfArea>

1. Педагогические и этические. Массовое использование ИИ студентами порождает фундаментальную проблему падения академической честности [2]. Исследование, охватившее 3000 студентов из 13 вузов, показало: более 50% используют генеративный ИИ «часто» или «всегда». Преподаватели замечают характерные признаки ИИ-текстов, а инструменты автоматической проверки -дают противоречивые результаты. Одновременно нарастает перегрузка преподавателей. Педагоги вынуждены осваивать новые технологии, проверять работы на следы ИИ, модифицировать оценочные средства – и всё это в условиях сохранения или даже увеличения отчётной нагрузки. 37% преподавателей по-прежнему негативно оценивают цифровые форматы обучения, опасаясь снижения качества и результативности.

Не менее значимым является риск снижения живой коммуникации в диаде «студент – преподаватель». Полный переход к онлайн-форматам и использование ИИ-ассистентов может приводить к обеднению межличностного общения, играющего важную роль в социализации, воспитании и профессиональном становлении студентов.

Указанные риски и негативные последствия требуют выработки целенаправленных механизмов адаптации, позволяющих образовательным организациям не только нивелировать угрозы, но и использовать новые возможности (таблица 4).

Таблица 4

**Механизмы адаптации образовательных организаций
в условиях трансформации высшего образования**

Механизм	Инструменты адаптации
Нормативно-методическая адаптация	Пересмотр системы оценочных средств Внедрение кодексов академической честности с правилами использования ИИ
Инфраструктурная адаптация	Интеграция классической системы обучения с обучением с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий Создание центра компетенций по ИИ для обучения студентов и преподавателей
Организационно-управленческая адаптация	Оптимизация учебных планов Гибкое распределение нагрузки преподавателей с учётом их цифровых компетенций. Формирование системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) и мотивации за методическую работу по внедрению ИИ-инструментов

Важным направлением адаптации является пересмотр системы оценочных средств. Традиционные рефераты и эссе, легко генерируемые ИИ, должны уступить место форматам, требующим личного участия и критического мышления: устные защиты проектов с вопросами по методологии и отдельным этапам работы; кейсы с привязкой к локальным данным и другие.

Необходимо разработать внутреннюю политику использования ИИ в учебном процессе, дифференцированную по уровням или курсам образования и направлениям подготовки. Примером может служить Шанхайский университет Цзяотун, разделивший применение ИИ на четыре категории – от «полностью запрещено» до «открытое использование».

Важным направлением выступает создание центров обучения искусственному интеллекту, как студентов, так и преподавателей: студентов – основам промпт-инжиниринга и критической оценке результатов работы ИИ, преподавателей – интеграции ИИ-инструментов в педагогическую практику без ущерба для качества обучения [5].

Важнейшим направлением является оптимизация учебных планов и гибкая система распределения нагрузки преподавателей с учётом их цифровых компетенций, формирование системы мотивации методической работы.

Трансформация системы высшего образования носит системный, многоуровневый характер, одновременно затрагивая нормативно-правовую базу, инфраструктуру управления учебным процессом и инструментально-методическое обеспечение образования. Наиболее успешными окажутся те образовательные организации, которые смогут не просто реагировать на изменения, но и выстраивать проактивную стратегию, превращая технологические вызовы в возможности для повышения качества и актуальности образования.

Список литературы

1. Тишко В.И. Важность формирования цифровых компетенций преподавателя как одно из условий трансформации учреждений высшего образования Республики / В.И. Тишко, Е.И. Асанович // материалы XXIV междунар. науч.-техн. конф. студентов, магистрантов и аспирантов (Минск, 16–17 мая 2024 г.) / редкол.: А.О. Зеневич [и др.]. – Минск: Белорусская государственная академия связи, 2024. – С. 193–194.
2. Головина И.В. Цифровизация образования: риски и последствия / И.В. Головина, Т.Я. Александрова // Образовательные ресурсы и технологии. – 2024. – №1(46). – С. 17–22. DOI 10.21777/2500-2112-2024-1-17-22. EDN OUXBHP
3. Громова О.Б. Перспективы трансформации модели высшего образования в эпоху искусственного интеллекта / О.Б. Громова, А.В. Громова // Высшее образование сегодня. – 2024. – №2. – С. 8–12. DOI 10.18137/RNU.NET.24.02.P.008. EDN CTGJCH
4. Интеграция онлайн-обучения в традиционный учебный процесс высшего образования как фактор повышения доступности и гибкости образовательных программ / Т.В. Данилова, Е.Г. Самарцева, Е.В. Чухачева, Н.А. Фандина // Управление образованием: теория и практика. – 2024. – №9-2(87). – С. 170–180. DOI 10.25726/x4266-5966-1192-j. EDN BIGMHS
5. Интеграция онлайн-образования в традиционные модели высшего образования в условиях цифровой трансформации / С.Н. Косников, А.Л. Золкин, Е.А. Дубопосова, И.В. Положенцева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3. №12. – С. 155–163. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.03.017. EDN AONZNI

Семиколенова Марина Николаевна

канд. экон. наук, доцент
ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»
г. Москва

УГЛЕРОДНЫЕ ЕДИНИЦЫ: ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕТА И РАСКРЫТИЯ В ESG-ОТЧЕТНОСТИ

Аннотация: *отмечается, что развитие концепции устойчивого развития привело к появлению нового объекта учета и отчетности организаций – углеродных единиц. Международная практика формирования нефинансовой отчетности свидетельствует о необходимости стандартизации подходов к оценке и признанию углеродных единиц в бухгалтерском учете. В работе систематизированы основные методологические вопросы, требующие решения при разработке национального учетного стандарта в рамках реализации экологических проектов и становления мирового биржевого рынка углеродных единиц.*

Ключевые слова: *углеродные единицы, концепция устойчивого развития, бухгалтерский учет, нефинансовая отчетность.*

Появление углеродных единиц как отдельного объекта учета и отчетности связано с политикой перехода к низкоуглеродной экономике и вызвано необходимостью регулирования выбросов парниковых газов. Необходимость формирования единых правил учета и прозрачных стандартов финансовой и нефинансовой отчетности на международном уровне определяется, на наш взгляд, тремя основными причинами. Во-первых, углеродные активы и обязательства становятся существенной статьёй отчетности многих компаний, и их оценка оказывает существенное влияние на интерпретацию показателей имущественного и финансового состояния, капитализацию и инвестиционную привлекательность экономических субъектов. Во-вторых, повышаются информационные запросы стейкхолдеров в отношении полной, достоверной и своевременной информации об углеродных рисках или возможностях компании. А это, безусловно, диктует потребность формирования унифицированной нормативной системы международного учета. Кроме того, наличие четких базовых правил учета углеродных единиц дают основу для объективной оценки инвестиционных «зеленых» проектов, анализа устойчивого развития компании.

Следует отметить, что в мире нет единого стандарта для учета углеродных единиц. В 2005 году отменили действие IFRIC 3 «Права на осуществление выбросов», что вызвало необходимость разработки индивидуальных подходов к учету углеродных единиц компаниями и породило многообразие способов учета. При этом центральной методологической проблемой на международном уровне является определение экономической сущности углеродной единицы: является ли она активом, обязательством, товаром или финансовым инструментом? От ответа на этот вопрос напрямую зависит выбор метода учета и оценки.

Н.В. Малиновская и Ж.А. Кеворкова отмечают, что сейчас чаще всего используют два подхода: метод «чистого обязательства» и метод государственных субсидий [1]. Метод «чистого обязательства» гласит, что, если компания получает квоты бесплатно, их не указывают в балансе, пока не произойдут выбросы. Актив (нематериальный актив) и субсидию от государства показывают по нулевой стоимости. Обязательство возникает, если компания выбрасывает больше, чем у нее есть квот. Тогда углеродное обязательство оценивают по цене покупки недостающих квот или штрафа. Этот метод используют многие компании в системе EU ETS [2]. Метод государственных субсидий – бесплатные квоты учитывают по справедливой стоимости, когда их получают, и сразу же показывают, как доход будущих периодов. По мере того, как происходят выбросы, этот доход постепенно признают в отчете о прибылях и убытках. Обязательство оценивают по стоимости использованных квот.

Кроме того, иногда углеродные единицы учитывают как запасы (особенно если их купили для перепродажи) или как финансовые инструменты. Mookdee T., Bellamy S. выяснили, что австралийские лесопромышленные компании часто учитывают углеродные единицы, полученные от климатических проектов, как запасы, оценивая их по наименьшей стоимости – себестоимости или чистой стоимости реализации [3].

Таким образом, международная практика демонстрирует плюрализм, основанный на цели владения (интенции): выполнение регулируемого обязательства, перепродажа или компенсация.

МСФО (IFRS) S2 «Раскрытие информации, связанной с климатом» [4] помогает сделать учет более понятным. Он требует, чтобы компании сообщали, сколько выбросов парниковых газов формируется при осуществлении хозяйственной деятельности организации по всем областям охвата (Scope 1, 2 и 3). Но исследование Группы

Б1 [5] показывает, что даже крупные российские компании соответствуют S2 в среднем только на 44%. Раскрытие данных о выбросах Score 3 – самая большая проблема (58% компаний раскрывают эти данные, но только 23% – по всем важным категориям). Большинство компаний раскрывает цели по выбросам парниковых газов (60%), при этом только 10% компаний публикуют информацию о планах по сокращению выбросов области Score 3. И только у двух компаний из 60 исследованных нефинансовая отчетность соответствуют всем требованиям МСФО S2 по раскрытию информации о климатических целях в части описания подхода к установке и пересмотру целей, процесса мониторинга их достижения. Это говорит о том, что международные требования более строгие, чем учетная практика не только в России, но и во многих странах мира.

Отдельной методологической проблемой, выходящей за рамки классического финансового учета, является вопрос справедливой оценки экосистемных услуг, лежащих в основе углеродных единиц. Кроме того, компании, имеющие сложные системы поступления и обращения углеродных единиц вынуждены вырабатывать учетную политику с учетом требований разных стандартов, обеспечивающую комплексный и системный подход к учету и оценке углеродных активов и обязательств. Большое значение имеет и порядок раскрытия и представления информации об углеродных единицах в нефинансовой отчетности, который должен определять не только принципы их оценки, но и связанные с их обращением краткосрочные и долгосрочные корпоративные и ESG-риски.

Таким образом, проблема организации финансового учета углеродных единиц связана с необходимостью решения целого комплекса методических вопросов: организация учета квот на парниковые газы и углеродных единиц, определение критериев и порядка признания углеродных единиц в качестве актива, товара или имущества, документирование операций с углеродными единицами, разработка методов переоценки углеродных единиц и приемов раскрытия соответствующей информации в отчетности. Действующая отечественная практика отражения в бухгалтерском учете углеродных единиц предполагает использование двух вариантов:

- ведение балансового учета углеродных единиц на отдельном счете бухгалтерского учета с выделением системы аналитических счетов в разрезе направлений, необходимых для целей управления;
- отражение информации о выпуске и списанию углеродных единиц на забалансовом счете.

В соответствии с разъяснениями Министерства финансов РФ организации обязаны раскрывать в бухгалтерской отчетности показатели об активах, обязательствах, доходах, расходах и фактах хозяйственной жизни, связанных с обращением углеродных единиц, а также существенные способы ведения бухгалтерского учета объектов, связанных с обращением углеродных единиц, принятые организацией [7].

В настоящее время работа по гармонизации международных правил учета углеродных единиц активизируется. Совет по стандартам финансового учёта (FASB) в декабре 2024 года опубликовал проект стандарта «Учет программ экологического кредитования» [8], направленный на совершенствование финансового учёта и раскрытия информации о финансовой деятельности, связанной с экологическими кредитами и обязательствами. Проект преследует две основные цели: обеспечение, с одной стороны, понятности отчетной информации по углеродным единицам, а, с другой стороны, сопоставимости данных за счет минимизации различий в подходах к оценке и учету. Учет углеродный единиц и квот предлагается дифференцировать по трем категориям в зависимости от целей их приобретения: выполнение обязательств по экологическому кредиту, приобретение для целей продажи и получение углеродных единиц для прочих добровольных целей.

Список литературы

1. Малиновская Н.В. Международная практика формирования информации об углеродных единицах / Н.В. Малиновская, Ж.А. Кеворкова // Учет. Анализ. Аудит. – 2024. – №11(6). – С. 17–23. DOI 10.26794/2408-9303-2024-11-6-17-23. EDN WJXCSH
2. Haupt M. Emissions trading schemes under IFRS — Towards a “true and fair view” / M. Haupt, R. Ismer // CPI Report, Climate Policy Initiative. – Berlin, 2011. – URL: <https://hdl.handle.net/10419/65872> (date of access: 25.03.2025).
3. Mookdee T. Asset classification, subsequent measurement and impairment testing for carbon emission trading / T. Mookdee, S. Bellamy // European Financial and Accounting Journal. – 2017. – No. 12(3). – P. 65–86.
4. IFRS S2. Climate-related Disclosures. – URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/> (date of access: 25.03.2025).
5. Оценка соответствия отчетности российских компаний требованиям МСФО S2: исследование Группы компаний Б1. – URL: <https://b1.ru/analytics/b1-overview-of-russian-companies-ifrs-s2-climate-related-reporting-2024/> (дата обращения: 25.03.2025).
6. Modern colonialism in carbon markets? Insights from emergy accounting / P. Pierucci, F. Agostinho, F. Sulis [et al.] // Ecological Modelling. – 2025. – Vol. 510. DOI 10.1016/j.ecolmodel.2025.111327. EDN XMOLKM

7. Письмо Министерства финансов РФ №07-01-09/94149 от 30.09.2024. – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=8&documentId=486566> (дата обращения: 25.03.2025).

8. Accounting for Environmental Credit Programs // FASB. – URL: <https://www.fasb.org/projects/current-projects/accounting-for-environmental-credit-programs-421858> (date of access: 25.03.2025).

Такваров Тарас Яковлевич

аспирант

Оборин Матвей Сергеевич

д-р экон. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Пермский государственный
аграрно-технологический университет
им. академика Д.Н. Прянишникова»
г. Пермь, Пермский край

ОБОСНОВАНИЕ РАСЧЕТА ИНДИКАТОРА УСТОЙЧИВОСТИ ПРОЦЕССА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Аннотация: статья посвящена решению такого важного методологического вопроса проведения стратегии диверсификации на отечественных промышленных предприятиях как определение уровня устойчивости деятельности предприятия в рамках программы диверсификации. Предложен авторский индекса устойчивости процесса диверсификации, который апробирован на примере предприятия деревообрабатывающей промышленности, осуществляющего процесс диверсификации в направлении перехода к расширению выпуска готовой продукции с высокой глубиной переработки древесного сырья.

Ключевые слова: диверсификация, индикатор устойчивости диверсификации, деревообрабатывающие предприятия.

Разработка методического инструментария проведения, мониторинга и оценки результатов проведения стратегии диверсификации промышленного предприятия включает целый набор инструментов для ее проведения и показателей для оценки эффективности достигнутых результатов. Нужно отметить, что в отечественной науке

уже существует достаточно большой таких методик и моделей, включая авторский подход [3; 4]. В рамках разработки авторской модели диверсификации деревоперерабатывающего предприятия DIVERSI-WOOD, ключевой направленностью которой является переход предприятия к выпуску новой высокотехнологичной продукции с высокой глубиной переработки древесного сырья. И среди этих показателей оценки, ключевым, на наш взгляд, является разработанный авторами *интегральный индикатор устойчивости диверсификации (Index of Diversification Sustainability, IDS)*, агрегирующий пять компонентов:

$$IDS = 0,25 \cdot \text{РП} + 0,20 \cdot \text{ОП} + 0,20 \cdot \text{ТП} + 0,20 \cdot \text{ФП} + 0,15 \cdot \text{ГП}$$

где, РП – рыночный показатель, ОП – операционный показатель, ТП – технологический показатель, ФП – финансовый показатель, ГП – геополитический показатель.

В свою очередь эти компоненты в зависимости от особенности технологического процесса предприятия могут быть выражены через разные первичные показатели. Так, операционный показатель может быть определен через долю собственной сырьевой базы и/или через коэффициент технологической готовности [4]. Технологический показатель предлагаем определять через долю научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в выручке или через специально рассчитываемый коэффициент цифровизации бизнес-процессов [1–2]. Финансовый показатель наиболее удобно считать по коэффициенту текущей ликвидности или по величине долговых обязательств к EBITDA [5]. Два показателя в предлагаемой формуле определяются через: 1) показатель, обратный индексу концентрации Херфиндаля-Хиршмана по рынкам сбыта (рыночный показатель) и 2) через долю неторгуемых рисков – геополитический показатель.

Коэффициенты перед каждым компонентом рассчитаны автором экспертным путем применительно к особенностям развития крупного деревообрабатывающего холдинга, расширяющего выпуск продукции с высокой глубиной переработки сырья. Для других отраслей лесопромышленного комплекса страны, а также для других отраслей и секторов экономики эти коэффициенты могут быть иными в зависимости от технологических особенностей производства.

Количественный диапазон интегрального индикатора устойчивости диверсификации составляет 0–100 баллов. При этом авторами предлагается следующая шкала качественных оценок

полученных количественных значений с целью разработки мероприятий для корректировки процесса диверсификации: значение $IDS < 30$ – критический уровень неустойчивости, 30–50 – низкий, 50–70 – средний, 70–85 – высокий, > 85 – эталонный.

Важным методическим элементом применения данного индикатора устойчивости является проведение оценки устойчивости стратегии диверсификации к неблагоприятным сценариям развития. С этой целью применяется имитационное моделирование методом Монте-Карло с числом итераций 10 000. В качестве стохастических переменных (для анализируемого предприятия деревообработки) были взяты:

- цена на пиломатериалы (log-нормальное распределение с $\sigma = 0,22$);
- цена многослойных клеёных деревянных панелей – CLT ($\sigma = 0,18$);
- курс USD/RUB ($\sigma = 0,15$);
- курс CNY/RUB ($\sigma = 0,12$);
- стоимость круглого леса ($\sigma = 0,14$);
- логистические тарифы ($\sigma = 0,19$);
- инфляция ($\sigma = 0,08$).

Результаты стресс-теста для типового проекта диверсификации производства путем перехода на изготовление новых видов продукции дали следующие результаты: вероятность $NPV > 0$ составляет 87,4%, вероятность $NPV > 2$ млрд руб. – 61,3%, 5%-квантиль NPV ($VaR\ 95\%$) – -780 млн руб., что требует формирования резервного фонда в размере указанной величины.

Далее на рисунке представлена лепестковая диаграмма, отражающая изменение индикатора устойчивости диверсификации IDS в результате реализации модели DIVERSI-WOOD на этапах до (2024 год) и после (2030 год) внедрения модели, а также целевой контур основных показателей по оптимальной модели. Расчет был сделан для реализуемой на практике стратегии диверсификации по модели DIVERSI-WOOD со сроком окончания в 2025 году.

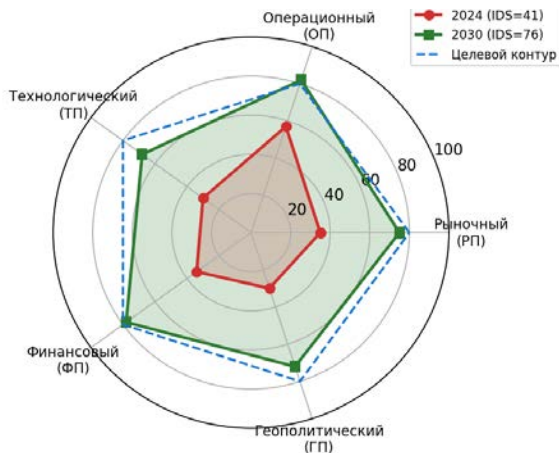


Рис. 1. Индикатор устойчивости диверсификации IDS – профиль до и после внедрения модели

Источник: составлено авторами.

Лепестковая диаграмма интегрального индикатора устойчивости диверсификации, приведенная на рисунке демонстрирует комплексный рост всех пяти компонент IDS: рыночной (с 35 до 75 баллов), операционной (57 → 82), технологической (30 → 68), финансовой (34 → 78), геополитической (30 → 72). Итоговый IDS вырастает с 41 до 76 баллов, достигая «высокого» уровня устойчивости. В целом это свидетельствует о высокой экономической эффективности реализуемой стратегии диверсификации.

Список литературы

1. Козлов И.А. Особенности и проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе. Роль цифровой зрелости в технологическом укладе / И.А. Козлов, Д.С. Смирнов // Вестник науки. – 2024. – №6(75).
2. Мингалёва Ж.А. Разработка модели цифровой зрелости системы управления интегрированной структурой группы промышленных предприятий / Ж.А. Мингалёва, Н.В. Луковников // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2024. – Т. 4. №4. – С. 488–498. DOI 10.34130/2070-4992-2024-4-4-488. EDN KTGXPW
3. Оборин М.С. Научно-теоретические концепции стратегического планирования развития промышленных предприятий / М.С. Оборин, С.Д. Кучин // Региональная экономика. Юг России. – 2025. – Т. 13. №1. – С. 120–128. DOI 10.15688/re.volsu.2025.1.12. EDN ITZHQI

4. Такваров Т.Я. Стратегические альтернативы в процессе диверсификации промышленного предприятия / Т.Я. Такваров // Экономическое развитие России. – 2026. – №4. – С. 194–196. EDN UJLWFY

5. Фролова В.Б. Моделирование оценки влияния финансовых и нефинансовых показателей на финансовые результаты компаний / В.Б. Фролова, С.К. Сухова // Аудит. – 2025. – №1(193). – С. 29–33. EDN WKAWZL

Яковенко Александра Александровна
студентка

Научный руководитель

Мотина Ольга Александровна
соискатель, старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Российский государственный
университет правосудия им. В.М. Лебедева»
г. Москва

ЯДЕРНАЯ МЕДИЦИНА – ВЕКТОР РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

Аннотация: в статье рассматривается использование мирной атомной энергии в медицине. Особое внимание уделено основным компонентам ядерной медицины – диагностики и терапии. В заключении сформулированы выводы о роли ядерной медицины, позволяющей не только выявлять болезни на молекулярном уровне, но и осуществлять направленное лечение человека.

Ключевые слова: рак, атом, ядерная медицина, радионуклиды, радиофармпрепараты.

Здоровье – незаменимое богатство для каждого человека и всего человеческого общества в целом. Оно служит ключевым условием и гарантией качественной жизни. Благодаря хорошему самочувствию удастся реализовывать поставленные цели, эффективно справляться с повседневными вызовами. К важнейшим элементам, формирующим здоровый образ жизни, относятся соблюдение режима дня, правильное питание, достаточный сон, регулярная физическая активность, закаливание организма, отказ от вредных привычек, а также благоприятная экологическая обстановка. Сегодня ученые предполагают, что через 30–40 лет зависимость физического состояния и самочувствия

граждан РФ от экологии возрастет до 50–70%. Факторы окружающей среды – загрязнение воздуха канцерогенными веществами, ультрафиолетовое, радиационное, радоновое излучение и т. д. – могут повышать риск онкологических заболеваний.

По информации Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) и Международного агентства по изучению рака (МАИР), в 2022 году глобальный уровень регистрации онкологических заболеваний достиг почти 20 млн. новых случаев, а число смертей, вызванных раком, составило 9,7 млн. – это одна из ключевых причин преждевременной гибели людей.

Однако сегодня у человечества есть мощное оружие против онкологических заболеваний – ядерная медицина. Использование мирного атома открывает новые горизонты в диагностике и лечении рака. На сегодняшний день значимость данной отрасли стремительно возрастает.

Использование мирной атомной энергии в медицине основано на применении радиоизотопов, позволяющих проводить точную диагностику и эффективное лечение тяжелых заболеваний, включая онкологические и патологии сердечно-сосудистой системы.

Современная ядерная медицина представляет собой хорошо развитое направление, состоящее из двух ключевых компонентов – диагностики и терапии.

Современная диагностика основана на технологиях ядерной визуализации, к числу которых относятся позитронно-эмиссионная томография (ПЭТ) и однократная эмиссионная компьютерная томография (ОФЭКТ). Их принцип основан на введении пациенту специального радиофармпрепарата, меченного радиоизотопами. Клетки опухоли, обладающие высоким метаболизмом, поглощают больше препарата и «подсвечиваются» на получаемом изображении, что позволяет оценить размеры, стадию и агрессивность заболевания. Для радионуклидной диагностики используют короткоживущие радионуклиды, которые полностью распадаются за несколько часов, обеспечивая безопасность процедуры для пациента и окружающих [1].

К методам онкологической терапии относят: лучевую терапию – воздействие на злокачественные клетки с помощью ионизирующих излучений, вызывающих повреждение ДНК раковых клеток; радионуклидную терапию – введение в организм пациента радиоактивных веществ (например, йод-131 эффективен при раке щитовидной железы), ориентированных на конкретный тип рака;

брахитерапию – позволяющую доставить высокую дозу радиации точно в зону опухоли, снижая воздействие на здоровые ткани.

Выдающимся достижением российской радиофармацевтики стало создание и внедрение препарата «Ракурс» на основе радия-223, разработанного учеными Федерального медико-биологического агентства (ФМБА) России и госкорпорации «Росатом». В 2024 году препарат прошел государственную регистрацию, а в конце 2025 года начал поступать в медицинские учреждения страны (например, в Воронеж) [2].

Основное назначение – лечение метастазов в костях. Ключевое преимущество – максимальная точность облучения и минимальные побочные последствия. Благодаря альфа-излучению радия-223, препарат избирательно уничтожает раковые клетки в костной ткани, существенно снижая болевой синдром и повышая качество жизни пациентов, почти не трогая здоровые ткани.

Перспективным направлением является разработка терапевтических противораковых вакцин. Ярким примером служит разработка Национального исследовательского центра им. Н. Ф. Гамалеи, где создается технология производства индивидуальных вакцин, адаптированных под конкретную опухоль пациента. Пилотные исследования запланированы для лечения меланомы [3].

За прошедший век ядерная медицина превратилась из экспериментальных концептов в высокоточные клинические технологии. Начавшись с использования йода-131 и появления позитронно-эмиссионной томографии (ПЭТ), эта область получила прочную основу для дальнейшего развития. На сегодняшний день она представляет собой результат сложного взаимодействия физики, химии, биологии и практического врачебного опыта, позволяющего не только выявлять болезни на молекулярном уровне, но осуществлять направленное лечение, существенно продлевая жизнь и улучшая ее качество.

Список литературы

1. Бажукова И.Н. Технологии ядерной медицины: учеб. пособие / И.Н. Бажукова, С.И. Бажуков, А.А. Баранова; М-во науки и высш. обр. РФ. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. – 104 с. EDN XJRQID
2. Скуридин В.С. Технология изготовления лекарственных форм: радиофармпрепараты: учебное пособие для студентов среднего профессионального образования / В.С. Скуридин. – М.: Юрайт, 2019. – 141 с. EDN CFSPHQ
3. В России начали применять новый отечественный препарат для лечения рака // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8341197> (дата обращения: 09.02.2026).

РАЗВИТИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ИНИЦИАТИВЫ

Бочкарёв Тимофей Евгеньевич
студент

Научный руководитель
Ломакина Оксана Вячеславовна
канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный
университет им. И.Т. Трубилкина»
г. Краснодар, Краснодарский край

ФАКТОРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация:** в статье рассмотрен факторинг как инструмент финансирования оборотного капитала. Проанализированы правовые и финансовые стороны передачи права требовать деньги с должника, а также ключевые отличия от коллекторских услуг. Приведена актуальная статистика российского рынка за 2025 г. и дан перечень его крупнейших игроков.*

***Ключевые слова:** факторинг, дебиторская задолженность, уступка требования, оборотный капитал, риск неплатежа.*

В деятельности предприятий иногда возникает дефицит денежных средств. Продажа товаров с отсрочкой платежа увеличивает привлекательность для покупателей, но снижает объем оборотных средств продавца. Требование предоплаты, напротив, отпугивает контрагентов. Одним из инструментов решения данной проблемы выступает факторинг. Под факторингом понимается финансирование под уступку денежного требования. Согласно данным опроса Ассоциации факторинговых компаний, за весь 2025 г. услугами факторинга в России воспользовались 20,9 тыс. организаций, из которых 74% относятся к малому и среднему бизнесу.

Договор факторинга заключается между поставщиком и фактором, в роли которого выступает финансовая компания или банк. Поставщик отгружает товар покупателю с отсрочкой платежа и сразу после отгрузки передает фактору накладные. Фактор проверяет документы и перечисляет поставщику заранее установленную часть суммы поставки, обычно от 70 до 90%. Покупатель производит

оплату не поставщику, а фактору. После поступления денежных средств фактор удерживает комиссионное вознаграждение и переводит остаток поставщику. Получает распространение электронный факторинг, при котором документы передаются через интернет, что ускоряет получение финансирования и снижает риск ошибки в оформлении [1].

Виды факторинга различаются по нескольким признакам, характеристика факторинговых услуг представленные в таблице 1.

Таблица 1

Виды факторинга [2]

Классификационный признак	Вид факторинга	Характеристика
Риск неплатежа	С регрессом	При неоплате покупателем фактор предъявляет требование поставщику
	Без регресса	Риск неплатежа полностью лежит на факторе
Информирование покупателя	Открытый	Покупатель уведомлен об уступке долга и платит фактору
	Закрытый	Покупатель не уведомляется и платит поставщику, который затем перечисляет средства фактору
Цель уступки	Традиционный	Фактор выкупает долг и получает все взысканные суммы
	Обеспечительный	Уступка требования служит обеспечением по обязательству клиента
	Инкассо-цессия	Фактор осуществляет управление долгом, кредитование отступает на второй план
Инициатор	Прямой	Инициатором выступает поставщик
	Реверсивный	Инициатором выступает покупатель, желающий получить отсрочку

Данная классификация демонстрирует, что факторинг не является однородной услугой, а представляет собой гибкий инструмент с настраиваемыми параметрами в зависимости от потребностей клиента. Выбор конкретного вида факторинга влияет на распределение риска неплатежа, степень информированности дебитора и основную цель уступки требования. Так же, возможность инициации сделки как со стороны поставщика, так и со стороны покупателя позволяет изменить механизм финансирования под различные бизнес-модели и договорённости контрагентов. Таким образом, приведённые в таблице критерии дают компании возможность выбирать подходящий тип факторингового обслуживания в зависимости от степени риска, характера отношений с покупателями и требуемого уровня конфиденциальности сделки.

В зарубежных странах состав факторинговых услуг может существенно различаться. В Великобритании и США под факторингом понимают полное обслуживание без права регресса, включая страхование рисков и работу с долгами. В Германии или Швейцарии договоры заключаются на закрытой основе, без уведомления покупателя [2].

По итогам 2025 г., совокупный факторинговый портфель компаний составил 2 880 млрд руб. Объем финансирования, предоставленного клиентам, достиг 10 252 млрд руб. Выручка факторов от комиссионного вознаграждения составила 511 млрд руб., что на 28% выше показателя предыдущего года. Сектор малого и среднего предпринимательства получил 933 млрд руб., рост на 13%. В структуре портфеля преобладает факторинг без регресса 88,7%, агентский факторинг составляет 46,4%, факторинг с регрессом 10,3%, международный факторинг 0,9%. Средняя оборачиваемость портфеля равнялась 71 дню, средний размер профинансированной поставки составил 883 тыс. руб., что на 18% больше, чем годом ранее [4].

Правовое регулирование факторинга в Российской Федерации осуществляется главой 43 Гражданского кодекса. В 2026 г. отмечается 30-летие данной правовой основы. Крупнейшими факторами по объему портфеля в 2025 г. являются: СберФакторинг 683,25 млрд руб., Альфа-Банк 461,56 млрд руб., ГПБ-факторинг 230,43 млрд руб., группа ВТБ 192,95 млрд руб., группа ПСБ 192,25 млрд руб., РСХБ Факторинг 160,2 млрд руб., МКБ 132,55 млрд руб., Совкомбанк Факторинг 103,66 млрд руб. По числу активных клиентов лидирует ФК Обороты 3440 клиентов, СберФакторинг обслужил 2205 клиентов [4].

Факторинг и коллекторские услуги, несмотря на работу с долгами, имеют различия. Факторинг иницируется поставщиком до

наступления срока оплаты, работает с задолженностью, позволяет получить до 90% суммы долга после отгрузки и не ухудшает отношения с покупателем. Коллектор привлекается только после возникновения просрочки, работает исключительно с просроченной задолженностью, выплачивает вознаграждение лишь после фактического взыскания за вычетом комиссии и может нанести ущерб репутации. Таким образом, факторинг представляет собой комплексную услугу, включающую оценку рисков и финансирование, а не просто уступку права требования.

Основным недостатком факторинга является его относительно высокая стоимость. Однако он позволяет оперативно закрыть кассовый разрыв и ускорить оборачиваемость капитала. При правильном использовании дополнительная прибыль от ускорения оборота может перекрывать затраты на факторинговое обслуживание. Эффективная годовая ставка по факторингу рассчитывается по следующей формуле: общая сумма всех комиссий фактора делится на сумму предоставленного финансирования, затем полученное частное умножается на 365, деленное на количество дней финансирования, и результат умножается на 100%. Комиссия фактора складывается из трех составляющих: плата за обработку документов, плата за пользование денежными средствами и плата за факторинговое обслуживание [3].

Факторинг не следует путать с коллекторскими услугами. Это самостоятельный финансовый инструмент, предназначенный для пополнения оборотных средств при росте объема продаж. Факторинг используется при работе на условиях отсрочки платежа, что позволяет продавцу не отвлекать средства из оборота. При выборе фактора нужно обращать внимание на его отраслевую специализацию, качество IT-платформы и прозрачность комиссионной политики. Правильное применение факторинга способствует не только восполнению кассового разрыва, но и повышению финансовой устойчивости компании. Ключевым условием эффективного применения факторинга является предварительный расчет эффективной ставки и оценка реальной стоимости обслуживания.

Список литературы

1. Докукина Е.В. Электронный факторинг: особенности и новые возможности / Е.В. Докукина, В.Г. Алексахина // Вопросы региональной экономики. – 2017. – №1(30). – С. 25–29. EDN YPDUWZ
2. Кубарь М.А. Сущность понятия «факторинг» и его виды / М.А. Кубарь // Форум молодых ученых. – 2021. – №6(58). – С. 429–431. EDN VLSSQV

3. Беспалова О.В. Вопросы факторинга в российских и зарубежных банках / О.В. Беспалова, Н.А. Кузнецова // Вестник Брянского государственного университета. – 2019. – №3(41). – С. 105–111. EDN ULJTFL

4. Официальный сайт Центрального банка РФ. – URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 02.05.2026).

Долгунов Александр Сергеевич

студент

ФГБОУ ВО «Российский государственный
университет туризма и сервиса»
дп Черкизово, Московская область

Научный руководитель

Богачёва Татьяна Вячеславовна

канд. экон. наук, доцент

ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»

г. Москва

ФГБОУ ВО «Российский государственный
университет туризма и сервиса»
дп Черкизово, Московская область

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИНИЦИАТИВЫ В СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

***Аннотация:** статья посвящена анализу механизмов реализации предпринимательской инициативы в нишевых сегментах экономики. На примере проекта «АкваМир» исследуются экономические детерминанты развития малого бизнеса в сфере аквариумистики. Особое внимание уделено инструментам государственного и муниципального управления, направленным на импортозамещение биологических активов в условиях структурной перестройки российского рынка.*

***Ключевые слова:** МСП, предпринимательская инициатива, ГМУ, аквариумистика, импортозамещение, институциональная среда, проект «АкваМир», экономическая устойчивость.*

На современном этапе развития российской экономики малое и среднее предпринимательство (МСП) перестает рассматриваться как вспомогательный сектор. В условиях санкционного давления и

ухода глобальных игроков, именно малый бизнес берет на себя роль «адаптивного буфера». Предпринимательская инициатива, согласно классическому определению Й. Шумпетера, становится инструментом создания новых рыночных комбинаций.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью анализа нишевых рынков, таких как аквариумистика, которые ранее на 80% зависели от импорта из стран Юго-Восточной Азии и Европы. Сегодня развитие отечественного декоративного рыбоводства является не только коммерчески выгодным направлением, но и стратегическим шагом в реализации политики импортозамещения, закрепленной в Указе Президента РФ №309 от 07.05.2024 г.

Теоретическую базу исследования составляют труды по неоинституциональной экономике (Д. Норт, А. Аузан) и стратегическому менеджменту (М. Портер). С позиции государственного и муниципального управления (ГМУ), предпринимательская инициатива рассматривается через призму взаимодействия власти и бизнеса.

Институциональный подход позволяет выявить «эффект колее» в российском зообизнесе: долгое время административные барьеры и дешевый импорт подавляли внутреннее производство. Однако изменение внешних условий и внедрение цифровых инструментов управления (например, ФГИС «Меркурий») создают новые «правила игры», стимулирующие локализацию производственных мощностей малых предприятий.

В рамках исследования был проанализирован практический кейс – проект «АкваМир», специализирующийся на разведении востребованных видов декоративных рыб (Родостомус, Меченосцы и др.). Экономическая устойчивость данной модели базируется на следующих факторах:

Оптимизация производственных циклов.

Разведение гидробионтов в городских условиях требует внедрения систем замкнутого водоснабжения (УЗВ). Это позволяет минимизировать риски гибели биоматериала и обеспечить круглогодичный цикл поставок. По расчетам, при средней рыночной цене особи (например, 120 рублей за меченосца или родостомуса), маржинальность бизнеса достигает 60–70%, что значительно выше средних показателей в сельском хозяйстве.

Стратегия фокусирования.

Согласно теории конкурентных преимуществ М. Портера, «АкваМир» использует модель узкой специализации. Малое предприятие способно обеспечить более высокое качество адаптации рыбы

к локальным параметрам воды (московский регион), что снижает издержки конечного потребителя (зоомагазинов) на карантинирование. Это создает устойчивое конкурентное преимущество перед импортной продукцией.

Ценообразование и маркетинг.

Предпринимательская инициатива в данном проекте выражается в гибком ценообразовании. Установление «супер-цен» в периоды сезонных колебаний (например, апрельские акции) позволяет быстро наращивать клиентскую базу и увеличивать оборачиваемость оборотных средств.

ГМУ как фактор стимулирования предпринимательской инициативы.

Для студента и будущего управленца в сфере ГМУ важно понимать механизмы воздействия государства на малый бизнес. В 2024 году поддержка МСП в Москве эволюционировала в сервисную модель ключевые инструменты, которые могут быть применены к проекту «АкваМир».

Имущественная поддержка. Передача муниципальных помещений, находящихся в неудовлетворительном состоянии, под специализированные аквариумные фермы. Это позволяет решать проблему пустующих фондов.

Цифровизация взаимодействия. Использование платформы МСП.РФ для получения льготных микрозаймов (до 5 млн руб.) по ставкам, существенно ниже рыночных.

Субсидирование участия в выставках. Государство компенсирует затраты малых предприятий на продвижение продукции, что критично для выхода нишевых брендов на федеральный уровень. Однако в ходе исследования была выявлена управленческая проблема: несоответствие классификатора ОКВЭД реальным потребностям нишевого бизнеса. Отсутствие четкого кода для «декоративного рыбоводства» затрудняет получение целевых аграрных субсидий, что требует внесения законодательных инициатив на муниципальном и региональном уровнях.

Психологические и социальные аспекты предпринимательства.

Малый бизнес в сфере аквариумистики несет важную социальную функцию. В условиях высокой урбанизации и стрессогенности мегаполиса, наличие «живой природы» в интерьере способствует сохранению ментального здоровья населения. Проект «АкваМир» планирует развитие направления социально-ориентированных услуг – интеграцию аква-систем в общественные зоны ожидания

социальных объектов. Это открывает путь к получению статуса «социального предприятия» и соответствующих налоговых преференций (снижение ставки УСН).

Оценка рисков и институциональные барьеры.

Предпринимательская инициатива всегда сопряжена с рисками. В аквариумистике это следующие.

1. Биологические риски: эпизоотии и зависимость от качества воды.
2. Энергетические риски: высокая чувствительность бизнеса к тарифам на электроэнергию (необходимость обогрева и аэрации).
3. Логистические барьеры: недостаточно развитая система экспресс-доставки «живого товара» по регионам РФ.

Решение данных проблем лежит в плоскости государственно-частного партнерства (ГЧП) и создания специализированных логистических хабов для зообизнеса.

Резюмируя вышеизложенное, можно утверждать, что сектор декоративного рыбоводства представляет собой перспективное поле для реализации предпринимательской инициативы. На примере рассмотрения и анализа проекта «АкваМир» можно сделать вывод о том, что малый бизнес способен эффективно решать задачи импортозамещения, предлагая продукт, адаптированный к местным условиям. В результате проведенного анализа предлагаются следующие рекомендации.

1. Актуализировать нормативно-правовую базу в части ОКВЭД и ветеринарных требований для микропредприятий.
2. Расширить практику предоставления муниципальных площадей по льготным ставкам для «зеленого» бизнеса.
3. Стимулировать внедрение энергосберегающих технологий через систему налоговых вычетов. Только системное взаимодействие органов ГМУ и предпринимательского сообщества позволит трансформировать частные инициативы в драйвер экономического роста предпринимательской деятельности.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020.
2. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 №209-ФЗ (ред. от 12.12.2023).
3. Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 07.05.2024 №309.

4. Аузан А.А. Институциональная экономика: учебник / А.А. Аузан. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 454 с.
5. Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г. Беккер. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2023. – 656 с.
7. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М.: Начала, 1997. – 180 с. EDN YQDVYE
8. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 716 с.
9. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М.: Эксмо, 2007. – 864 с.
10. Официальный сайт МСП.РФ. – URL: <https://мсп.рф> (дата обращения: 03.05.2026).

Кехян Лианна Вардановна

магистрант

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

ЛИЧНЫЕ ФОНДЫ КАК НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ СТРУКТУРИРОВАНИЯ АКТИВОВ

Аннотация: актуальность выбранной темы обуславливается необходимостью анализа новеллы российского гражданского права личного фонда, который представляет собой относительно новый институт управления имуществом лица. Автором рассмотрена характеристика личного фонда с учетом правового регулирования как формы некоммерческой организации в России. Проанализирован опыт использования личного фонда в связке с закрытыми паевыми инвестиционными фондами для квалифицированных инвесторов, где некоммерческая организация выступает в роли владельца инвестиционных паев. Были выявлены налоговые преимущества при использовании такой связки инструментов.

Ключевые слова: личные фонды, закрытые паевые инвестиционные фонды, квалифицированные инвесторы, учредитель, выгодоприобретатели.

В 2024–2026 годах были внесены глобальные изменения в российское законодательство паевых инвестиционных фондах. Параллельно с этими процессами в России также на законодательном

уровне активно развивался институт личных фондов. Для бизнеса сочетание закрытых паевых инвестиционных фондов и личных фондов в роли владельцев инвестиционных паев открывает двери к эффективной налоговой оптимизации и более гибкому управлению финансовыми потоками. Помимо этого, такие комбинации помогают уменьшить размер обязательной доли в наследстве и служат инструментом для защиты активов от потенциального изъятия, например, при возникновении субсидиарной ответственности. Однако следует помнить, что подобные сделки не допускаются, если их единственная цель – уклонение от уплаты налогов. Но перед рассмотрением новой для российского рынка связи инструментов, предлагаем детальнее рассмотреть сущность личных фондов для понимания, в чем заключается налогово-правовой эффект от использования личных фондов в сочетании с ЗПИФ.

Личный фонд – это сравнительно новый для России юридический инструмент. Официально он определяется как некоммерческая организация, созданная одним гражданином (п. 1 ст. 123.20–4 ГК РФ) или супругами (п. 3 ст. 123.20–4 ГК РФ) [4]. Важно, что учредитель фонда не становится его участником и не получает никаких прав членства (п. 1 ст. 65.1 ГК РФ) [1].

В личный фонд передаются личные активы учредителя – будь то недвижимость, денежные средства, акции, доли в компаниях или другое имущество – для дальнейшего управления. По своей сути, личный фонд является российским аналогом зарубежных семейных трастов, призванным помочь владельцам бизнеса в управлении их активами. Идея внедрения таких структур в России возникла около десяти лет назад, а практическая возможность их создания появилась у предпринимателей в начале 2022 года. Первые два года их было немного (менее 20), но в 2024 году их число значительно выросло, превысив 120 [2].

Личный фонд может быть учрежден как на определенный срок, так и без ограничения по времени (п. 1 ст. 123.20–4 ГК РФ) [1]. Для учреждения личного фонда необходимо обратиться в ФНС (до внесения изменений в законодательство в 2024 году учреждение личного фонда было возможно при обращении в Министерство юстиции РФ). В рамках юридического лица необходимо принять устав, регламентировать условия управления личным фондом. Как уже было указано выше, основным требованием для учреждения личного фонда является внесение активов в фонд на сумму не менее 100 миллионов рублей, что должно быть подтверждено рыночной стоимостью имущества (п. 4 ст. 123.20–4 ГК РФ) [1].

Право на получение выплат или имущества от личного фонда принадлежит только тем, кто указан в качестве выгодоприобретателей (п. 1 ст. 123.20–6 ГК РФ) [1]. Эти права являются строго личными и не могут быть переданы другим лицам, включая наследников. Выплаты и передача имущества в пользу выгодоприобретателей производится в соответствии с правилами управления фондом и, как правило, безвозмездно.

Личный фонд можно рассматривать как надежное «хранилище» для активов. В случае возникновения у учредителя финансовых проблем кредиторы не смогут претендовать на имущество или акции, находящиеся в собственности фонда. Однако это правило действует при условии, что с момента создания фонда прошло три года, а в некоторых случаях и пять лет. До истечения этого срока фонд несет солидарную ответственность по долгам учредителя. Аналогично, учредитель может быть привлечен к ответственности по долгам самого фонда (п. 6 ст. 123.20–4 ГК РФ) [1].

Кредиторы также не имеют права претендовать на права выгодоприобретателей. Например, если дети учредителя окажутся в ситуации банкротства (при условии, что дети указаны в документах личного фонда как его выгодоприобретатели), они смогут продолжать пользоваться имуществом, предоставленным им фондом (например, проживать в доме), даже если это имущество не является их личной собственностью. Отобратить такое имущество или выселить их будет невозможно.

Важно понимать, что личный фонд, будучи юридическим лицом, сам может столкнуться с претензиями кредиторов и процедурами банкротства. В таких случаях к фонду применяются те же стандартные процедуры, что и к любому другому юридическому лицу, без каких-либо исключений или особенностей.

Хотя учредитель не может единолично управлять фондом, он вправе участвовать в работе других органов, осуществляющих надзор и контроль (согласно п. 2 ст. 123.20–7 ГК РФ) [1]. Подобно тому, как ограничиваются полномочия руководителя коммерческой организации, структура личного фонда позволяет устанавливать рамки для действий единоличного исполнительного органа, определяя типы сделок, их объемы или конкретные операции.

Важным аспектом в деятельности личных фондов является то, что можно предусмотреть совершение директором фонда сделок, а также любое распоряжение имуществом только после согласования с учредителем и иными доверенными его лицами, которые являются участниками надзорного органа.

Личный фонд предоставляет учредителю возможность сохранить конфиденциальность информации о происхождении и владении активами. Это может быть особенно ценно, например, для лиц, имеющих гражданство недружественной страны, но постоянно проживающих и ведущих деятельность в России. В таких ситуациях существует повышенный риск повышенного внимания со стороны иностранных государств к предпринимателю. В прошлом году личные фонды были выведены из-под юрисдикции Министерства юстиции РФ, т.е., имена учредителей больше не раскрываются в открытых реестрах юридических лиц, а в ЕГРН указывается только информация о руководителе.

Как и любое другое юридическое лицо, личный фонд может применять общую систему налогообложения или упрощенную, при условии соблюдения установленных законом критериев. При применении общей системы налогообложения для таких фондов предусмотрена льготная ставка налога на прибыль – 15% вместо стандартных 25% (ст. 284.12 НК РФ). Это правило действует при условии, что пассивные доходы составляют не менее 90% от общего объема доходов. К пассивным доходам относятся, например, дивиденды, доходы от продажи недвижимости, арендная плата и другие подобные поступления.

Доходы, получаемые бенефициарными владельцами в денежной или натуральной форме при жизни учредителя, освобождаются от НДФЛ, если они являются налоговыми резидентами РФ (п. 18.2 ст. 217 НК РФ). После смерти учредителя фонда все доходы бенефициарных владельцев освобождаются от НДФЛ.

Ключевое различие между личным фондом и ЗПИФ кроется в механизмах налогообложения. Личный фонд уплачивает налог в момент получения средств, в то время как ЗПИФ облагается налогом только при выводе средств: можно инвестировать и получать прибыль, не обременяя себя налогами до момента, когда бенефициар решит использовать эти средства.

Как уже было подмечено выше, наиболее часто ЗПИФ и личные фонды используются в комплексе для целей налогового планирования. Личный фонд сам по себе не предоставляет налоговых льгот, однако для пассивных доходов (например, дивидендов или арендной платы) действует пониженная ставка налога в 15%. Если паи ЗПИФ входят в состав активов личного фонда, то доходы, генерируемые внутри этой структуры, остаются необлагаемыми и могут быть реинвестированы. При переводе средств из ЗПИФ в личный фонд для последующих выплат бенефициарам, при соблюдении

условий о пассивном доходе, применяется ставка 15%. Важно отметить, что если получателями выплат являются родственники учредителя фонда и налоговые резиденты России, то НДФЛ с таких доходов не взимается.

Аналогичный принцип применяется при передаче активов по наследству или назначенным бенефициарам (в том числе тем, кто не входит в круг законных наследников), с целью минимизации обязательной доли. При открытии наследственного дела паи ЗПИФ включаются в наследственную массу и подпадают под обязательную долю, даже если завещание исключает определенных наследников. Однако активы, переданные в личный фонд бенефициара, не учитываются при определении наследственной массы. Бенефициар получает свободу распоряжения этими активами, и обязательная доля к ним не применяется.



Рис. 1. Механизм взаимодействия личных фондов и ЗПИФ

Владение паями ЗПИФ без использования связки с личным фондом может повлечь за собой юридические сложности для владельцев инвестиционных паев (юридические и физические лица). В случае финансовых трудностей, наступления страхового случая или банкротства, эти паи могут быть включены в общую массу имущества должника (конкурсную массу) или перейти в наследство. Однако, объединение паев ЗПИФ с личным фондом позволяет снизить эти риски. Например, личный фонд может защитить активы бенефициара от субсидиарной ответственности. По закону, через определенный период (три, а иногда и пять лет) после создания личного фонда, его активы, включая переданные в него паи ЗПИФ, становятся неуязвимыми для взыскания по долгам учредителя. Сам по себе ЗПИФ такой защиты не имеет, но будучи частью личного фонда, его паи получают эту гарантию.

При планировании налогов важно помнить о законодательном запрете на снижение налоговой базы или суммы налога, если

основной целью сделки является уклонение от уплаты налогов (пп. 1 п. 2 ст. 54.1 НК РФ). Поэтому использование ЗПИФ и личных фондов должно быть обосновано разумными деловыми причинами, такими как повышение эффективности управления активами или их инвестирование.

В настоящее время наблюдается рост популярности личных фондов, в то время как использование ЗПИФ сопряжено с возрастающими рисками. Существует опасение, что ЗПИФ с единственным пайщиком может быть расценен налоговыми органами как подозрительная схема. Центробанк также выразил свою обеспокоенность подобными схемами, что привело к более осторожному их применению [3]. Тем не менее, ЗПИФ остается уникальным инструментом с точки зрения стабильности законодательства и налоговых преимуществ. Он не исчезнет, но люди будут более тщательно взвешивать его плюсы и принимать осознанные решения.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1996. – №5. – Ст. 410.
2. Официальный сайт Forbes. Число личных фондов в России резко выросло в 2024 году // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/535407-cislo-licnyh-fondov-v-rossii-rezko-vyroslo-v-2024-godu> (дата обращения: 05.04.2026).
3. Центробанк выступил против использования ЗПИФов для налоговой оптимизации // Ведомости. – URL: <https://www.vedomosti.ru/investments/articles/2024/10/11/1067963-tsentrobank-vistupil-protiv-ispolzovaniya-zpifov-dlya-nalogovoi-optimizatsii> (дата обращения: 05.04.2026).
4. Почепцова М.М. Личный фонд – новая организационно-правовая форма юридического лица в России. Дискуссионные вопросы / М.М. Почепцова // ПРЭД. – 2022. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnyy-fond-novaya-organizatsionnopravovaya-forma-yuridicheskogo-litsa-v-rossii-diskussionnye-voprosy> (дата обращения: 05.04.2026). EDN THKLOT
5. Солдатова В.И. Новеллы гражданского законодательства о фондах / В.И. Солдатова // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. – 2021. – №11. – С. 87–93. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novelly-grazhdanskogo-zakonodatelstva-o-fondah> (дата обращения: 03.04.2026). DOI 10.17803/2311-5998.2021.87.11.087-093. EDN WQZDKR
6. Фокина А.Ю. Личный фонд: проблемы регулирования / А.Ю. Фокина // Образование и право. – 2022. – №3. – С. 89–92. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnyy-fond-problemy-regulirovaniya> (дата обращения: 04.04.2026). DOI 10.24412/2076-1503-2022-3-89-92. EDN GXATOA

Краснюк Владислав Игоревич

студент

Толстова Алиса Захаровна

канд. экон. наук, доцент, преподаватель

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарский край

ВЛИЯНИЕ САНКЦИОННОГО КРИЗИСА НА СТРОИТЕЛЬНЫЙ СЕКТОР

Аннотация: в статье рассматривается влияние санкционного кризиса на развитие строительных организаций жилого сектора. Основное внимание уделяется вопросам финансовой безопасности строительной компании и вопросам финансирования деятельности. В анализе использованы аналитический и статистический подход. В заключении даются рекомендации по совершенствованию механизма финансовой безопасности строительного сектора.

Ключевые слова: финансовая безопасность, строительный сектор, санкционный кризис.

Введение. Санкционный кризис существенно обострил проблему обеспечения экономической безопасности страны, а также проблему финансовой безопасности организаций в различных секторах. Влияние санкций выражается во многих последствиях: уход зарубежных компаний с рынка РФ, запрет на торговлю с российскими контрагентами, разрушение логистических цепочек, рост цен на многие товары и услуги, а также повышение финансовых рисков.

При этом влияние данного кризиса на организации различных отраслей оказалось неодинаковым. Одни отрасли пострадали больше, чем другие.

Строительная отрасль является одной из ключевых отраслей экономики России. Сектор строительства обладает рядом особенностей, отличающих его от остальных секторов, которые должны быть учтены при принятии управленческих решений. Эти особенности в первую очередь связаны с операционной деятельностью компаний и со способом финансирования бизнеса.

Уязвимость строительных компаний жилого сектора подтверждается следующими предпосылками: рост издержек на строительство в связи с подорожанием материалов, удорожанием логистики и энергии,

падение доходов населения и сокращение льготных ипотечных программ, удорожание финансирования деятельности.

Таким образом, проблема, связанная с совершенствованием финансовой безопасности строительных организаций в условиях санкционного кризиса, является актуальной.

Цель работы состоит в анализе влияния санкционного кризиса на строительные компании жилого сектора.

Теоретической и методологической основой исследования являются результаты исследований экономистов в области теории финансовой безопасности. При проведении исследования использовались методы структурного, ретроспективного, финансового и сравнительного анализа.

Результаты. Строительство как отрасль материального производства имеет некоторые отличительные особенности. Эти особенности обуславливаются характером ее конечной продукции, специфическими условиями труда, применяемой техникой, технологиями организации производства, управления и материально-технического обеспечения. Выделим основные из них.

Строительный сектор как отрасль имеет некоторые отличительные особенности от остальных секторов, которые обуславливаются способом создания конечной продукции, спецификой труда, типом оборудования, технологией и материальным обеспечением. Выделим другие отличительные черты.

1. Недвижимость, территориальная закреплённость продукции – объектов строительства (зданий, сооружений), подвижность орудий, средств производства (рабочих строительных машин и др.), которые постоянно перемещаются от объекта к объекту.

2. Капиталоемкость, материалоемкость строительной конечной продукции. Продукция характеризуется длительным циклом производства и эксплуатации.

3. Разнообразие создаваемых объектов: производственные, жилищно-гражданские, социальные, транспортные, сельскохозяйственные, объекты водного хозяйства, магистральные трубопроводы, линии электропередач и другие.

4. Зависимость от природно-климатических и местных условий. Низкие температуры существенно усложняют технологию и организацию производства, а также удорожают строительство. В частности, толщина стен, покрытий, ограждающих конструкций зависит от расчетной температуры воздуха.

5. Отсутствие типовых проектов производства работ (ППР) на производимых объектах из-за ненормализованности технологии.

6. Неустойчивость соотношения строительно-монтажных работ по их сложности и видам в течение месяца, что затрудняет расчет численного и профессионально-квалификационного состава рабочих.

7. Широкий список участников в производстве конечной продукции. В строительстве объектов одновременно участвуют генподрядчики и субподрядчики, которые создают отдельные конструктивные элементы зданий.

8. Связь продукции строительства с земельными участками, которые служат не только основанием зданий и сооружений, но и неотъемлемой частью постройки, поэтому стоимость строительной продукции зависит от стоимости земли и конъюнктуры цен на данном рынке.

Исследуя данные национальной статистики, обратим внимание на то, что с началом введения наиболее жестких санкций в 2022 г. строительный комплекс России стал демонстрировать отрицательную динамику развития по некоторым параметрам.

Одним из эффектов введенных санкций является то, что многие иностранные партнеры остановили поставки товаров и материалов в экономику РФ. В связи с санкциями возникли трудности и с транспортировкой товаров. В экономике присутствует также существенное колебание курсов валют, что ограничивает возможности девелоперов в четком планировании своей деятельности и финансовой устойчивости. Совокупность этих факторов привела к существенному росту цен на недвижимость, а финансовое положение и устойчивость строительных компаний ухудшились. Считается, что такие проблемы характерны не только для жилищного строительства, но и для всех остальных типов строек в стране.

По данным информационных агентств, строительные материалы и инженерное оборудование, необходимое для строительства зданий, сильно подорожали или вовсе исчезли с рынка в 2022 году. За февраль, март 2022 года стройматериалы выросли в цене на 29%, отделочные материалы – на 49%, инженерное оборудование – на 43% [2].

Чтобы понять важность определенной отрасли для экономики в целом, используют показатель ее доли в ВВП страны. В частности, доля строительства в формировании ВВП не так давно росла в течение восьми лет: с 3% в 2013 г. (последний досанкционный год) до 7% в 2021 г.; однако уже в 2022 г. данный показатель снизился на 1% – до уровня 6%, что свидетельствует о проблемах в отрасли, в 2025 году доля строительного сектора в ВВП страны повысилась до 8% [1].

Один из основных показателей финансовой устойчивости строительных предприятий – обеспеченность собственными финансовыми ресурсами, соотношение собственных и заемных средств. С 2013 по 2021 г. чистый оборотный капитал строительной отрасли имел положительное значение, в том числе в 2013 г. данный показатель составил 5 101 млрд руб., в 2021 г. – 6 713 млрд руб. После 2021 г. показатель чистого оборотного капитала стал характеризоваться отрицательным трендом: в 2022 г. данный показатель составил 6 115 млрд руб. Негативной тенденцией стала убыточность строительных предприятий; из-за нее значение собственного капитала стало отрицательным: в частности, в 2022 г. общая сумма убытка в отрасли возросла на 7% по сравнению с убытком за 2013 г. [3].

Также следует обратить внимание на то, что для строительной отрасли характерно преобладание заемного капитала над собственным; кроме того, его доля имеет тенденцию расти, что усиливает зависимость строительных предприятий от внешнего капитала и снижает их финансовую устойчивость. Негативной тенденцией стало преобладание доли текущих обязательств в структуре заемных средств строительных организаций. С 2020 г. начинает снижаться доля долгосрочных займов: в частности, в 2021 г. она составила 44% от валюты баланса, в 2022 г. – 28% от общей стоимости активов, в 2025 35% [3].

Данные факты свидетельствуют о том, что экономическая ситуация в отрасли обретает негативную динамику, хотя в локализованных сегментах российского строительного рынка санкции и правда существенно не сказываются на экономической ситуации, на качестве строительных работ. В частности, строительные фирмы, участвующие в реализации инфраструктурных проектов (среди которых дорожное строительство, строительство мостов) смогли относительно быстро адаптироваться к создавшейся ситуации, поскольку в данной области строительного бизнеса давно используют российскую технику и применяют российские технологии – то и другое иногда даже опережает европейские аналоги.

В то же время даже в этих секторах строительной деятельности есть технологические и информационные проблемы – с такими процессами, как использование BIM-технологий проектирования, глубинное бурение для размещения мостовых опор, спутниковое позиционирование объектов строительства и т. д.

Проблемы возникают и в иных секторах (например, теперь сложно налаживать лифтовое хозяйство, очищать воду, экономить

энергетические ресурсы), поскольку необходимые технические решения стали на сегодня труднодоступными.

В условиях санкционного давления строительным компаниям жилого сектора приходится пересматривать привычные подходы к работе с рисками, смещая фокус с реактивных мер на упреждающие механизмы. Вместо стандартного мониторинга финансовых показателей предлагается внедрять модели сценарного планирования, которые учитывают не только колебания цен на стройматериалы, но и ограничения доступа к иностранным кредитам, а также вероятность резкого изменения регуляторных требований. Такие модели позволяют заранее просчитывать несколько вариантов развития событий, включая наиболее жесткие сценарии с полным прекращением поставок импортного оборудования.

Одним из ключевых направлений становится диверсификация источников финансирования через активное привлечение средств от региональных фондов развития и участие в программах государственно-частного партнерства. Это снижает зависимость от банковского кредитования, которое в текущих условиях часто сопровождается повышенными ставками и дополнительными залоговыми требованиями. Параллельно организации начинают активнее использовать внутренние резервы, перераспределяя прибыль от завершенных проектов на поддержание текущихстроек и создание буферных фондов для покрытия непредвиденных расходов.

Другой аспект связан с пересмотром договорных отношений с подрядчиками и поставщиками. Вместо фиксированных контрактов следует чаще применять гибкие схемы с индексацией цен и условиями о совместном распределении рисков при изменении внешней конъюнктуры. Такой подход помогает избежать кассовых разрывов, когда удорожание материалов происходит быстрее, чем индексация в договорах с заказчиками.

Кроме того, компаниям необходимо внедрять практики хеджирования валютных рисков через инструменты, доступные на отечественном рынке, что особенно актуально при закупке комплектующих, цены на которые привязаны к иностранной валюте.

Особое внимание уделяется интеграции риск-менеджмента в повседневную операционную деятельность, а не только в финансовый блок. Руководители проектов должны иметь инструменты для самостоятельной оценки влияния потенциальных угроз на сроки и бюджет, что позволяет быстрее реагировать на сигналы о проблемах. В результате формируется более устойчивая структура

управления, где финансовые риски рассматриваются не как отдельная категория, а как часть общей операционной среды, требующей постоянной корректировки планов.

Заключение. В ходе проведенного анализа выявлено, что санкционные ограничения существенно изменили условия работы строительных организаций жилого сектора, вызвав рост стоимости импортных материалов, усложнение расчетов с контрагентами и снижение доступности кредитных ресурсов. Основными факторами в этих условиях, стали волатильность цен на сырье, ограничения на импорт технологий и ужесточение требований банков к заемщикам.

Существующие механизмы обеспечения финансовой безопасности, включая стандартные схемы хеджирования и резервирования средств, продемонстрировали недостаточную гибкость при резких изменениях внешней среды. Выявленные проблемы связаны с отсутствием оперативного мониторинга рисков, слабой интеграцией цифровых инструментов в процессы планирования и недостаточной адаптацией стратегий к специфике жилого строительства. Сравнение с практикой крупных игроков рынка указывает на необходимость перехода к более проактивным моделям управления.

Список литературы

1. Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/234206> (дата обращения: 27.03.2025).
2. Новый сахар: как санкции ударили по строительному сектору // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/463573-novuj-sahar-kak-sankcii-udarili-po-stroitel-nomu-sektoru> (дата обращения: 14.04.2026).
3. Мельников В.В. Воздействие санкций на строительную отрасль России: текущее состояние и перспективы отраслевого развития / В.В. Мельников // Экономика инновационного развития: теория и практика. – 2024. – №1. – С. 39–51.

Краснюк Владислав Игоревич

студент

Толстова Алиса Захаровна

канд. экон. наук, доцент, преподаватель

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарский край

ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: ЕЕ ФАКТОРЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Аннотация: в статье рассматривается понятие финансовой безопасности организаций. Основное внимание уделяется элементам финансовой безопасности и факторам, влияющим на неё. В статье использованы методы анализа и сравнения. В заключение даются рекомендации по совершенствованию финансовой безопасности бизнеса.

Ключевые слова: финансовая безопасность, финансовые риски, финансовая стратегия.

Введение. Финансовую безопасность можно идентифицировать, изучив степень конкурентоспособности и уровень развития национальной экономики на мировых рынках. Желание достичь безопасности является таким же естественным, как и борьба за выживание. Здесь характер времени имеет много общего с изменением степени данного стремления. Разумеется, когда мы считаем себя менее защищенными, нам необходимо ясно осознавать свою потребность в безопасности.

Таким образом, потребность в безопасности является одной из важнейших потребностей предприятия.

Целью данной работы является определение категории финансовая безопасность предприятия и выработка рекомендаций по совершенствованию финансовой безопасности.

В рамках статьи использованы методы анализа и сравнения, а также проанализирована профессиональная литература в данной сфере.

Результаты. Американский психолог А. Маслоу говорит, что потребность определяется, как состояние человеческой личности или общества в целом, которое выражает потребность в чем-либо и зависит от объективных факторов [1]. Потребности, которые испытывает человек, общество, организация являются их движущей силой.

Если сравнивать потребности организаций и людей с позиции потребностей по Маслоу, то можно утверждать, что потребность

предприятия в безопасности, как и у человека находится на втором уровне иерархии потребностей по Маслоу [1].

Понятие финансовой безопасности относительно новое понятие для литературы. Некоторые авторы оценивали термин финансовая безопасность как составной элемент экономической безопасности. Другие же подразумевали под данным термином разработку мер для предотвращения банкротств фирм [2].

Таким образом, термин финансовая безопасность можно определить как финансовое состояние предприятия, которое характеризуется его способностью противостоять реальным и потенциальным угрозам, что поддерживается постоянным мониторингом и анализом опасностей, а также формированием комплекса превентивных мероприятий [3].

Исходя из определения можно сделать вывод, что состояние финансовой безопасности предприятия находится в прямой зависимости от способности руководителей и работников избегать и предотвращать опасности и угрозы в бизнесе, также работать с негативными последствиями уже реализованных угроз.

На возникновение рисков и возможностей для предприятия влияет внутренняя и внешняя среда. Отметим, что их влияние может как ухудшать состояние показателей финансовой безопасности субъекта, так и сказываться более благоприятным образом.

Выделим факторы внешней среды предприятия.

1. В первую очередь на безопасность предприятия влияет то состояние экономики, в котором находится государство. Например, в период стагнации:

- экономика сужается и снижается уровень реализации товаров и услуг;
- инфляция обесценивает средства предприятия, а повышение ставок финансирования ведет к недоступности заемного капитала;
- также с финансовой безопасностью предприятия связан и объем платежеспособного спроса населения, так как чем он выше, тем более выражен стимул к расширению объема деятельности предприятия и получению большей прибыли.

Перечисленные обстоятельства могут вести к резкому снижению финансовой безопасности и финансовой устойчивости предприятия. Это может проявляться в ухудшении платежеспособности организации, снижении ликвидности активов, падении продаж и в конечном итоге снижении инвестиционной привлекательности и прибыльности.

2. Следующим фактором выделим правовую среду предприятия. Сюда включается система законодательно – правовых актов в области налогообложения, отраслевой деятельности предприятия и прочие. Сфера налогообложения напрямую может влиять на финансовую безопасность предприятия через вопросы, касающиеся снижения или повышения налоговых ставок, применения налоговых каникул и специальных налоговых режимов. Но, с другой стороны, на работу предприятия негативным образом могут повлиять и налоговые санкции. Вследствие изменения параметров налоговой среды показатели финансовой безопасности предприятия также могут изменяться. При ужесточении налогового режима, увеличении налога и создании ограничений финансовая и производственная деятельность организации может потерпеть ущерб.

3. Значительное влияние на финансовую безопасность предприятия может оказать инфляция в экономике страны. Инфляция способна обесценивать активы и будущие денежные потоки организации. У предприятия появляется обязанность защититься от инфляции, чтобы сохранить собственный капитал и продолжить его преумножение. Однако высокий уровень инфляции влечет за собой урон по финансовой безопасности любой организации.

Рассмотрим влияние внутренних факторов на состояние показателей финансовой безопасности:

- степень оснащенности оборудованием и новейшими технологиями влияет на возможность предприятия сократить себестоимость производимой продукции и повысить рентабельность деятельности, что ведет к улучшению показателей финансовой безопасности. Однако использование устаревших технологий и оборудования, которое не способствует высокому качеству продукта, может снизить прибыльность и привлекательность предприятия на рынке, что негативно отразится на финансовой безопасности компании;

- способ организации и ведения производственного процесса, который выражается в выборе поставщиков и контрагентов, технологии производства, финансировании деятельности. Например, деловые связи с недобросовестными контрагентами могут вести к нарушению ими договоренностей, что срывает производственный процесс. Также здесь выделяются и судебные риски, которые могут негативно повлиять на привлекательность предприятия на рынке и в бизнесе. Несомненно, данные обстоятельства негативно отразятся на уровне финансовой безопасности предприятия.

Таким образом, становится ясно, что успешная деятельность предприятия зависит от многих внешних и внутренних факторов.

На финансовую защищенность предприятия на макроуровне влияют правила, установленные государством, рыночная конъюнктура, а на микроуровне внутренние процессы и решения.

Важное место в успешной деятельности предприятия занимает управление финансовыми ресурсами. Данная деятельности имеет все большее и большее влияние на результаты бизнеса, что говорит о высокой значимости управлением финансами.

Разумеется, с позиции управления финансами организация должна действовать так, чтобы обеспечить стабильный рост, устойчивые финансовые результаты, предотвратить излишний расход средств, вовремя скорректировать финансовый план. Наличие финансовой стратегии и точное следование ей способствует развитию финансовой безопасности и устойчивости предприятия.

В современных реалиях финансовая составляющая трансформировалась в мощный двигатель экономических процессов. Сегодня финансы уже не являются посредником деятельности бизнеса, а становятся его основной составляющей. Тем временем финансовая безопасность является основой для обеспечения экономической безопасности в целом.

Таким образом, для создания устойчивого роста и развития предприятия, для обеспечения прибыльности и устойчивости финансового состояния обязательным элементом деятельности является наличие качественной системы финансовой безопасности организации, которая способна снизить риски негативного влияния от внутренних и внешних факторов.

С позиции финансовой безопасности основной задачей организации является мониторинг, контроль и управление финансовыми рисками с тем, чтобы нивелировать их влияние или сгладить неблагоприятные результаты их осуществления.

Для достижения финансовой безопасности управленческому персоналу необходимо принимать решения по реализации условий для:

- 1) целенаправленного и системного развития компании;
- 2) поддержки темпов прироста производственной деятельности;
- 3) поддержание высокой конкурентоспособности компании;
- 4) внедрение новейших технологий и обновление основных производственных фондов;
- 5) поддержание платёжеспособности и финансовой устойчивости;
- 6) ведение эффективной финансовой, операционной и инвестиционной деятельности.

В текущих условиях для реализации предпринимательских целей предприятию нужно иметь развитый отдел финансовой

безопасности. Работа по данному направлению будет обеспечивать и усиливать финансовую деятельность предприятия, которая будет защищена от пагубного влияния негативных факторов внешней и внутренней среды, о которых говорилось ранее.

Список необходимых направлений по работе специалистов финансовой безопасности выглядит следующим образом:

1) поиск и анализ внешних и внутренних угроз и принятие решений по поводу нейтрализации этих угроз либо снижения негативного эффекта;

2) выработка решений по защите финансовой безопасности в кризисные периоды, а также прогнозирование кризисных ситуаций;

3) шаги по защите информации и сохранению коммерческой тайны предприятия;

4) поиск более эффективных методов работы, найма, методов отбора контрагентов и подрядчиков, а также совершенствование методов по проверке благонадежности контрагентов;

5) создание системы управления и минимизации экономических рисков.

Во время определения стратегии к достижению финансовой безопасности компании следует руководствоваться целями и задачами общей стратегии развития.

Если предприятие нацелено на быстрое развитие, то важным факторов фин. безопасности будет являться поиск и отбор качественных источников финансирования деятельности. Для предприятия, которое нацелено на инвесторов открытого рынка акций, приоритет – это максимально «прозрачная» финансовая отчетность и соблюдение финансовой дисциплины.

Заключение. Финансовая безопасность компании это один из основных факторов развития предприятия сегодня. В период кризисных явлений управленческий персонал организации обязан создавать условия для повышения финансовой безопасности и устойчивости предприятия. А также анализировать как внешние условия деятельности, например, законодательство, состояние экономики, так и внутренние факторы: оснащенность техникой и технологиями, способ ведения деятельности.

Основная функция финансовой безопасности предприятия состоит в обеспечении устойчивости предприятия и непрерывности хозяйственной деятельности за счет: анализа рисков внешней и внутренней среды, предотвращения ситуации неплатежеспособности, защиты коммерческой тайны, прогнозирование кризисных

ситуаций в экономике, поиск более эффективных методов операционной деятельности.

Список литературы

1. Игебаева Ф.А. Классификация потребностей А. Маслоу / Ф.А. Игебаева, А.Р. Гайфуллина // Экономика и социум. – 2015. – №16. – С. 59–60. EDN VVJCID
2. Еремеева С.С. Финансовая безопасность предприятия как основной критерий его экономической безопасности / С.С. Еремеева, Е.В. Королюк // Финансы и учетная политика. – 2019. – №5. – С. 17–20. EDN KVYJLM
3. Зайцев И.Д. Финансовая безопасность предприятия / И.Д. Зайцев, В.Н. Загвоздина // Финансы и кредит. – 2022. – №16. – С. 1143–1149.

Кудашева Ксения Александровна

студентка

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет»
г. Санкт-Петербург

ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: КАК ОТКАЗ ОТ ЕЁ ПРОВЕДЕНИЯ ИЛИ ФОРМАЛЬНЫЙ ПОДХОД СОЗДАЮТ УСЛОВИЯ ДЛЯ СКРЫТОГО ВЫВОДА АКТИВОВ

Аннотация: в статье исследуется роль инвентаризации как ключевого инструмента обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов, способствующего предотвращению хищений, злоупотреблений и скрытого вывода активов. Цель исследования – систематизировать основные причины отказа от проведения инвентаризации или применения формального подхода, проанализировать методы выявления таких манипуляций и предложить комплекс мер по повышению эффективности инвентаризационных процедур.

Ключевые слова: инвентаризация, экономическая безопасность, вывод активов, хищения, бухгалтерский учет, внутренний контроль, материальные ценности, учетная политика, аудиторская проверка, должностные лица.

Анализ современных публикаций и исследовательских подходов.

Современная научная литература, посвященная вопросам бухгалтерского учета и экономической безопасности, уделяет значительное внимание роли инвентаризации. Исследования зачастую

фокусируются на нормативных аспектах, методологии проведения и выявлении конкретных видов нарушений.

1. *Правовая и методологическая база инвентаризации.* Нормативное регулирование инвентаризации в Российской Федерации осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете» №402-ФЗ от 06.12.2011 г., а также положениями по ведению бухгалтерского учета и отчетности, утвержденными Приказом Минфина России. Ключевыми документами являются Методические указания по инвентаризации имущества и финансовых обязательств (утв. Приказом Минфина России от 13.06.1995 №49). Эти нормативные акты определяют обязательные случаи проведения инвентаризации (например, при смене материально ответственных лиц, реорганизации, ликвидации, перед составлением годовой отчетности), а также устанавливают порядок ее проведения и документального оформления.

2. *Цели и задачи инвентаризации как инструмента экономической безопасности.* Основная цель инвентаризации – обеспечение достоверности данных бухгалтерского учета путем сверки фактического наличия активов и обязательств с учетными данными. Это позволяет выявить:

- излишки (которые могут быть оприходованы и увеличить активы предприятия);
- недостатки (указывающие на хищения, порчу, ненадлежащее хранение);
- пересортицу (когда однородные ценности оказываются перепутанными);
- просроченные или испорченные активы, подлежащие списанию.

3. *Мотивы уклонения от проведения инвентаризации или ее формального осуществления.* Как правило, нежелание проводить полную и достоверную инвентаризацию связано с желанием скрыть:

- хищения и недостатки: материально ответственные лица и менеджмент могут опасаться выявления фактов кражи или порчи имущества;
- незаконное списание активов: активы могут быть выведены из предприятия путем фиктивного списания под видом брака, порчи или устаревания;
- неучтенные доходы: реализация неучтенных товаров или услуг, доходы от которых не отражаются в отчетности;
- завышенные расходы: списание несуществующих или излишне списанных материалов для создания видимости более высоких затрат.

4. *Типичные схемы скрытого вывода активов через инвентаризацию.* Формальный подход к инвентаризации часто приводит к следующим схемам:

- подмена ценностей: во время инвентаризации вместо дорогих активов предъявляются более дешевые аналоги, или же проверяются только выборочные единицы, а большая часть скрывается;
- фиктивное списание: актив списывается с учета как испорченный или устаревший, но фактически продолжает использоваться или выведен из оборота;
- подделка документов: результаты инвентаризации подделываются, чтобы скрыть реальные недостатки;
- игнорирование результатов: даже если инвентаризация выявила расхождения, результаты могут быть проигнорированы, а виновные лица не привлечены к ответственности.

5. *Признаки формального проведения инвентаризации.* Несоответствие фактического наличия учетным данным, игнорирование выявленных расхождений, отсутствие должного документального оформления, отсутствие принятия мер по устранению выявленных нарушений – все это индикаторы того, что инвентаризация проведена формально. Анализ таких признаков является задачей внутреннего и внешнего аудита.

6. *Влияние внутреннего контроля и риск-ориентированного подхода.* Современные подходы к обеспечению экономической безопасности, описанные в работах исследователях подчеркивают важность интеграции инвентаризации в общую систему внутреннего контроля. Применение риск-ориентированного подхода позволяет сосредоточить усилия на проверке наиболее рискованных активов и зон, где вероятность злоупотреблений наиболее высока.

Выводы и система мер по обеспечению эффективности инвентаризации.

Несоблюдение требований к проведению инвентаризации или формальный подход к этому процессу создают прямые предпосылки для скрытого вывода активов, хищений и злоупотреблений, тем самым нанося существенный ущерб экономической безопасности предприятия. Для предотвращения этих негативных последствий необходима системная работа, направленная на повышение качества и результативности инвентаризационных мероприятий.

Система мер по обеспечению эффективности инвентаризации.

1. Обязательное и регулярное проведение инвентаризации:

- строгое соблюдение законодательно установленных сроков и случаев проведения инвентаризации;

- разработка графика инвентаризаций, охватывающего все виды активов и обязательств, с учетом риск-ориентированного подхода (приоритетное проведение в подразделениях и по группам активов с высокой вероятностью потерь);

- повышение периодичности инвентаризации для наиболее ликвидных и ценных активов.

2. Повышение качества проведения инвентаризации:

- формирование независимых инвентаризационных комиссий: включение в состав комиссий сотрудников, не связанных с учетом и хранением проверяемых активов (представители финансового отдела, аудита, юридической службы);

- применение современных методов проверки: использование сканеров штрих-кодов, RFID-меток, фото- и видеофиксации для ускорения и повышения точности подсчета и идентификации активов;

- тщательная проверка документации: детальный анализ документов, подтверждающих поступление, выбытие, перемещение и списание активов. Особое внимание – первичным документам, договорам, актам списания.

Проверка «на местах»: Инвентаризация должна проводиться непосредственно в местах хранения и использования активов.

3. Анализ результатов инвентаризации и принятие мер:

- детальное исследование расхождений: каждое выявленное расхождение (излишек, недостача, пересортица) должно быть тщательно проанализировано. необходимо установить причины возникновения расхождений и виновных лиц;

- привлечение к ответственности: независимо от вины, факт недостачи или излишка должен быть отражен в учете. виновные лица должны быть привлечены к материальной ответственности в соответствии с законодательством;

- корректировка учетной политики и процедур: по итогам инвентаризации должны быть выявлены и устранены недостатки в системе внутреннего контроля, нормативной базе и учетной политике, способствовавшие возникновению расхождений.

4. Усиление внутреннего контроля:

- разделение функций: сотрудники, отвечающие за сохранность активов, не должны иметь доступа к учетным данным или полномочий по их изменению;

- создание эффективной системы хранения и учета: обеспечение надлежащих условий хранения, четкого разграничения зон ответственности;

– внедрение системы аудита: регулярное проведение внутреннего и внешнего аудита, включая проверку качества проведения инвентаризаций.

5. Повышение ответственности должностных лиц:

– четкое закрепление ответственности: в трудовых договорах и должностных инструкциях руководителей и материально ответственных лиц должна быть прописана их ответственность за сохранность активов и надлежащее проведение инвентаризации;

– мотивация к добросовестности: создание системы стимулирования, поощряющей бережное отношение к имуществу и своевременное выявление нарушений.

6. Развитие культуры экономической безопасности:

– обучение персонала: проведение регулярных тренингов и инструктажей по вопросам экономической безопасности, правил учета и хранения ценностей, а также последствий нарушений;

– информационная прозрачность: обеспечение собственников и топ-менеджмента актуальной информацией о состоянии активов и потенциальных рисках.

Таким образом, инвентаризация является краеугольным камнем системы экономической безопасности предприятия. Ее своевременное и добросовестное проведение, в сочетании с грамотным анализом результатов и принятием соответствующих мер, позволяет не только выявить и устранить текущие нарушения, но и создать надежный барьер на пути к скрытому выводу активов, обеспечивая устойчивое развитие и финансовую стабильность компании.

Список литературы

1. Егорова Е.В. Инвентаризация как инструмент внутреннего контроля и ее роль в обнаружении признаков экономических преступлений / Е.В. Егорова // Вестник экономической безопасности. – 2021. – №6. – С. 249–257. DOI 10.24412/2414-3995-2021-6-249-257. EDN YROJJK

2. Ахметов Р.Р. Роль и значение контроля и ревизии в обеспечении экономической безопасности предприятия / Р.Р. Ахметов, Л.Р. Хабибуллина // Теория и практика современной науки. – 2024. – №12(102). – С. 30–34.

3. Лоскутова К.В. Роль инвентаризации в предотвращении экономических преступлений / К.В. Лоскутова // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – №108-6. – С. 11–15. DOI 10.18411/trnio-04-2024-297. EDN NTCDVU

4. Кумпан А.С. Инвентаризация как метод внутреннего контроля материальных запасов в бюджетных учреждениях / А.С. Кумпан // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – №3. – С. 269–274. EDN KSYKLB

Ратанов Дмитрий Владленович

студент

ОАО ВО «Московский институт
технологий и управления»

г. Москва

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИНИЦИАТИВА КАК ФЕНОМЕН ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕКА

Аннотация: в статье рассматривается предпринимательство как психологический феномен. Основная задача – показать, как результат внешней деятельности человека складывается из частей благодаря самосознанию – способности понимать свои ошибки, менять подход и получать новый результат. Анализ помогает взглянуть на присутствие «дара» предпринимателя в каждом человеке, что даёт возможность повышать качество своей жизни и смотреть на обстоятельства шире.

Ключевые слова: предпринимательская инициатива, самосознание, талант, саморазвитие, психологический феномен, социализация.

Предстоит разобраться с тем, что такое предпринимательская инициатива, кто такой предприниматель и какие же всё-таки главные качества предпринимателя, которые помогают ему вносить вклад в бытовую и профессиональную жизнь.

Предприниматель – это инициатор изменений, готовый заявить о личной позиции и взять ответственность за слово вместо того, чтобы терпеть. Это многостороннее развитие, ведущее к самостоятельному построению успеха.

Деятельность человека существовала всегда, и только с приходом рыночной экономики это стало называться предпринимательством. В античные времена были философы – это предприниматели своего времени. В разные времена это свойство личности называлось по-разному. В статье рассматривается современная трактовка.

Феномен предпринимательства исследуется давно, и даже на просторах нашей страны существует «Агентство стратегических инициатив», которое работает над развитием национальной предпринимательской инициативы. Национальной – это значит, в масштабах страны. Здесь стоит выделить ещё раз экономический и социальный фактор, который исследовался на территории нашей страны представителями экономических институтов; в частности, была изучена информация рефлексивного подхода в

предпринимательской деятельности В.П. Смирновым, доцентом кафедры национальной экономики Дальневосточного государственного технического университета. В его статье упомянуты множество исследователей, наших соотечественников, которые давали своё определение предпринимательства. В частности, В.Е. Савченко, А.В. Бусыгин, И.Н. Герчикова. Их взгляды различны, но объединены тем, что каждый считает предпринимателя новатором, тем самым, кто смог провести инициативу от мысли до действия.

В общем, феномен предпринимательства исследуется с расширением области влияния рыночной экономики на развитие социума, и так как на социум в первую очередь влияют психологические факторы, в этой статье основным считаю уместным психологический взгляд.

Результат деятельности выражается успехом. Успех – это процесс, состоящий из действий, ошибок и их анализа. Именно анализ связывает разрозненный опыт в единую траекторию развития. Предприниматель видит эту траекторию заранее: каждый шаг приближает его к среде, которую он сам себе создаёт.

Со временем личный успех предпринимателя превращается в успех группы: он умеет собирать людей и видеть их таланты даже тогда, когда они сами их не замечают. Через опыт он выработал принципы и научился сверять с ними свои действия и идеалы.

Выделим три главных качества предпринимателя.

Первое качество – это наблюдательность.

Предпринимателю важно уметь наблюдать, уметь остановиться и смотреть на то, что происходит, чтобы увидеть то, что его устраивает, и то, что его не устраивает. Остановиться, чтобы увидеть перспективу того, каким наблюдаемый объект может быть.

Множество примеров вокруг, которые были в конце девятнадцатого, но особенно двадцатый век как век развития промышленности показал множество успешных историй, которые помогают видеть, как от малого можно дойти до великого.

Генри Форд увидел автомобиль не как роскошь для элит, а как доступное средство передвижения – так появился конвейерный метод и модель «Форд Т». Братья Райт хотели сделать полёт контролируемым и безопасным в отличие от дирижаблей – так появился самолёт, а затем и целая отрасль авиаперевозок. Оба примера показывают: предприниматель наблюдает несовершенство, внутренне с ним не соглашается и действует, разрушая привычные стереотипы. Вероятнее всего, и у братьев Райт были свои идеалы, те, на кого они равнялись.

Предприниматель наблюдает, видит то, что можно усовершенствовать. У него есть внутреннее несогласие, у него есть потенциал для того, чтобы разрушить привычные стереотипы, устоять, и он делает это.

Предприниматель – это человек, такой же, как и все. Задача этой статьи – дать возможность увидеть каждому в себе предпринимательское начало. Каждому оно дано как импульс видеть, действовать и оценивать самого себя. Оценивать с пониманием будущей перспективы.

Есть разные масштабы предпринимательства. Каждый из уровней отражается в количестве людей, причастных к деятельности человека. Поменять что-то в себе – первая ступень. Изменить данность общества – это задача посложнее. Усовершенствовать данность страны ещё сложнее; мир – высший уровень сложности. Как известно, лучший вариант воздействия – личный пример. Вспоминная воспитание ребёнка: дети учатся, считывая примеры взрослых рядом. Поучения как теория – лишь слова, а вот реальные поступки показывают правду.

Как пример вспоминается Ганди: он явился примером того, как можно своей жизнью изменить корневые общественные стереотипы о власти, и это лишь один из примеров.

Каждый из людей имеет способность для того, чтобы менять то, что есть вокруг него. В первую же очередь человек всегда сталкивается с тем, что есть внутри. Согласовывая внутреннее изменение с внешними процессами, человек начинает проявляться иначе. Так он рушит свои стереотипы и создаёт новые сценарии действий.

Наблюдательность позволяет сводить разрозненную информацию в единую картину и видеть возможности для изменений.

Второе качество – это, конечно же, деятельность. Обнаружив внутренний импульс для изменений, пришло время прикладывать энергию для внешних перемен.

Начать можно с малого – внутри своей квартиры. Люди, которые пишут блоги, делятся тем, что их зацепило, и вдохновляют других. Если тема актуальна, простой подкаст превращается в сообщество единомышленников, движимых общей идеей и более сильных, чем разрозненные единицы.

Предпринимателем является любой специалист – от рядового полицейского, пожарного до человека, который сидит в офисе и управляет компанией. Выходить на пожар – это ведь инициатива. Процесс тушения пожара – это система, которая кем-то придумана. Кто-то наблюдал за процессом тушения пожаров и придумывал её, потом её совершенствовали. Каждая команда, каждый отряд, каждый человек вырабатывает свои уникальные приёмы.

Видеть и впечатляться тем, как слаженно работают механизмы жизни, – это дар. Когда человек научается видеть совершенство, он открывает возможность совершенствоваться сам и тем самым развивать систему. Два качества – деятельность и наблюдательность – связаны напрямую. Предпринимательство есть умение складывать возможности из обыденных примеров.

Вот и подошло время раскрыть третье качество – анализ. Всё происходит по-новому благодаря тому, что человек анализирует результаты, итоги наблюдения и действий. Человек учится, увидев тот результат, который получил, делать выводы. Так он совершенствуется, так результат становится качественно более высокого уровня.

Человек обладает самосознанием. Тот, кто им не пользуется, наступает на одни и те же грабли.

Каждый ошибается, и это нормально. Проанализировав цепочку шагов, приведших к ошибке, человек задаёт новую траекторию и получает новый результат.

Для подбадривания себя мною была выработана такая фраза: «Ошибка – мать опыта, опыт – отец успеха». Здесь в очередной раз упомяну, что существует множество историй, которые говорят о том, что только лишь анализируя свой путь, свои результаты, можно выстроить алгоритм, который какое-то время позволит человеку жить в этом мире достойно. Чтобы мир дал возможность быть на новом уровне, стоит принять и свои природные возможности в виде совершенного разума.

Так человек выходит на свой настоящий путь, сам становится настоящим. Человек отбрасывает всё то, что является ложью, и начинает вести праведный, правдивый образ жизни, где он действует, исходя из своих ценностей и принципов, тех, которые сформировал на пути успеха и ошибок. Именно для этого этот опыт был нужен, чтобы сформировать личную мораль. Понять механизм жизни, увидеть себя и жизнь такими, какие есть.

Так человек и человечество движется дальше, так люди возносятся по этой лестнице жизни всё выше и выше. Это вознесение – в первую очередь над самим собой, над своим прошлым опытом. Своим примером человек помогает и тем людям, которые вокруг него.

Так предприниматель учится видеть людей такими, какие они есть, а не какими они хотят казаться. У каждого есть маски для выживания, но в них нет правды – лишь желание подстроиться вместо того, чтобы жить.

Внешние обстоятельства выталкивают из привычного. Сначала это кажется проблемой, но, пройдя неизвестность, человек

совершенствуется. Законы мира открываются постепенно – все процессы служат эволюции.

Эксперимент с крысами «Вселенная – 25» показал: в идеальных условиях без внешних стимулов сообщество проходит путь от расцвета до затухания. Внешние вызовы необходимы для развития.

Опыт ценен, и не стоит ждать заката жизни, чтобы проанализировать свой путь. Предприниматель умеет делать выжимку из произошедшего, принимая обе стороны – плюсы и минусы – и создавая формулу, которая помогает жить дальше.

Так зарождалась теория эффективного менеджмента, в которую внёс уверенный вклад П. Друкер, который всю жизнь изучал деятельность организаций и то, каким образом её лучше выстраивать. Главный его вклад – это обоснование системного подхода к развитию организации, в котором он выделил особое место видению перспективы в людях и обстоятельствах, в которых они находятся.

Талант – это видеть людей в людях и себя как часть целого. Человек приходит к этому, когда задаётся правильными вопросами, не дожидаясь финала жизни.

Всё есть успех или поражение – зависит от того, кто смотрит. Жизнь многогранна: умей повернуться сам, и она развернётся к тебе. Предпринимательство – это понимание данного механизма, дающее возможность видеть глубину.

Как деревья соединены корнями в общую структуру, так и люди связаны между собой глубже, чем кажется на первый взгляд.

В успешной организации, настроенной на развитие, люди узнают себя с новой стороны и понимают, кем являются. Так рождается личная философия жизни, где нет разделения на ошибку или удачу.

Три качества – наблюдательность, действие и анализ – ведут к тому, что человек открывает свой талант и синхронизируется с динамикой жизни. Внимание становится ключевым ресурсом: сформировав понятный алгоритм работы, человек понимает, что, отдавая, получает больше. Так он постигает законы жизни и вносит вклад в её течение. Предприниматель в итоге – это каждый, кто является предпринимателем своей жизни. Развиваясь, масштабы растут, индивидуальный опыт сливается в общий процесс эволюции.

Список литературы

1. Борисов Б.С. Предпринимательство, как инициативная деятельность граждан / Б.С. Борисов // Царскосельские чтения. – 2011. – №XV. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelstvo-kak-initsiativnaya-deyatelnost-grazhdan/viewer> (дата обращения: 29.05.2026).

2. Рокфеллер Д. Мемуары миллиардера / Д. Рокфеллер. – М.: АСТ, 2012. – 224 с.

3. Смирнов В.П. Научные подходы к исследованию предпринимательства / В.П. Смирнов // Вологодские чтения. – 2009. – №74. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnye-podhody-k-issledovaniyu-predprinimatelstva/viewer> (дата обращения: 29.05.2026). EDN MNKHUH

4. Смирнов В.П. Применение рефлексивного подхода в исследовании современного предпринимательства / В.П. Смирнов // ПСЭ. – 2011. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-refleksivnogo-podhoda-v-issledovanii-sovremenного-predprinimatelstva/viewer> (дата обращения: 29.05.2026). EDN OJNFPX

5. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – М.: Эксмо, 2017. – 256 с.

6. Хилл Н. Думай и богатей / Н. Хилл. – Минск: Попурри, 2012. – 320 с.

Соложенкина Елизавета Евгеньевна

магистрант

Половинкин Валерий Валерьевич

магистрант

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
университет ИТМО»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-167361

СИСТЕМА БЫСТРЫХ ПЛАТЕЖЕЙ КАК КОНКУРЕНТНЫЙ ФАКТОР СНИЖЕНИЯ ТРАНЗАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК МАЛОГО БИЗНЕСА

Аннотация: в статье рассматривается влияние системы быстрых платежей (СБП) на конкурентную среду российского рынка эквайринга. На основе сравнения тарифов СБП и карточного эквайринга показано, что внедрение СБП снизило расходы предприятий на обработку платежей как при регулярных безналичных расчетах, так и при операциях с высоким средним чеком. Проанализировано массовое распространение СБП в 2023–2025 гг. Выделены ключевые механизмы влияния: появление ценовой альтернативы эквайрингу и усиление переговорной позиции бизнеса. Сделан вывод, что СБП формирует более конкурентную и эффективную платежную среду.

Ключевые слова: система быстрых платежей, транзакционные издержки, малый бизнес, эквайринг, конкуренция, безналичные платежи.

Система быстрых платежей (СБП) – сервис Банка России для мгновенных переводов и оплаты товаров и услуг [1]. Для малого

бизнеса ее значение связано прежде всего со снижением расходов на прием безналичных платежей. Высокие комиссии эквайринга особенно чувствительны для компаний с низкой маржей в торговле, услугах и общественном питании. Поэтому СБП можно рассматривать не только как платежный инструмент, но и как фактор усиления конкуренции на рынке эквайринга. Еще в 2019 году Банк России рассматривал развитие СБП как один из инструментов усиления конкуренции на финансовом рынке, в том числе в сфере эквайринга [2].

Совет директоров Банка России в 2019 году установил максимальный уровень комиссий, которые банки могут взимать с торгово-сервисных предприятий при оплате товаров и услуг через СБП, в диапазоне от 0 до 0,7% от суммы платежа в зависимости от вида деятельности предприятия [3]. При этом для самых массовых платежей, включая товары повседневного спроса, медицинские и образовательные услуги, был установлен тариф 0,4%. В 2021 году Банк России дополнительно ограничил максимальный размер комиссий, взимаемых с торгово-сервисных предприятий за операции в СБП, на уровне не более 1,5 тыс. руб. за одну операцию. Регулятор отметил, что такое решение должно «сократить издержки компаний при продаже товаров на крупные суммы» [4].

Сравнение комиссий СБП с комиссиями традиционного эквайринга показывает экономическую значимость СБП для малого бизнеса. Так, в 2022 году Банк России указывал, что в среднем эквайринговые комиссии составляют 1,2–2,2% [5]. Даже без учета дополнительных условий конкретных банков заметно, что верхняя граница комиссии в СБП ниже стандартного диапазона карточного эквайринга. Таким образом, у малого бизнеса появилась реальная альтернатива традиционному способу приема безналичной оплаты.

Для оценки экономического эффекта использования СБП рассмотрим пример малого предприятия с месячным объемом безналичной выручки около 500 тыс. руб. (табл. 1).

Таблица 1

Сравнение комиссионных расходов при использовании различных способов безналичной оплаты

Способ оплаты	Ставка комиссии	Комиссия в месяц, руб.	Экономия в месяц, руб.	Экономия в год, руб.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Классический эквайринг	1,7%	8500	-	-

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5
СБП (стандартная ставка)	0,7%	3500	5000	60000
СБП (льготная ставка)	0,4%	2000	6500	78000

Экономия в десятки тысяч рублей в год формирует для малого бизнеса дополнительный ресурс, который может быть направлен на текущие операционные расходы. При крупной операции на сумму 300 тыс. руб. эффект СБП также заметен: при карточном эквайринге со ставкой 1,7% комиссия составит 5100 руб., тогда как в СБП из-за установленного ограничения она не превысит 1500 руб.

Важно учитывать не только комиссии, но и масштаб распространения сервиса. По данным Банка России, на конец 2024 года к СБП было подключено 224 банка и 2,2 млн предприятий, из которых 1,8 млн составляли малые и средние предприятия. Кроме того, в 2024 году российские потребители оплатили по QR-коду покупки на сумму 4,1 трлн руб., а доля альтернативных платежным картам способов оплаты в общем объеме безналичных платежей превысила 9% [6]. Можно сделать вывод, что СБП уже вышла из стадии эксперимента и стала заметным элементом национальной платежной инфраструктуры.

В 2025 году тенденция усилилась. По итогам IV квартала 2025 года количество предприятий торговли и сервиса, принимающих оплату через СБП, достигло 3 млн единиц, а число МСП в СБП выросло до 2,3 млн, что составляет 34% от общего числа МСП [7].

Банк России отдельно подчеркивает, что порядка 80% торговых-сервисных предприятий, принимающих оплату через СБП – это малые и средние предприятия [7]. В IV квартале 2025 года через СБП было оплачено 1,4 млрд покупок на сумму 2,5 трлн руб. [7]. Следовательно, система быстрых платежей стала массовым каналом оплаты, способным влиять на структуру рынка эквайринга.

На этом фоне можно выделить несколько механизмов влияния СБП на конкуренцию на рынке эквайринга. Во-первых, у бизнеса появляется ценовая альтернатива карточному эквайрингу, поскольку банк-эквайер больше не является единственным каналом приема безналичной оплаты для торговой точки. Во-вторых, наличие СБП усиливает переговорную позицию малого бизнеса при обсуждении условий банковского обслуживания: даже если предприятие не отказывается от карточного эквайринга полностью, оно

получает возможность комбинировать инструменты и перераспределять поток платежей. В-третьих, распространение оплаты по QR-коду и других альтернативных сценариев уменьшает зависимость рынка от одной технологической модели обслуживания платежей.

Однако было бы неверно утверждать, что СБП полностью вытесняет карточный эквайринг. По данным Банка России, карты по-прежнему остаются самым популярным средством безналичной оплаты [6]. Причиной можно считать привычку покупателей оплачивать покупки картой, а также для части торговых точек важно сохранять широкий спектр способов оплаты. Поэтому на практике наиболее вероятной становится гибридная модель, при которой предприятие использует и карточный эквайринг, и СБП.

Тем не менее, даже в условиях такого сосуществования конкурентный эффект СБП остается значимым. Если раньше издержки по приему безналичной оплаты определялись преимущественно тарифной политикой эквайера, то на сегодняшний день рынок имеет альтернативный канал оплаты с низкой комиссией, и конкуренция подталкивает участников рынка к более гибкой ценовой политике и технологическим доработкам.

Таким образом, СБП снижает транзакционные издержки малого бизнеса за счет более низких тарифов и ограничения максимальной комиссии по операциям. Массовое подключение предприятий в 2023–2025 гг. показывает, что данный инструмент стал востребованным элементом безналичных расчетов. СБП не вытесняет карточный эквайринг, но формирует для бизнеса альтернативный канал приема платежей и усиливает конкуренцию на рынке эквайринговых услуг.

Список литературы

1. Система быстрых платежей // Банк России. – URL: <https://www.cbr.ru/PSystem/sfp/> (дата обращения: 24.02.2026).
2. Подходы Банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке: доклад для общественных консультаций. – М.: Банк России, 2019. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/90556/Consultation_Paper_191125.pdf (дата обращения: 24.02.2026).
3. Определены тарифы при оплате товаров и услуг через Систему быстрых платежей // Банк России. – URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=2830> (дата обращения: 25.02.2026).
4. Торговые компании будут меньше платить банкам за операции в СБП // Банк России. – URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=9693> (дата обращения: 26.02.2026).
5. Банк России ограничит эквайринговые комиссии до 31 августа // Банк России. – URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=12769> (дата обращения: 01.03.2026).

6. Итоги работы Банка России 2024: кратко о главном. Развитие системы платежей и расчетов // Банк России. – URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/results_work/2024/razvitie-sistemy-platezhey-i-raschetov/ (дата обращения: 01.03.2026).

7. СБП: основные показатели // Банк России. – URL: https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/4_2025/ (дата обращения: 01.03.2026).

Хаймурзина Наталья Зямиловна
канд. экон. наук, заведующий кафедрой
ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»
г. Москва

РАЗВИТИЕ ФУНКЦИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В КОНТЕКСТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

Аннотация: в статье рассматривается роль малого и среднего предпринимательства (МСП) как ключевого драйвера развития национальной экономической системы в условиях трансформации. Автор уточняет основные функции МСП применительно к современным социально-экономическим и геополитическим реалиям. Особое внимание уделяется инновационной функции (внедрение продуктовых, процессных и организационно-управленческих инноваций), инфраструктурной (развитие транспортно-логистической, финансовой и иной инфраструктуры, а также создание бизнес-инкубаторов и промышленных парков), экологической (внедрение «зеленых» технологий и снижение негативного воздействия на окружающую среду) и функции развития местных сообществ (укрепление социальных связей, продвижение региональных традиций и культуры). Приводятся данные индекса деловой активности RSBI за 2023–2025 гг., отражающие динамику и ожидания МСП в России. Делается вывод о снижении деловой активности в начале 2025 года вследствие ужесточения мер государственной поддержки и высокой ключевой ставки.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, функции предпринимательства, инновации, инфраструктурная функция, экологическая функция, развитие местных сообществ, индекс RSBI, национальная экономика, деловая активность, региональное развитие.

Развитие предпринимательства, в первую очередь малых и средних предпринимательских организаций, является одним из

важнейших драйверов развития всей национальной экономической системы для любого государства. Как отмечает д.э.н. Чернявская С.А., на региональном уровне субъекты бизнеса влияют на рост производственных показателей и обеспечивают качественное улучшение социальной среды и уровня жизни населения за счет создания рабочих мест и повышения уровня конкуренции между организациями, что ведет к улучшению качественных и функциональных характеристик товаров и услуг [8].

Предпринимательство безусловно играет ключевую роль в развитии любой экономической системы как на национальном, так и на региональном уровне. Появление и развитие большого числа предпринимательских структур обеспечивает государству и регионам необходимые темпы экономического роста, стимулирует уровень занятости населения, создает основу для создания и развития инноваций, формирует новые бизнес-модели, обеспечивающие необходимые темпы социально-экономического развития. В традиционном понимании предпринимательство ориентировано на осуществление деятельности, направленной на удовлетворение потребностей человека и общества в товарах и услугах и получение прибыли. Традиционный предпринимательский подход связан преимущественно с коммерческой деятельностью различных типов организаций и индивидуальных предпринимателей [1].

Мухачева А.М. отмечает, что предпринимательство характеризуется рядом различных мотивирующих факторов, среди которых экономические, социальные, психологические и ряд других [4]. Основопологающим безусловно выступает экономический фактор, где основное внимание уделяется стремлению предпринимателя улучшить свое экономическое положение [5].

В условиях динамично меняющегося рынка, постоянного изменения степени и характера воздействия различных факторов внешней среды на активность предпринимательской сферы первоочередной задачей при определении роли предпринимательства для национальной и региональной экономики является уточнение ключевых функций предпринимательства в сложившихся социально-экономических и геополитических условиях. Старовойтов М.К. указывает, что в настоящий момент малое и среднее предпринимательство на региональном уровне выполняет не только экономические и социальные функции, но и инновационные, инфраструктурные, экологические и ряд других [6].

Инновационные функции предпринимательства связаны с тем, что большинство малых и средних предприятий в целях повышения своей

конкурентоспособности стремятся к внедрению различных инноваций (продуктовых, процессных, организационно-управленческих) с целью повышения собственной конкурентоспособности и достижения установленных стратегических целей (табл. 1).

Таблица 1

Виды инноваций малых и средних предприятий

Вид	Характеристика
Продуктовые	Инновации, обеспечивающие новые функциональные и качественные характеристики товаров и услуг
Процессные	Инновации, обеспечивающие качественное улучшение бизнес-процессов предпринимательской организации
Организационно-управленческие	Новые методы построения организационной структуры предприятия, дистанционные форматы в проектах, кросс-функциональные команды для комплексных предпринимательских задач

Источник: составлено автором.

Внедрение различных видов инноваций связано с объективным стремлением предпринимательских структур повысить свою долгосрочную конкурентоспособность, увеличить уровень инвестиционной привлекательности (особенно важно для малых инновационных предприятий – технологических стартапов). Это обеспечивает рост региональной экономики за счет увеличения спроса на региональном рынке, и, как следствие, увеличения ВРП [3].

Инфраструктурная функция связана с тем, что увеличение числа предпринимательских организаций сопровождается увеличением числа инфраструктурных объектов – модернизируются региональные транспортно-логистические, коммуникационные, финансовые и иные инфраструктурные системы. Развитие этих систем положительно сказывается не только на функционировании предпринимательских организаций, но и на уровне жизни населения, обеспечивая доступность различных социально значимых благ.

Так же следует отметить, что инфраструктурная функция реализуется через создание специализированных субъектов, обеспечивающих поддержку малых и средних предприятий (бизнес-инкубаторов, промышленных парков и т. д.). Эти субъекты предоставляют организациям множество возможностей, в том числе ресурсную, финансовую, консультационную и иные виды поддержки, что

позволяет малым и средним предприятиям снизить риски функционирования в условиях растущей конкуренции, оптимизировать использование ограниченных ресурсов, получить необходимую информацию по повышению эффективности бизнеса и многое другое.

Российские исследователи отмечают, что субъекты малого и среднего предпринимательства, в том числе региональные выполняют экологическую функцию [2]. Эта функция реализуется посредством того, что многие предприятия в рамках повышения уровня своей социальной ответственности стремятся к минимизации негативного воздействия на окружающую среду и внедряют доступные технологии повышения энергоэффективности («зеленые технологии»), снижают объем выбросов углекислого газа в процессе производства и реализации товаров и оказания услуг, инвестируют в перспективные проекты устойчивого развития.

Еще одной важной функцией, которую выполняют организации малого и среднего предпринимательства, является развитие местных сообществ [5]. Ярким примером компаний, реализующих эту функцию, являются региональные туристические организации, включая гостиницы, отели, компании-туроператоры и туристические агентства, которые в рамках своей деятельности ориентируются на продвижение местных традиций, культуры с целью сохранения уникальности конкретного региона и повышения его туристической значимости и, как следствие, увеличения туристического потока.

Помимо этого, компании обеспечивают укрепление социальных связей на региональном уровне посредством создания сетей взаимодействия на уровне «органы муниципального управления – бизнес – потребители товаров и услуг». Это имеет важное значение прежде всего для муниципальной власти, которая получает возможность детально анализировать состояние экономики в пределах муниципального субъекта, выявлять основные тренды развития бизнеса, динамику потребительских предпочтений, что в последствии становится основой для разработки документов стратегического планирования.

Для оценки уровня деловой активности российская банковская организация «Промсвязьбанк» совместно с организацией «Опора России» и исследовательским агентством MAGRAM Market Research ежемесячно рассчитывает индекс RSBI (Russia Small Business Index) с целью предоставить государству и обществу информацию об актуальном состоянии сегмента МСП и о перспективах его развития. Исследование проводится на основе телефонного опроса в соответствии с заданными квотами и отраслевыми характеристиками. Динамика индекс RSBI представлена на рисунке 1.

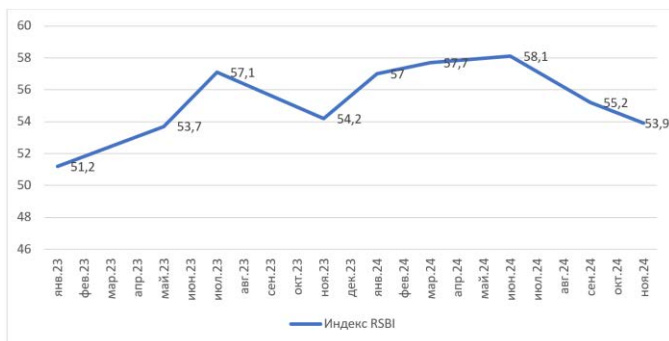


Рис. 1. Динамика индекса RSBI в 2023–2024 гг.

Источник: [9].

В начале 2025 года сообщалось, что в Российской Федерации намечилось снижение уровня деловой активности – индекс RSBI снизился до 51,7 п/п в марте 2025 года, при этом значительно снизилось ожидание выручки – сегмент МСП на фоне усложнения получения мер государственной поддержки, включая льготных кредитов на фоне действующей ключевой ставки. На краткосрочном горизонте планирования ожидаемый уровень выручки так же демонстрирует отрицательную динамику, что можно интерпретировать как то, что сегмент малого и среднего предпринимательства не ожидает значимого роста коммерческих показателей.

Список литературы

1. Атанасова А.А. Сравнение феноменов социального предпринимательства и предпринимательства / А.А. Атанасова // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2022. – №4. – С. 35–44. DOI 10.24412/2071-6141-2022-4-35-44. EDN MBUSQM
2. Колодняя Г.В. Социальная ответственность бизнеса как ключевой фактор устойчивого развития / Г.В. Колодняя // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т.16. №5. – С. 78–85. DOI 10.26794/1999-849X-2023-16-5-78-85. EDN CONQUX
3. Коссов В.В. Роль предпринимательства в развитии России / В.В. Коссов // Экономическая наука современной России. – 2023. – №1(100). – С. 83–95. DOI 10.33293/1609-1442-2023-1(100)-83-95. EDN BVHKDJ
4. Мухачева А.В. Мотивационная типология российского предпринимательства / А.В. Мухачева // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2017. – №3(83). – С. 79–90. DOI 10.24866/2311-2271/2017-3/79-90. EDN ZRJGNJ
5. Покида А.Н. Предпринимательство в фокусе общественного мнения / А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская // Власть. – 2024. – Т. 32. №4. – С. 193–202. DOI 10.24412/2071-5358-2024-4-193-202. EDN IGPRWS

6. Старовойтов М.К. Региональные перспективы развития малого и среднего предпринимательства / М.К. Старовойтов, Е.В. Гончарова, А.И. Старовойтов // Вестник Академии знаний. – 2024. – №5(64). – С. 380–385. EDN OXJVPS

7. Основы коммерческого предпринимательства / Л.М. Стахеева, Е.В. Зарубина, И.П. Чупина [и др.] // Образование и право. – 2024. – №1. – С. 190–198. DOI 10.24412/2076-1503-2024-1-190-198. EDN LFOYLP

8. Региональные аспекты развития малого предпринимательства / С.А. Чернявская, А.Э. Озманян, К.М. Жамкочан, Р.О. Руденко // Вестник Академии знаний. – 2023. – №2(55). – С. 265–269. EDN NMSRXT

9. Индекс RSBI Деловой активности малого и среднего бизнеса. – URL: https://www.psbank.ru/qpstorage/psb/images/documents/rsbi_november_2024.pdf (дата обращения: 05.05.2026).

Шитов Иван Петрович

магистрант

УВО «Университет управления «ТИСБИ»

г. Казань, Республика Татарстан

ЭВОЛЮЦИЯ ПРАВОВОГО СТАТУСА УПОЛНОМОЧЕННОГО ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация: статья посвящена исследованию правового статуса уполномоченного по защите прав предпринимателей в Российской Федерации в условиях внешнеэкономических санкций и процессов цифровизации экономики. Автор предпринимает попытку обосновать необходимость расширения компетенции уполномоченных, в том числе в сфере правотворчества, для повышения эффективности их деятельности по защите прав предпринимателей.

Ключевые слова: уполномоченный по защите прав предпринимателей, цифровизация, правотворчество.

Уполномоченные по защите прав предпринимателей официально появились в России в 2012 году. Согласно законодательству, бизнес-омбудсмен числится гражданским служащим, входит в Администрацию Президента РФ и работает на федеральном и региональном уровнях. Бизнес-омбудсмен рассматривает жалобы и обращения предпринимателей, участвует в обсуждении законопроектов, направляет предложения и иски о приостановке решений чиновников, при необходимости – обращается в суды, чтобы

защитить права предпринимателей. Основная задача региональных уполномоченных по правам предпринимателей обеспечение устойчивого взаимодействия бизнес-сообщества и руководства субъекта Российской Федерации.

В 2020 году в России был создан институт уполномоченного по делам малого и среднего бизнеса. В зарубежной практике тоже есть такие омбудсмены. Например, в США они защищают права малого и среднего бизнеса. Во Франции такого уполномоченного называют медиатором [1].

Развитие институтов омбудсменов представляет собой важный инструмент, который помогает государству контролировать ситуацию в экономике и защищать права предпринимателей. Необходимо отметить и роль омбудсменов по правам предпринимателей в системном противодействии коррупционных правонарушений, формированию антикоррупционной идеологии, которая является важной составляющей создания развитой правовой системы российского государства [3].

В ситуации, когда российский бизнес сталкивается с трудностями, вызванными экономическими санкциями со стороны западных стран, государственная поддержка предпринимателей становится особенно важной. Санкции могут оказывать негативное влияние на экономическую активность, доступ к финансированию и внешним рынкам, а также создавать юридические и административные преграды для бизнеса.

В этой связи особо актуально наделение Уполномоченного по защите прав предпринимателей правом давать заключение и рекомендации по вопросам защиты прав предпринимателей, проводить мониторинг законодательства и практики применения законодательства в сфере предпринимательства, а также оказывать консультации предпринимателям по вопросам защиты их прав [5].

Используя свои полномочия, Уполномоченный при Президенте РФ по защите прав предпринимателей совместно с Институтом экономики роста имени Столыпина аккумулировали отечественных предпринимателей, а позже предложили ряд мер поддержки российского бизнеса в условиях санкций.

По их мнению, одной из проблем, с которыми столкнулись российские предприниматели, является ограничение доступа к зарубежным инвестициям и технологиям. В рамках предложенных мер Уполномоченный и Институт экономики роста предлагают создать инвестиционный фонд, который будет финансировать развитие перспективных отраслей экономики малого и среднего бизнеса.

Еще одной проблемой является недостаточная доступность кредитования для предпринимателей. Из-за санкционных ограничений зарубежные банки сократили выдачу кредитов, а российские банки повысили процентные ставки. В рамках предложенных мер планируется создание государственного фонда кредитования малого и среднего бизнеса, который будет обеспечивать приемлемые условия кредитования.

Также одной из проблем является недостаток квалифицированных специалистов в перспективных отраслях экономики. В связи с этим, предложено создание национальной программы поддержки молодых ученых и специалистов, которая будет финансировать проведение научных исследований и обучение кадров.

Антисанкционные меры поддержки, предложенные Уполномоченным по правам предпринимателей, направлены на поддержку частного бизнеса и рыночной экономики, с учетом предотвращения дефицита товаров и гиперинфляции.

Таким образом, Уполномоченный по правам предпринимателей является ключевым советником руководства страны в вопросах защиты предпринимательства и проводником частной предпринимательской инициативы, требующей поддержки Правительства.

Стоит отметить, что предлагаемые уполномоченным меры поддержки российского бизнеса в условиях санкций, которые безусловно являются отражением макроэкономической обстановки в России, довольно многообразны и охватывают несколько аспектов, связанных с финансовой поддержкой, упрощением процедур, правовой защитой и экспортом. Они направлены на повышение эффективности работы предприятий в условиях экономических ограничений и конкурентоспособности российского бизнеса в мировом масштабе.

Вместе с тем, необходимо отметить, что в настоящее время актуален вопрос о расширении компетенции Уполномоченного по правам предпринимателей, поскольку, как справедливо отмечается в научной литературе, глобальные процессы цифровизации влияют на трансформацию системы прав человека [4], в том числе предпринимателей, одновременно создавая новые угрозы правам и свободам, включая сферу экономической деятельности. По нашему мнению, некоторые авторы весьма обоснованно полагают, что для эффективной работы института уполномоченного необходимо усилить правовое обеспечение его деятельности и обеспечить большую независимость от власти [2].

Введение права законодательной инициативы для института уполномоченного по правам предпринимателей представляет

собой перспективную возможность для развития данного института в Российской Федерации. Это означает, что уполномоченный получает право инициировать разработку законодательных актов, касающихся предпринимательства и защиты прав бизнеса.

Введение такого права имеет ряд потенциальных преимуществ. Во-первых, оно позволяет уполномоченному активно влиять на законодательный процесс и предлагать инициативы, которые могут улучшить условия предпринимательства и защиту прав предпринимателей. Во-вторых, право законотворческой инициативы дает уполномоченному большую автономию и независимость от властных структур.

Таким образом, можно обоснованно предположить, что институт Уполномоченных по правам предпринимателей, может быть, и дальше реформирован с целью наиболее полной правовой поддержки предпринимателей.

Список литературы

1. Дудко И.Г. Особенности правового статуса уполномоченного по защите прав предпринимателей в субъекте Российской Федерации / И.Г. Дудко, А.В. Нагорнов // Проблемы права. – 2018. – №4(68). – С. 13–21. EDN VRDAJO

2. Лилюкова О.С. Деятельность уполномоченного по защите прав предпринимателей как внесудебная форма защиты / О.С. Лилюкова, Ю.Л. Федорова // Аллея науки. – 2019. – Т. 1. №5(32). – С. 644–646. EDN IDACRV

3. Солдатова А.В. Антикоррупционная идеология в структуре российской правовой системы / А.В. Солдатова, Я.В. Солдатов // Совершенствование деятельности правоохранительных органов и институтов гражданского общества по противодействию коррупции: материалы международного круглого стола (Казань, 08 декабря 2017 г.) / под ред. С.Н. Мирнова. – Казань: Казанский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2018. – С. 106–108. EDN XRRTOP

4. Солдатова А.В. Права человека в цифровом мире: трансформация системы и вызовы / А.В. Солдатова, Я.В. Солдатов // Охрана и защита прав граждан и юридических лиц в эпоху цифровизации: материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 30-летию юбилею юридического факультета Оренбургского государственного университета (Оренбург, 27–28 ноября 2025 г.). – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2025. – С. 84–88. EDN ZXYUEW

5. Эмих В.В. Омбудсмены, содействующие защите прав предпринимателей: мировой опыт и перспективы развития / В.В. Эмих // Научный ежегодник Института философии и права Уральского отделения Российской академии наук. – 2013. – Т. 13. №3. – С. 111–137. EDN SAGZAP

РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Андреев Алексей Дмитриевич
студент

Научный руководитель
Миролюбова Наталия Алексеевна
старший преподаватель

ФГБОУ ВО «МИРЭА –
Российский технологический университет»
г. Москва

DOI 10.31483/r-167121

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В АДДИТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ: СОВРЕМЕННЫЕ ИТ-РЕШЕНИЯ, СИНЕРГИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация: в статье рассматривается трансформирующая роль и взаимосвязь искусственного интеллекта (ИИ) и аддитивного производства (АП) в современном промышленном ИТ-ландшафте. Обосновывается необходимость интеграции передовых алгоритмов машинного обучения, компьютерного зрения и генеративного ИИ в процессы 3D-печати для преодоления ограничений традиционного производства, повышения структурной целостности изделий и оптимизации использования ресурсов. Статья демонстрирует, что программно-аппаратный симбиоз ИИ и АП обеспечивает беспрецедентный уровень автоматизации и контроля качества. В заключении дается прогноз развития этих дисциплин, подчеркивающий их значимость для нового поколения ИТ-специалистов.

Ключевые слова: системная инженерия, управление жизненным циклом, цифровые продукты, критическая информационная инфраструктура, отечественное программное обеспечение, итеративные методы, распараллеливание, импортозамещение, предиктивное планирование.

1. Введение.

В контексте Четвертой промышленной революции (Индустрия 4.0) стремительное развитие передовых производственных и

информационных технологий фундаментально изменило подходы к проектированию и созданию физических объектов [1]. Среди этих технологий ключевым драйвером инноваций стало аддитивное производство (АП), широко известное как 3D-печать. Однако по мере роста сложности печатаемых деталей и ужесточения требований к их надежности, традиционные подходы к АП, основанные на ручной калибровке оборудования и методе проб и ошибок, перестают быть эффективными. Возникает острая необходимость в интеграции современных вычислительных технологий и алгоритмов искусственного интеллекта (ИИ) в производственную экосистему [2].

Аддитивное производство – это комплекс технологий, позволяющих создавать трехмерные объекты путем послойного добавления материала на основе цифровой CAD-модели, в отличие от субтрактивных методов (таких как фрезерование). АП включает в себя различные методы: селективное лазерное плавление (SLM), послойное наплавление полимеров (FDM) и стереолитографию (SLA). Главная цель АП заключается в изготовлении сложных геометрических форм, недоступных для традиционных станков. Тем не менее, аддитивные технологии сталкиваются со значительными трудностями: термическими деформациями, микроструктурными дефектами и низкой повторяемостью результатов [4].

Искусственный интеллект, в частности машинное обучение (ML) и глубокое обучение (DL), представляет собой ИТ-дисциплину, посвященную созданию систем, способных выявлять скрытые закономерности в огромных массивах данных и принимать решения с минимальным вмешательством человека. В отличие от классической программной инженерии, где алгоритмы прописываются жесткими правилами, модели ИИ способны адаптироваться. В промышленном контексте ИИ охватывает предиктивную аналитику, компьютерное зрение и генеративно-сопоставительные сети (GAN) [5].

Будучи интегрированным в производство, программный код ИИ выступает в роли «цифрового мозга» оборудования, смещая парадигму от реактивного исправления брака к проактивной оптимизации в реальном времени.

2. Взаимосвязь ИИ и аддитивных технологий.

Искусственный интеллект и аддитивное производство должны рассматриваться в неразрывной связке. Их синергия решает фундаментальные физические ограничения традиционного производства

математическими и программными методами [6]. Основные точки их пересечения включают следующее.

1. *Интеллектуальное проектирование и генеративный дизайн.* Традиционные системы проектирования опираются на человеческий опыт. ИИ внедряет алгоритмический подход, при котором нейросети исследуют тысячи вариантов компоновки на основе заданных граничных условий (вектор нагрузок, ограничения по весу, свойства материала) [2]. АП – идеальный исполнитель для этого подхода, так как только 3D-печать способна создавать сложные бионические геометрии, сгенерированные машиной.

2. *Предиктивное планирование и слайсинг.* Перед началом печати необходимо определить оптимальную ориентацию детали в камере принтера и рассчитать поддерживающие структуры. Рекуррентные нейронные сети (RNN) и алгоритмы на базе деревьев решений анализируют исторические данные печати для выбора оптимальной стратегии, что снижает расход дорогостоящего порошка и минимизирует риск сбоя [7].

3. *Мониторинг in-situ (в реальном времени).* 3D-печать металлами связана с экстремальными температурными градиентами. Системы компьютерного зрения анализируют видеопотоки камеры принтера. Если сверточная нейросеть (CNN) замечает формирование поры или перегрев слоя, система за миллисекунды корректирует мощность лазера, замыкая контур автоматического управления.

4. *Ускоренный поиск материалов.* Разработка сплавов для 3D-печати ранее занимала годы. Сегодня алгоритмы машинного обучения анализируют базы данных химических свойств элементов, предсказывая термодинамическое поведение новых комбинаций материалов, что ускоряет НИОКР в десятки раз.

5. *Неразрушающий контроль качества.* После печати модели компьютерного зрения, обученные на снимках промышленной томографии, автоматически выявляют внутренние микротрещины деталей, исключая человеческий фактор при контроле качества.

6. *Оптимизация логистики (IoT).* ИИ прогнозирует износ деталей на предприятиях и отправляет команды на локальные 3D-принтеры для их оперативной печати, исключая необходимость длительного складского хранения [3].

3. Примеры использования ИИ в аддитивном производстве.

Для ИТ-специалистов наибольший интерес представляют конкретные архитектурные и программные реализации ИИ в промышленности. Рассмотрим ключевые технологические концепции.

3.1. Генеративный дизайн в аэрокосмической отрасли.

Аэрокосмическая промышленность – главный бенефициар генеративного дизайна [4]. В авиации снижение веса детали на несколько граммов дает колоссальную экономию топлива в масштабах срока эксплуатации лайнера. В облачные вычислительные кластеры загружаются жесткие ограничения: максимальные габариты, точки крепления и векторы физических нагрузок.

В отличие от классической топологической оптимизации, которая просто удаляет «лишнее» из готового чертежа, генеративный ИИ создает деталь с нуля. Алгоритмы эволюционного моделирования генерируют структуры, напоминающие костную ткань или пчелиные соты. После машинного отбора оптимальная 3D-модель отправляется на установку прямого лазерного спекания металлов (DMLS). Интеграция программного интеллекта и аддитивного оборудования позволяет снизить вес элементов (например, кронштейнов двигателей) на 30–40%, одновременно увеличив их прочностные характеристики [1].

3.2. Обнаружение дефектов и анализ ванны расплава.

При лазерной 3D-печати ключевую роль играет «ванна расплава» – микроскопическая зона, где лазер плавит металлический порошок. Любое отклонение температуры или скорости движения лазера ведет к браку [6].

Для контроля этого процесса применяются передовые достижения ИТ: высокоскоростные камеры промышленного зрения делают десятки тысяч снимков в секунду, формируя гигантский поток данных (Big Data). Алгоритмы на базе архитектуры YOLO (You Only Look Once) или специализированные сверточные сети обрабатывают этот поток на лету (Edge Computing). Нейросеть классифицирует тепловые паттерны, отличая штатное плавление от дефектного. Обнаружив аномалию, микроконтроллер принтера, управляемый ИИ, мгновенно изменяет параметры лазера на текущем слое. Такой программный контроль гарантирует качество, необходимое для ракетных двигателей и медицинских имплантатов [9].

3.3. Цифровые двойники (*Digital Twins*) на базе ИИ.

Цифровой двойник – это сложная программная сущность, представляющая собой математически точную виртуальную копию физического 3D-принтера и детали [3]. Интеграция датчиков Интернета вещей (IoT) обеспечивает непрерывную двустороннюю связь между станком и сервером.

Перед физической печатью ИИ запускает миллионы симуляций в виртуальной среде цифрового двойника. Алгоритмы прогнозируют, как именно деталь деформируется при остывании. На основе этих вычислений ИИ вносит превентивные искажения в исходную CAD-модель – например, слегка изгибает ее в противоположную сторону [5]. В результате, когда физическая деталь остывает и сжимается, она принимает идеальную проектную форму. Этот программный подход экономит гигантские суммы, исключая потребность в тестовых физических распечатках.

3.4. ИИ в разработке новых сплавов.

Развитие 3D-печати тормозится узким спектром доступных порошковых металлов. Искусственный интеллект кардинально меняет процесс материаловедения. Графовые нейронные сети (GNN) используются для моделирования кристаллических решеток сплавов.

Программа анализирует огромные массивы данных о термодинамике и предсказывает, будет ли новый химический состав устойчив к лазерному плавлению. Принтер смешивает порошки по рецепту ИИ и печатает тестовый образец. Полученные физические характеристики вновь загружаются в нейросеть, дообучая модель. Эта замкнутая петля обратной связи между программным алгоритмом и аппаратной печатью сокращает сроки создания новых высокопрочных материалов с нескольких лет до пары месяцев [2].

4. Заключение.

Интеграция искусственного интеллекта и аддитивного производства представляет собой один из самых ярких примеров цифровой трансформации XXI века. Как показано в статье, внедрение ML-моделей превращает 3D-печать из слепого механического процесса в интеллектуальную, саморегулирующуюся экосистему [6].

Использование нейросетей в генеративном дизайне расширяет границы инженерной мысли, а алгоритмы компьютерного зрения обеспечивают контроль качества на микросекундном уровне,

кардинально снижая уровень брака. Более того, концепции цифровых двойников и предиктивного моделирования материалов доказывают, что программный ИТ-уровень в современной промышленности стал не менее важен, чем аппаратные мощности заводов [3].

Для студентов ИТ-специальностей и будущих инженеров-программистов производственный сектор открывает уникальные перспективы. Разработка систем машинного обучения, способных в реальном времени управлять физической материей, требует глубоких знаний архитектуры ПО, аналитики данных и физики [5]. По мере того, как промышленность движется к полной автоматизации и устойчивому развитию, симбиоз программного кода и аддитивных станков будет только усиливаться, формируя фундамент высокотехнологичного производства будущего.

Список литературы

1. Зленко М.А. Аддитивные технологии в машиностроении / М.А. Зленко, А.А. Попович, И.Н. Мутылина. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2020. – 222 с.
2. Шарипов И.И. Применение искусственного интеллекта в аддитивных технологиях / И.И. Шарипов // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Казань: КГЭУ, 2024. – С. 58–60.
3. Корнилов А.С. Цифровые двойники и искусственный интеллект в промышленности / А.С. Корнилов. – М.: Техносфера, 2021. – 312 с.
4. Gibson I. Additive Manufacturing Technologies: 3D Printing, Rapid Prototyping, and Direct Digital Manufacturing / I. Gibson, D. Rosen, B. Stucker. – Springer Nature, 2021. – 698 p.
5. Machine learning in additive manufacturing: State-of-the-art and perspectives / C. Wang, X.P. Tan, S.B. Tor, C.S. Lim // Additive Manufacturing. – 2020. – Vol. 36. – P. 101538. DOI 10.1016/j.addma.2020.101538. EDN QXZZSM
6. Goh G.D. A review on machine learning in 3D printing: applications, potential, and challenges / G.D. Goh, S.L. Sing, W.Y. Yeong // Artificial Intelligence Review. – 2021. – Vol. 54. No. 1. – P. 63–94. DOI 10.1007/s10462-020-09876-9. EDN OVJXUC
7. Baturynska I. Towards Artificial Intelligence in Additive Manufacturing: A Review / I. Baturynska, K. Martinsen // Procedia CIRP. – 2021. – Vol. 104. – P. 381–386. DOI 10.1016/j.procir.2021.11.064. EDN VMYZHI

Воронкова Дарья Евгеньевна

студентка

Суетин Илья Николаевич

канд. пед. наук, д-р ист. наук, доцент, профессор

ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный
педагогический университет им. И.Н. Ульянова»
г. Ульяновск, Ульяновская область

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ: ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТАТУСА ИНФОРМАЦИОННОГО ПОСРЕДНИКА

Аннотация: в статье конкретизируется правовой статус информационного посредника в условиях трансформации цифровых платформ в многофункциональные экосистемы. Рассматриваются доктринальные подходы к определению границы между нейтральным посредничеством и активным участием платформы в распространении информации. Обосновывается необходимость разработки дифференцированных критериев ответственности в зависимости от степени вовлеченности платформы в оборот контента.

Ключевые слова: информационный посредник, цифровая платформа, пользовательский контент, ответственность, модерация контента, ограничение доступа, экосистема.

Развитие цифровой экономики привело к появлению нового типа субъектов правоотношений – цифровых платформ, выступающих связующим звеном между поставщиками товаров и услуг и конечными потребителями. Маркетплейсы, социальные сети, видеохостинги и поисковые системы давно переросли роль пассивных технических посредников, превратившись в активных участников информационного обмена, осуществляющих ранжирование, рекомендательные алгоритмы и модерацию контента. Данная трансформация порождает фундаментальную правовую проблему: классический институт информационного посредника, предполагающий ограниченную ответственность за чужой контент, перестает соответствовать реальному положению дел [3; 4]. Актуальность темы обусловлена необходимостью выработки новых правовых подходов к определению статуса и пределов ответственности цифровых платформ, обеспечивающих баланс

между защитой прав граждан и интересами развития технологического предпринимательства.

Целью настоящего исследования является анализ эволюции правовой конструкции информационного посредника и выявление критериев, позволяющих разграничить нейтральное посредничество и активное участие платформы в распространении информации.

Институт информационного посредника сформировался в российском праве относительно недавно и получил легальное закрепление в ст. 1253.1 Гражданского кодекса Российской Федерации [1]. Данная статья была введена Федеральным законом от 02.07.2013 №187-ФЗ [6]. Согласно данной норме, информационный посредник – это лицо, осуществляющее передачу материала в информационно-телекоммуникационной сети, предоставляющее возможность размещения материала или доступа к нему. Условиями освобождения от ответственности за нарушение интеллектуальных прав являются отсутствие инициативы в передаче материала, невнесение изменений в него и неосведомленность о неправомерности использования результата интеллектуальной деятельности. Аналогичная логика прослеживается и в ст. 17 Федерального закона от 27.07.2006 №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [7], устанавливающей основания освобождения от ответственности за распространение противоправной информации.

Данная модель базируется на концепции «безопасной гавани», заимствованной из американского Акта о цифровом тысячелетии (Digital Millennium Copyright Act, DMCA) и европейской Директивы об электронной коммерции 2000/31/ЕС. Суть концепции состоит в том, что информационный посредник не обязан осуществлять превентивный мониторинг контента и несет ответственность лишь при невыполнении требования правообладателя о его удалении (система «уведомление – удаление»).

Однако практика последних лет демонстрирует существенный отход от этой парадигмы. Как отмечает Е.А. Суханов, «появление новых объектов и субъектов гражданского оборота, связанных с цифровизацией экономики, требует постоянного обновления правовых институтов, в том числе института ответственности» [5, с. 112]. Действительно, когда платформа не просто хранит пользовательский контент, а алгоритмически продвигает его, увеличивая охват аудитории, она тем самым принимает на себя функции, близкие к функциям средства массовой информации.

Статистические данные подтверждают масштаб влияния платформ на информационную среду. Согласно исследованию Mediascope [9], проведенному в 2024 году, среднесуточный охват российских пользователей социальными сетями и видеохостингами составляет 78% от общего числа интернет-пользователей, а более 60% респондентов узнают о новостях и событиях именно из рекомендательных лент платформ, а не с сайтов традиционных СМИ. Эти цифры свидетельствуют о колоссальной роли платформ в формировании общественного мнения, что требует соразмерного уровня правовой ответственности.

В научной литературе выделяются три уровня вовлеченности платформы в оборот контента: пассивное хостинг-посредничество, активная модерация и формирование рекомендаций, а также генерация собственного контента [5]. Каждому уровню должен соответствовать свой правовой режим ответственности. Если на первом уровне сохранение «безопасной гавани» представляется оправданным, то на втором и третьем платформа должна нести повышенные обязанности по контролю за распространяемой информацией.

Показательным примером эволюции регулирования является принятие в Европейском Союзе Акта о цифровых услугах (Digital Services Act, Regulation 2022/2065), вступившего в силу в полном объеме с февраля 2024 года. Данный документ вводит асимметричное регулирование: к очень крупным онлайн-платформам (с аудиторией более 45 миллионов пользователей в ЕС) применяются повышенные требования, включая обязательную оценку системных рисков, независимый аудит алгоритмических систем и предоставление пользователям возможности отказаться от рекомендательных алгоритмов [5].

Российское законодательство также движется в сторону усиления ответственности цифровых платформ, однако данный процесс носит фрагментарный характер. Федеральный закон от 01.07.2021 №236-ФЗ «О деятельности иностранных лиц в информационно-телекоммуникационной сети Интернет на территории Российской Федерации» обязал крупные иностранные платформы учреждать филиалы или представительства в России и выполнять требования Роскомнадзора по удалению противоправного контента [8]. Кроме того, в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях были введены значительные штрафы для операторов социальных сетей за удаление запрещенной информации [2]. Однако единого системного

подхода к определению статуса и границ ответственности платформ российское законодательство пока не выработало.

Отдельную проблему составляет квалификация маркетплейсов, совмещающих функции информационного посредника и фактического продавца. Классическая модель маркетплейса предполагает, что он лишь предоставляет техническую возможность для взаимодействия продавцов и покупателей, не становясь стороной договора купли-продажи. Однако современные цифровые экосистемы активно внедряют собственные торговые операции, используют единые логистические и платежные сервисы, устанавливают стандарты обслуживания. В таких условиях разграничения ответственности между маркетплейсом и продавцом становится нетривиальной задачей, а потребитель зачастую воспринимает платформу как сторону сделки [6]. Судебная практика демонстрирует тенденцию к расширительному толкованию роли маркетплейса: при наличии признаков активного участия платформы в сделке суды склонны возлагать на нее солидарную или субсидиарную ответственность перед потребителем.

Таким образом, правовое регулирование деятельности цифровых платформ находится в стадии активной трансформации. Классическая модель информационного посредника, предполагающая минимальную ответственность за чужой контент, перестает отвечать современным реалиям. На смену ей приходит дифференцированный подход, учитывающий степень вовлеченности платформы в контентный и коммерческий оборот. Эволюция цифровых платформ от технических посредников к многофункциональным экосистемам требует переосмысления правовой конструкции информационного посредника. Анализ научной литературы и законодательных актов позволяет сделать вывод о необходимости внедрения дифференцированного подхода к определению статуса и ответственности платформ, при котором объем правовых обязанностей ставится в зависимость от степени их вовлеченности в оборот контента и товаров.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 №230-ФЗ (последняя редакция) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – №52 (ч. 1). – Ст.1253.1.
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 №195-ФЗ (последняя редакция) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – №1 (ч. 1). – Ст.13.41.

3. Кузнецова Н.И. Человеческий капитал как фактор инновационного развития современной экономики региона / Н.И. Кузнецова, И.Н. Суетин, М.А. Рябова // Современные тренды управления, экономики и предпринимательства: от теории к практике: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Ульяновск, 14–15 ноября 2023 г.). – Чебоксары: УлГПУ им. И.Н. Ульянова, 2023. – С. 331–336. EDN FVIONP
4. Рябова М.А. Мониторинг как инструмент формирования системы контроля / М.А. Рябова, Г.В. Рябов, И.Н. Суетин // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник материалов V Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием (Ульяновск, 21 апреля 2023 г.). – Чебоксары: УлГПУ им. И.Н. Ульянова, 2023. – С. 315–319. EDN UDBNIA
5. Суханов Е.А. Гражданское право: учебник. В 4 т. Т. 1. Общая часть / Е.А. Суханов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Статут, 2020. – 576 с.
6. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам защиты интеллектуальных прав в информационно-телекоммуникационных сетях» от 02.07.2013 №187-ФЗ (последняя редакция) // Собрание законодательства РФ. – 2013. – №27. – Ст. 3479.
7. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 №149-ФЗ (последняя редакция) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – №31 (ч. 1). – Ст. 3448.
8. Федеральный закон «О деятельности иностранных лиц в информационно-телекоммуникационной сети Интернет на территории Российской Федерации» от 01.07.2021 №236-ФЗ (последняя редакция) // Собрание законодательства РФ. – 2021. – №27 (ч. 1). – Ст. 5064.
9. Mediascope. – URL: <https://mediascope.net/> (дата обращения: 26.05.2026).

Ерохина Виктория Игоревна

бакалавр

ФКОУ ВО «Пермский институт ФСИН России»

г. Пермь, Пермский край

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ, ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация: в статье рассматривается роль цифровых платформ как инструмента модернизации муниципального управления в условиях цифровой трансформации публичной власти. Выявлены ключевые проблемы внедрения цифровых платформ на муниципальном уровне: фрагментарность нормативного регулирования, неравномерность цифровой зрелости муниципальных образований и недостаточная интеграция информационных систем. На основе анализа нормативной правовой базы Российской Федерации и научных исследований обоснованы основные направления совершенствования: унификация правовых требований, развитие единого цифрового контура публичного управления, адресная поддержка муниципалитетов. Отдельное внимание уделено перспективам развития цифровых платформ, связанным с внедрением искусственного интеллекта, расширением гражданского участия и усилением информационной безопасности.

Ключевые слова: цифровые платформы, муниципальное управление, местное самоуправление, цифровая трансформация, цифровизация, информационные системы, управление на основе данных.

Цифровые платформы становятся одним из ключевых инструментов модернизации муниципального управления, поскольку позволяют переводить взаимодействие власти и граждан в более прозрачный, быстрый и управляемый формат. Для органов местного самоуправления это означает не только автоматизацию отдельных процедур, но и переход к сервисной модели управления территорией, ориентированной на качество услуг и обратную связь. Вместе с тем внедрение данных решений сопровождается рядом системных проблем, связанных с организационной готовностью и технологической неоднородностью муниципалитетов [7].

Обращаясь к нормативной правовой базе данного вопроса, необходимо отметить, что фундаментальными источниками по вопросу

исследования выступают Федеральный закон от 20 марта 2025 г. №33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», Федеральный закон от 27 июля 2006 г. №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», Федеральный закон от 27 июля 2006 г. №152-ФЗ «О персональных данных», а также подзаконные акты и государственные программы цифрового развития [2–4]. В научных исследованиях подчеркивается, что цифровые платформы должны рассматриваться не только как технический инструмент, но и как элемент публичного управления, требующий правового и организационного сопровождения.

Одной из главных проблем остается фрагментарность нормативного регулирования: цифровые платформы используются в практике муниципалитетов, но не всегда имеют закрепленный правовой статус, единые стандарты внедрения и требования к интеграции. Это создает правовую неопределенность при обработке данных, межведомственном обмене и предоставлении услуг в электронном виде [1].

Второй проблемой является значительная разница в уровне цифровой зрелости муниципальных образований. Крупные городские округа чаще обладают собственными ИТ-командами, инфраструктурой и финансированием, тогда как другие ограничены в ресурсах и зависят от региональных решений. Из-за этого цифровые платформы внедряются неравномерно, что снижает эффективность единой цифровой политики [5].

Третья проблема связана с тем, что цифровые платформы часто создаются как отдельные системы, а не как элементы единого информационного контура. Это приводит к дублированию информации, разрыву между ведомствами и необходимости многократного ввода одних и тех же данных гражданами и организациями.

В целях преодоления вышеуказанных проблем, необходимо нормативно закрепить единые требования к цифровым платформам муниципального уровня: порядок их внедрения, принципы совместимости, требования к защите данных и алгоритмы взаимодействия с региональными и федеральными системами. Таким образом снизится вероятность возникновения правовых рисков, а цифровая трансформация станет более доступной.

Для сокращения технологического разрыва между муниципалитетами требуется адресная поддержка менее обеспеченных территорий: целевые субсидии, типовые платформенные решения,

региональные центры компетенций и единые стандарты внедрения. Такой подход позволит использовать масштабируемые модели, адаптированные под разные типы муниципальных образований. Муниципальные платформы должны проектироваться как часть общей архитектуры публичного управления, а не как локальные ИТ-решения. Для этого необходимы единые справочники данных, сквозная идентификация пользователей, межведомственные шлюзы и механизмы автоматического обмена сведениями. Это позволит сократить административные издержки, а также повысить качество муниципальных услуг.

Одним из ключевых направлений по вопросу развития цифровых платформ в муниципальных образованиях станет дальнейшая интеграция муниципальных, региональных и федеральных информационных систем. Это позволит сократить дублирование данных, ускорить межведомственное взаимодействие и сформировать сквозной цифровой контур управления. В результате муниципалитет сможет принимать решения на основе актуальной аналитики, а не только на основании отчетности и предоставленных сведений.

Важной перспективой является развитие управления на основе данных. Цифровые платформы будут накапливать большие массивы информации о потребностях жителей, качестве городской среды, работе транспорта, ЖКХ, социальной сферы и инфраструктуры. Это создаст условия для более точного прогнозирования проблем, раннего выявления рисков и более эффективного распределения бюджетных ресурсов.

Отдельное значение приобретет внедрение технологий искусственного интеллекта и интеллектуальной аналитики. Такие решения могут использоваться для обработки обращений граждан, прогнозирования повторяющихся ситуаций, анализа муниципальных расходов и выявления неэффективных управленческих решений, что повысит качество муниципального управления в целом.

Еще одна перспектива связана с развитием платформенных сервисов участия граждан в управлении территорией. Речь идет о расширении цифровых каналов обратной связи, электронных опросов, инициативного бюджетирования, общественного контроля и обсуждения муниципальных проектов. Это усилит открытость местного самоуправления и сделает население более вовлеченным в принятие решений [6].

Не менее важным направлением станет выравнивание цифрового развития муниципалитетов. В перспективе возрастет роль типовых платформенных решений, региональных центров компетенций и межмуниципального обмена практиками. Также можно ожидать усиления требований к информационной безопасности и защите персональных данных. По мере роста объема цифровых сервисов возрастут риски их сохранения.

Таким образом, перспективы развития цифровых платформ заключаются в их постепенной интеграции из вспомогательного инструмента в основу нового типа муниципального управления – более прозрачного, сервисного, аналитически ориентированного на потребности жителей.

Цифровые платформы способны стать эффективным инструментом развития муниципального управления, если их внедрение будет сопровождаться правовой определенностью, технологической интеграцией, кадровым обеспечением и выравниванием ресурсных возможностей территорий. Иначе цифровизация рискует остаться набором разрозненных сервисов, не приводящих к качественному изменению управленческой модели.

Список литературы

1. Аскеров М.И. Нормативно-правовые основы внедрения цифровых технологий в сфере государственного и муниципального управления / М.И. Аскеров, А.Р. Корнилов, Б.Е. Кошелюк // Аграрное и земельное право. – 2023. – №11(227). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/normativno-pravovye-osnovy-vnedreniya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-sfere-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-1> (дата обращения: 02.05.2026).

2. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» от 20.03.2025 №33-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202503200023> (дата обращения: 02.05.2026).

3. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 №149-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/24157> (дата обращения: 02.05.2026).

4. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 №152-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docview&page=1&nd=102108261&rdk=17> (дата обращения: 02.05.2026).

5. Корюкаев А.В. Особенности и проблемы внедрения системы «электронный муниципалитет» / А.В. Корюкаев // Kant. – 2016. – №4(21). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-problemy-vnedreniya-sistemy-elektronnyy-munitsipalitet> (дата обращения: 02.05.2026).

6. Липчанская М.А. Правовое обеспечение цифровой трансформации местного самоуправления в Российской Федерации: проблемы и перспективы / М.А. Липчанская, С.Е. Чаннов // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2024. – №2(64). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-obespechenie-tsifrovoy-transformatsii-mestnogo-samoupravleniya-v-rossiyskoj-federatsii-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 02.05.2026).

7. Стародубова О.Е. Роль цифровых платформ в государственном управлении / О.Е. Стародубова // Юридические исследования. – 2024. – №12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsifrovyyh-platform-v-gosudarstvennom-upravlenii> (дата обращения: 02.05.2026).

Жежеря Вадим Андреевич

студент

Журавлёв Михаил Владиславович

канд. физ.-мат. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный
университет – МСХА им. К.А. Тимирязева»
г. Москва

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПОИСКА ЭКЗОПЛАНЕТ ПО ДАННЫМ КОСМИЧЕСКИХ ТЕЛЕСКОПОВ KEPLER И TESS

Аннотация: в статье рассматриваются современные методы машинного обучения, применяемые для автоматического обнаружения экзопланет по кривым блеска космических телескопов Kepler и TESS. Описываются ограничения классического подхода, основанного на аппроксимации транзитов (BLS), и необходимость перехода к нейросетевым архитектурам. Приведены примеры успешного использования сверточных нейронных сетей (AstroNet, ExoNet) и автоэнкодеров для выделения слабых сигналов на фоне шумов. Показано, что применение глубокого обучения позволяет не только повысить полноту выборки, но и обнаруживать планеты, пропущенные традиционными алгоритмами. В заключении обсуждаются перспективы интеграции методов ИИ в конвейер обработки данных будущих космических миссий.

Ключевые слова: машинное обучение, сверточные нейронные сети, экзопланеты, информатика, транзитный метод, Kepler, TESS, анализ кривых блеска, астроинформатика.

С момента запуска космического телескопа Kepler в 2009 г. астрономия обогатилась огромным массивом высокоточных

212 Актуальные вопросы интеграции науки и практики
в условиях трансформации социально-экономических систем

фотометрических данных. Основная задача миссии – регистрация периодических падений блеска звёзд, вызванных прохождением экзопланет по их диску (транзитный метод). За время работы Kepler было получено более 200 000 кривых блеска, а объём накопленной информации превысил 20 Тбайт. Его преемник, телескоп TESS (Transiting Exoplanet Survey Satellite), запущенный в 2018 г., увеличивает этот поток ещё более чем на 20 миллионов звёзд в год.

Обработка таких объёмов данных традиционными методами, основанными на ручном подборе параметров или классическом алгоритме Box-fitting Least Squares (BLS), становится узким местом. Кроме того, сложность выделения слабых сигналов на фоне инструментальных шумов, переменности звёзд и артефактов требует новых подходов. Машинное обучение, в особенности глубокие нейронные сети, позволяет автоматизировать поиск экзопланет, повысить чувствительность и сократить время обработки.

Цель данной работы – обзор и анализ современных методов машинного обучения, используемых для обнаружения экзопланет по данным Kepler и TESS, а также демонстрация их эффективности на реальных наборах данных.

Для начала рассмотрим алгоритм BLS, который долгое время являлся стандартом для поиска транзитных сигналов. Он работает путём свёртки временного ряда с прямоугольным шаблоном, имитирующим транзит, и поиска периодов, при которых достигается максимальное отношение сигнал/шум. Несмотря на свою надёжность, BLS обладает рядом ограничений. Прежде всего, он требует ручного задания порогов и диапазонов возможных периодов, что вносит субъективность и снижает воспроизводимость результатов. Кроме того, алгоритм оказывается малоэффективным при наличии сильной коррелированной шумовой составляющей, которая характерна для реальных фотометрических данных. Высокий процент ложных срабатываний также остаётся проблемой: инструментальные эффекты, такие как сбои датчиков или попадание космических лучей, нередко имитируют транзитный сигнал. Наконец, BLS плохо масштабируется на миллионы кривых блеска, поскольку требует перебора большого числа пробных периодов для каждой звезды.

В миссии Kepler применялась модификация BLS в составе конвейера Data Processing Pipeline, однако после завершения активной фазы стало очевидно, что значительная часть экзопланет осталась

необнаруженной. Это стимулировало поиск альтернативных методов, основанных на машинном обучении.

Применение машинного обучения в астрономии прошло путь от классических классификаторов на ручных признаках до глубоких нейросетей, работающих непосредственно с временными рядами. На ранних этапах исследователи использовали метрики формы транзита, статистики потока и параметры периодичности, подавая их в модели типа Random Forest или SVM. Это позволило снизить долю ложных срабатываний, но требовало экспертных знаний и не учитывало сложные корреляции.

Свёрточные нейронные сети (CNN) стали революционным шагом благодаря способности самостоятельно извлекать иерархические признаки. Наиболее известная реализация – AstroNet (Google AI + NASA), состоящая из свёрточных и полносвязных слоёв. Модель обучалась на данных Kepler и достигла полноты около 96% при уровне ложных срабатываний 0.5%, а также обнаружила две планеты (Kepler-90 i и Kepler-80 g), пропущенные первичной обработкой.

Для подавления инструментального шума применяются автоэнкодеры. Модель восстанавливает «чистую» кривую блеска, а остаточный ряд становится более чувствительным к слабым транзитам. Такой подход позволил обнаружить планеты с глубиной транзита менее 0.01% в данных TESS.

Для иллюстрации практического применения описанных методов рассмотрим конвейер обработки, построенный на библиотеке Lightkurve и фреймворке PyTorch. Исходные данные TESS представляют собой временные ряды потока. Предобработка включает несколько обязательных этапов. Сначала выполняется удаление выбросов с помощью 5 σ -фильтрации, позволяющей отсеять аномальные отсчёты, связанные с космическими лучами или кратковременными сбоями. Далее проводится нормализация потока относительно его медианного значения, чтобы привести все кривые блеска к единому масштабу. Систематические эффекты, обусловленные изменениями чувствительности детекторов и температурными колебаниями, корректируются методом co-trending basis vectors. Наконец, из обработанного временного ряда извлекаются фрагменты вокруг предполагаемых моментов транзитов, которые подаются на вход нейронной сети. Для обучения модели используется архитектура, аналогичная AstroNet, адаптированная под частоту дискретизации TESS. В качестве обучающей выборки

применяются размеченные кривые блеска из каталога TESS Objects of Interest (TOI) и набор подтверждённых ложных срабатываний.

Тестирование на независимой выборке из 1000 звёзд показало, что нейросетевая модель выявляет на 14% больше планет-кандидатов, чем классический конвейер SPOC (Science Processing Operations Center), при сопоставимом уровне ложных срабатываний.

В итоге применение методов машинного обучения к данным Kepler и TESS привело к повышению полноты обнаружения. По оценкам, около 10–15% планет с радиусом, близким к земному, были упущены традиционными методами. Использование глубоких нейросетей позволяет снизить этот показатель до 2–3%. Также сократилось время обработки. Если инспекция одной кривой блеска астрономом может занимать часы, то современная сеть классифицирует тысячи кривых в секунду на графических процессорах. Облегчённое обнаружение планет в сложных системах. Многопланетные системы генерируют перекрывающиеся транзиты, что крайне сложно для BLS. Нейросети, обученные на синтезированных сигналах, успешно справляются с такими случаями. И наконец, снижение зависимости от экспертных порогов: вместо задания параметров поиска исследователь получает вероятностную оценку присутствия планеты, что позволяет ранжировать кандидатов и гибко управлять компромиссом между полнотой и достоверностью.

Методы машинного обучения стали неотъемлемой частью современной астроинформатики. Их внедрение в обработку данных космических миссий Kepler и TESS позволило не только ускорить анализ, но и обнаружить экзопланеты, ранее ускользавшие от внимания. Дальнейшее развитие связано с применением трансформерных архитектур, способных учитывать долгосрочные зависимости во временных рядах, и объединением данных разных обсерваторий. Ожидается, что подходы, основанные на глубоком обучении, будут составлять основу конвейеров обработки будущих миссий, таких как PLATO (ЕКА) и Nautilus (NASA), обеспечивая максимальную научную отдачу при минимальном участии человека.

Список литературы

1. Замятин А.В. Обнаружение аномалий в технологических данных: алгоритмы, программы, системы / А.В. Замятин, Д.А. Мурзагулов. – Томск: Изд-во Том. гос. ун-та, 2024. – 240 с. EDN OQLWWO
2. Информационные системы и технологии в АПК: учебник / А.В. Бабкина, И.Е. Быстренина, М.И. Горбачев [и др.]. – М.: Российский государственный аграрный университет, 2025. – 615 с. EDN ZJCXJU

3. Китов В.В. Машинное и глубокое обучение: учебник / В.В. Китов. – М.: ВМК МГУ, 2025.

4. Сравнительный анализ статистических и нейросетевых методов прогнозирования геоэкологических показателей горнодобывающих объектов / А.А. Ступина, М.В. Спринджук, М.В. Журавлев, Т.И. Ашмарина // Известия Тульского государственного университета. Науки о Земле. – 2025. – №4. – С. 125–130. EDN ITXOMF

5. Identifying Exoplanets with Deep Learning. II. Two New Super-Earths Uncovered by a Neural Network in the Kepler Data / A. Dattilo, A. Vanderburg, Ch.J. Shallue [et al.] // The Astronomical Journal. – 2019. – Vol. 157. No. 5. – P. 169.

6. Kovács G. A box-fitting algorithm in the search for periodic transits / G. Kovács, S. Zucker, T. Mazeh // Astronomy & Astrophysics. – 2002. – Vol. 391. – P. 369–377.

Катковский Александр Борисович

студент

ОАНО ВО «Московский институт

технологий и управления»

г. Москва

РЕАЛИЗАЦИЯ ДАШБОРДА НА БАЗЕ ПЛАТФОРМЫ RIX BI

Аннотация: в статье рассматривается проблема, связанная с тем, что текущая система обработки заявок не позволяет вывести требуемые значения в удобном для чтения формате. Для ее сборки и структурирования требуется много рабочих ресурсов. После изучения возможности принято решение внедрить систему бизнес-аналитики BI-систему, которая предусматривает обратную интеграцию с существующей системой. Результатом внедрения стало использование интерактивных дашбордов как отделом ИТ, так и отделами закупок, финансов и продаж. Рассматривается синхронизация с другими системами компании и расширении функционала, разработанного ПО.

Ключевые слова: дашборд, макет, документ, данные, платформа.

В связи с ростом требований к прозрачности ИТ-процессов и необходимостью перехода от реактивного к проактивному управлению сервисной деятельностью было принято решение внедрения BI-системы, которая представляет методы и инструменты для

организаций, обеспечивающие перевод транзакционной деловой информации в читаемую для человека форму, а также средства для массовой работы с такой обработанной информацией и удобный редактор дашбордов

Дашборд – это графический отчет, где ключевые показатели собраны в одном месте, или это может быть документ (сайт) с лаконично представленными статистическими данными, отчётами, чаще всего с элементами инфографики. Дашборд легко настроить под конкретного пользователя и задачу.

Открытая система обработки заявок (OTRS от англ. Open Request System – тикет-система) позволяет организациям, которые занимаются технической поддержкой любых проектов, совместно работать над решением проблем пользователей. Основная цель определена как повышение эффективности информационно-технической поддержки и сокращение времени на формирование отчетности.

После сравнения текущих предложений и выбора на отечественного Рix BI был разработан макет мониторинга, а именно интерактивного дашборда, который включает в себя следующие показатели.

Общее количество заявок: за выбранный период.

Открытые заявки: текущее количество заявок в статусах «Открыта», «В работе».

Среднее время решения (MTTR): в часах, по всем закрытым заявкам.

Процент нарушений SLA: доля заявок, где `sla\_breached = TRUE`, от общего числа закрытых заявок за период.

Загрузка исполнителей: количество заявок в работе на каждого исполнителя.

Динамика создания заявок: график по дням/неделям.

Распределение заявок по категориям (очередям): круговая диаграмма.

Топ-5 проблемных категорий: по количеству заявок или проценту нарушений SLA.

Спроектированный макет (Рис.1) состоит из следующих зон:

– *верхняя панель (Header)*: название дашборда, период отчета, кнопки экспорта (PDF, Excel), кнопка сброса фильтров;

– *панель KPI (ключевые показатели)*: 4–6 карточек с основными метриками (большие цифры, изменение за период).

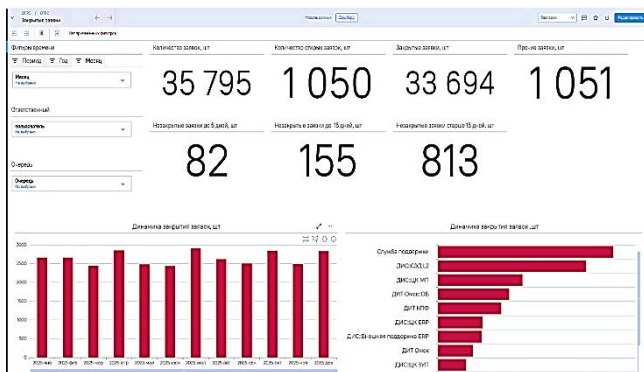


Рис. 1. Макет интерактивного дашборда

Основная рабочая область.

График 1: динамика создания и закрытия заявок (линейный график).

График 2: распределение заявок по очередям (столбчатая диаграмма с накоплением).

График 3: среднее время решения по исполнителям (горизонтальные столбцы).

Левая панель фильтров (Collapsible Sidebar): фильтры по периоду, очереди, статусу, исполнителю, приоритету.

Предусмотрены следующие интерактивные элементы и возможности фильтрации.

Перекрестная фильтрация: клик на элемент диаграммы (например, на столбец «ИТ-поддержка») автоматически применяет этот фильтр ко всем виджетам на дашборде.

Детализация (Drill-down): двойной клик на число в KPI или на элементе графика открывает детальный отчет со списком соответствующих заявок.

Уведомления: настройка триггеров в Pix BI для отправки email-уведомлений руководителю, если процент нарушений SLA превышает 10% за день.

Ролевой доступ: для роли «Исполнитель» отображаются только заявки, назначенные на него, и агрегированная статистика по команде.

На этапе проектирования процессов обеспечения качества данных был спроектирован многоуровневый механизм проверки и очистки данных, и учтены следующие правила: проверка полноты (критические поля не должны иметь нулевое значение), проверка консистентности (при обнаружении неизвестного статуса заявка

помечается особым флагом, администратор получает уведомление; проверка соответствия времени открытия и закрытия заявки), проверка соответствия бизнес-правилам (автоматическая проверка нарушений sla), очистка и стандартизация (приведение названий очередей и имён исполнителей к единому регистру и формату; удаление тестовых и системных заявок)

Модель была протестирована на исторических данных из OTRS за последние 3 месяца, в ходе которого выяснилось, что интерактивный дашборд эффективен для анализа, но для проактивного управления критически важна система автоматических оповещений. В Pix BI реализован механизм Alerting, который настраивается поверх рассчитанных KPI.

Пилотный проект был признан успешным: интерфейс оказался интуитивно понятным, время на подготовку отчётовкратно сократилось, руководители подтверждают возможность получать нужные данные без привлечения аналитиков.

Даже консервативная оценка экономии трудозатрат окупает затраты на лицензии и внедрение за период менее 12 месяцев. Косвенные эффекты (повышение удовлетворённости клиентов, проактивное управление) многократно увеличивают общую ценность проекта.

Таким образом, разработанная модель представляет собой законченный, технически обоснованный и экономически эффективный проект, готовый к реализации, а также способствует реализации принципов устойчивого развития и Green IT за счёт сокращения бумажного документооборота и оптимизации использования вычислительных ресурсов. Её внедрение станет значительным шагом в цифровой трансформации управления ИТ-сервисами ООО «ПРОДО Тех».

Список литературы

1. OTRS Documentation. – URL: <https://doc.otrs.com> (дата обращения: 03.05.2026).
2. Pix BI: официальный сайт. – URL: <https://pixbi.ru> (дата обращения: 03.05.2026).
3. Официальный блог Pix BI с кейсами. – URL: <https://pixbi.ru/blog/> (дата обращения: 03.05.2026).
4. Проектирование информационных систем: учебник и практикум для вузов / Д.В. Чистов, П.П. Мельников, А.В. Золотарюк, Н.Б. Ничепорук. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 273 с.
5. Сравнительный анализ открытых систем управления заявками: OTRS, Jira Service Desk, Zammad. – URL: <https://habr.com/ru/articles/725374/> (дата обращения: 03.05.2026).

6. Шарп Г. Microsoft Power BI. Визуализация данных и бизнес-аналитика / Г. Шарп. – СПб.: Питер, 2023.

7. Швейерман А.Ю. Методы оценки эффективности ИТ-проектов / А.Ю. Швейерман. – М.: Альпина Паблишер, 2020.

Князева Марина Даниловна

канд. техн. наук, доцент

ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»

г. Москва

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПАРАДИГМА В ОБУЧЕНИИ

***Аннотация:** в статье анализируется влияние современной информационной парадигмы на подходы к обучению. Рассмотрены ключевые принципы информационной парадигмы, отличающие её от традиционной модели обучения. Цифровые платформы представлены как основной инструмент реализации принципов интерактивности и персонализации образовательного процесса. Статья адресована специалистам в области образовательных технологий.*

***Ключевые слова:** информационная парадигма, новые технологии, методы обучения.*

Современное образование переживает этап глубокой трансформации, которая обусловлена стремительным развитием цифровых технологий и изменением требований к компетенциям специалистов. Традиционная знаниевая парадигма, известная как традиционалистско-консервативная, ставит в центр внимания передачу молодым базу знаний, умений, навыков и культурно- исторического опыта. Она доминировала в разные исторические периоды, в том числе и в России. В период индустриализации общества эта парадигма имела положительные результаты. Авторитет преподавателя был непререкаем и считался единственным носителем правильного верифицируемого знания.

В современном мире знаниевая парадигма сталкивается с вызовами, которые связаны с требованиями постиндустриального и информационного общества. Возникают альтернативные подходы, например, компетентностный подход, который акцентирует внимание на развитие компетенций, а не только знаний.

Сегодня на смену знаниевой парадигме приходит информационная, в центре которой важные требования – умение работать с информацией, критически ее осмысливать и уметь применить на практике.

В контексте информационной парадигмы обучения приоритет смещается от трансляции готовых знаний к развитию у обучающихся компетенций по поиску, анализу и практическому применению информации. В связи с этим целесообразно использовать следующие методы обучения.

Проектное обучение – строится на основе работы с реальными или смоделированными проектами. Обучающиеся самостоятельно планируют, исследуют и презентуют результаты своей работы, что развивает критическое мышление и умение работать в команде.

Исследовательские методы – предполагается организация процесса обучения через постановку проблемных вопросов, самостоятельный поиск информации, экспериментальную деятельность и анализ данных. Такой подход целенаправленно развивает навыки научного поиска и критического самостоятельного мышления.

Дистанционное и смешанное обучение – используются цифровые инструменты (платформы, курсы, вебинары, видеоконференции) для организации обучения в удобном формате, без ограничений по месту и времени.

Интерактивные методы – проводятся дискуссии, дебаты, кейс-методы, деловые и ролевые игры, которые стимулируют активное участие обучающихся и обмен мнениями.

Самостоятельная работа с цифровыми ресурсами – поиск, отбор и анализ информации в интернете, работа с электронными библиотеками, базами данных, образовательными порталами.

Использование мультимедийных и интерактивных материалов – презентации, видеоролики, инфографика, симуляторы тренажеры для визуализации и закрепления знаний.

Портфолио и электронные дневники – сбор и анализ собственных учебных достижений, рефлексия, самооценка и планирование дальнейшего развития. Эти методы позволяют обучение сделать более гибким, индивидуализированным и ориентированным на реальные потребности современного общества.

Цифровые платформы.

Для реализации информационной парадигмы обучения особенно эффективны современные цифровые платформы, которые позволяют организовать гибкий, индивидуализированный и интерактивный образовательный процесс. Наиболее востребовательные и функциональные из них в Таблице 1.

Таблица 1

Современные цифровые платформы для обучения

Платформа	Основные возможности	Преимущества для информационной парадигмы
Moodle	Управление курсами, тестирование, форумы, портфолио, аналитика	Открытый код, гибкая настройка, поддержка разных форматов обучения
Google Classroom	Создание классов, заданий, тестов, совместная работа с документами	Интеграция с Google Docs, простота использования, облачные технологии
Microsoft Teams for Education	Видеоконференции, чаты, совместная работа, интеграция с Office 365	Поддержка смешанного обучения, командная работа, безопасность данных
Canvas	Модульная структура, автоматизация оценивания, аналитика, мобильные приложения	Современный интерфейс, масштабируемость, развитая экосистема интеграций
Stepik	Онлайн – курсы, интерактивные задания, аналитика успеваемости, персонализируемые траектории	Российская платформа, поддержка массовых открытых онлайн-курсов (MOOC)
Яндекс. Учебник	Интерактивные задания, аналитика успеваемости, персонализированные траектории	Адаптивность, ориентация на российскую школьную программу
Kahoot!, Quizlet	Игровые викторины, карточки для запоминания, тесты с быстрой обратной связью	Повышение мотивации, геймификация, мгновенная аналитика
Notion, Trello	Организация проектов, совместная работа, ведение портфолио, планирование	Гибкость, визуализация процессов, поддержка проектной деятельности

Критерий выбора платформы:

- функциональность – поддержка разных форматов контента (текст, видео, тесты), возможность автоматизации оценивания;
- интерактивность – наличие инструментов для совместной работы, обсуждений, обратной связи;
- аналитика – сбор и визуализация данных об успеваемости и активности обучающихся;
- доступность – кроссплатформенность, наличие мобильных приложений;
- интеграция – возможность подключения внешних сервисов и ресурсов.

Использование этих платформ позволяет преподавателю реализовать ключевые принципы информационной парадигмы: индивидуализацию обучения, развитие самостоятельности обучающихся, формирование цифровых компетенций и создание современной образовательной среды. Платформы разрабатываются с учетом ФГОС, это значительно облегчает их интеграцию в учебный процесс учебных заведений.

Контент, задания и тесты как правило адаптированы под учебные планы и учебники, используемые в России. Интерфейсы, инструкции и поддержка полностью реализованы на русском языке. Применение данных решений снижает входной барьер для всех участников образовательного процесса – как для обучающихся, так и для преподавателей.

Благодаря интеграции с государственными образовательными порталами цифровые платформы могут быть включены в официальные образовательные программы и систему отчетности. Активное развитие отечественных платформ в последние годы обеспечивает технологическую независимость и надежную защиту данных.

Примеры российских цифровых платформ: Учи.ру, Сферум, Яндекс.Учебник, Stepik, РЭШ (Российская электронная школа).

Современные цифровые платформы обеспечивают инструментарий для проведения занятий в различных форматах – и в традиционном, так и в дистанционном. Российские образовательные сервисы предоставляют преподавателям развернутую аналитику успеваемости, которая позволяет отслеживать динамику достижений каждого обучающегося.

Использование российских образовательных платформ обеспечивает формирование цифровых компетенций у обучающихся и преподавателей, что соотносится с задачами цифровой трансформации.

Российские образовательные платформы выступают значимым инструментом реализации информационной парадигмы.

Заключение.

Переход к информационной парадигме означает не столько технологическое обновление процесса обучения, сколько смену концептуальных основ образования. В рамках новой парадигмы у обучающихся формируются самостоятельность, ответственность и навыки непрерывного саморазвития.

В рамках информационной парадигмы преподаватель получает доступ к новым профессиональным возможностям, включая персонализацию обучения и автоматизированный контроль успеваемости через цифровые инструменты.

При всех сложностях, которые связаны с цифровой грамотностью и доступностью технологий, но именно такой подход позволяет готовить специалистов, конкурентоспособных профессионалов, готовых к вызовам современного информационного общества.

Список литературы

1. Баженова М.В. Дополнительное образование и микрообучение / М.В. Баженова // Вестник магистратуры. – 2019. – №7-2(94). – С. 85–86. EDN URWKKK
2. Вайндорф-Сысоева М.Е. Методика дистанционного обучения: учебник для вузов / М.Е. Вайндорф-Сысоева, Т.С. Грязнова, В.А. Шитова; под общ. ред. М.Е. Вайндорф-Сысоевой. – М.: Юрайт, 2025.
3. Григорьев Г.П. Актуальные проблемы дистанционного обучения: психологический аспект / Г.П. Григорьев, О.А. Рудакова // Проблемы современного педагогического образования. – 2021. – №70-1. – С. 324–330. EDN YJERJU
4. Захарова И.Г. Информационные технологии в образовании: учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / И.Г. Захарова. – М.: Академия, 2013. EDN YEMXKJ
5. Педагогические технологии дистанционного обучения: учебник для вузов / под ред. Е.С. Полат. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2025.
6. Педагогические технологии: учебное пособие / под ред. В.С. Кукушина. – Ростов н/Д.: МарТ: Феникс, 2010.
7. Роберт И.В. Теория и методика информатизации образования (психолого-педагогический и технологический аспекты) / И.В. Роберт. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
8. Трапезников С.Н. Контроль уровня компетентности специалистов / С.Н. Трапезников, М.Д. Князева, Н.Н. Машников // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2010. – Т. 143. – С. 307–314. EDN NXMAMJ
9. Шадрина Е.В. О понятии интеграции в образовании / Е.В. Шадрина // Нижегородское образование. – 2009. – №1. – С. 183–188. EDN MNIWNB

Копыркин Николай Андреевич

аспирант

АНО ВО «Российский новый университет»

г. Москва

Судакова Анна Дмитриевна

магистрант

ФГБОУ ВО «Московский государственный
технический университет им. Н.Э. Баумана»

г. Москва

DOI 10.31483/r-167403

АППАРАТНЫЕ АРХИТЕКТУРЫ ДЛЯ ЛОКАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ БОЛЬШИХ ЯЗЫКОВЫХ МОДЕЛЕЙ: ОБЗОР МАСШТАБИРУЕМЫХ РЕШЕНИЙ

Аннотация: в статье рассматривается выбор аппаратных ускорителей (GPU, ASIC, FPGA и др.) для обучения больших языковых моделей на собственных серверах (on-premise), а не в облаке. Проводится сравнительный анализ стоимости владения различными решениями при установке 256 ускорителей. Делается вывод, что выбор оборудования должен учитывать не только скорость вычислений, но и затраты на электроэнергию, охлаждение и программную совместимость.

Ключевые слова: большие языковые модели, аппаратные ускорители, масштабируемые архитектуры, совокупная стоимость владения, локальное развёртывание.

В последние годы модели искусственного интеллекта стали намного сложнее: например, современные большие языковые модели (LLM) имеют сотни миллиардов параметров и требуют квинтиллионы операций. Из-за этого без специального оборудования учить их на обычных процессорах (CPU) просто не получится [1].

Обучение одной модели использует мегаватт-часы электричества, поэтому энергоэффективность — это не опция, а необходимость. А если сервера размещены локально, то система ещё должна нормально масштабироваться: добавление ресурсов даёт пропорциональный прирост производительности.

Цель этой работы — разобраться, какие аппаратные архитектуры подходят для обучения ИИ на собственных серверах, как они масштабируются и во сколько реально обходятся. Для этого были

изучены публикации и документация производителей за 2022–2026 годы. В обзоре рассматриваются GPU, ASIC и FPGA. Главный критерий – чтобы мощности росли, а расходы на оборудование, электричество и обслуживание оставались под контролем.

Разберём основные наиболее распространённые архитектуры ускорителей. Рассмотрим их преимущества и недостатки.

Универсальные ускорители (GPU, TPU, IPU).

В инфраструктурах для AI в большинстве случаев применяются массово-параллельные процессоры. Изначально эти устройства были графическими, но позже их адаптировали, чтобы они выполняли тензорные операции. Данные чипы занимают основную долю рынка в процессах обучения и инференса. Эти системы легко адаптировать под разные задачи, и они показывают максимально возможную скорость вычислений. Однако устройства имеют меньшую энергоэффективность в сравнении с ASIC и зависят от пропускной способности памяти. Требуют высоких капитальных затрат.

Примеры: NVIDIA H100/B200, AMD MI350X, Google TPU v7e.

Специализированные ASIC для вывода.

ASIC (Application-Specific Integrated Circuit) – это устройства, спроектированные на выполнение только строго определенных действий, таких как свёртки, умножение или работы механизма внимания. Благодаря этому они не расходуют свою производительность на посторонние задачи и способны достичь высокой скорости работы при малых затратах энергии. ASIC хорошо подходят для больших систем, таких как облачные программные интерфейсы и алгоритмы рекомендаций. Они эффективно расходуют энергию на каждую единицу вычислений и имеют низкую общую стоимость владения. Данные чипы невозможно перенастроить под другие задачи или использовать для обучения, а также они привязаны к вендору.

Примеры: AWS Inferentia2, Google Edge TPU.

Экспериментальные архитектуры (FPGA, PIM, фотонные).

К данному виду архитектур относятся: PIM (Processing-In-Memory) – вычисления в памяти, фотонные ускорители и FPGA (Field-Programmable Gate Arrays) и другие более экспериментальные архитектуры. Вычисления в памяти сокращают перемещение данных и энергию, а фотонные ускорители используют свет для умножения матриц, обеспечивая высокую пропускную способность. Они пока не достигли массового распространения, потому что находятся в стадии активных исследований. FPGA же занимают

место между специализированными ASIC и универсальными процессорами. Они позволяют быстро адаптировать аппаратную архитектуру под конкретную модель или даже под конкретный слой нейронной сети [2].

FPGA имеют хорошую гибкость (можно быстро адаптировать под новые алгоритмы), низкую латентность и хорошее соотношение производительности на ватт. PIM позволяет снизить потребление энергии на 40–90%, а фотонные ускорители имеют огромную пропускную способность. Архитектуры отличаются технологической незрелостью, сложностью интеграции и отсутствием стандартного ПО.

Примеры: Xilinx Alveo (FPGA), HPIM/P3-LLM (PIM).

Гетерогенные системы.

Различные типы вычислительных устройств, такие как CPU, GPU, NPU и FPGA, работают вместе в одной среде. В этой системе они используют общее адресное пространство и соединяются через каналы с высокой пропускной способностью, например NVLink, NeuronLink-v4 или Infinity Fabric. По этой причине задачи распределяются между компонентами в зависимости от их функций. Для управления процессами применяются CPU, а для выполнения объемных операций с тензорами используются GPU или NPU. На таких принципах строятся суперкомпьютеры и крупные AI-кластеры. Но создание программ для таких систем является трудоемким процессом и требует наличия специализированных фреймворков.

Благодаря этому задачи распределяются в соответствии с возможностями устройств, при этом систему можно расширять, и она работает продуктивно при разных типах нагрузки. Однако межсоединения имеют высокую стоимость, процесс написания программного обеспечения является сложным, и возникает зависимость от конкретного производителя.

Примеры: NVIDIA Grace Hopper, Fujitsu A64FX, Apple M-серии.

Сравнительная таблица ключевых ускорителей.

Чтобы сопоставить, как разные архитектуры выполняют задачи по обучению и инференсу LLM, применяется система параметров. В эту систему входят показатели, описывающие наибольшую возможную скорость вычислений в TFLOPS или PFLOPS, количество доступной памяти и скорость передачи данных в ней. Также учитываются количество потребляемой энергии в ваттах (TDP) и способность соединений объединять устройства в крупные кластеры. В Таблице 1 указаны технические характеристики наиболее

распространённых AI-ускорителей с различными архитектурами. Для формирования этих данных используются сведения от компаний-изготовителей и результаты тестов производительности за период с 2024 по 2026 год [3–6].

Таблица 1
Сравнительные характеристики AI-ускорителей для LLM

Характеристика	NVIDIA H100	NVIDIA B200	AMD MI350X	Google TPU v7e Ironwood	AWS Trainium3	Intel Gaudi 3
Техпроцесс, nm.	4	4	3	н/д	3	5
Тип	GPU	GPU	GPU	TPU	ASIC	NPU
Транзисторы, млрд.	80	104	185	н/д	н/д	н/д
FP8, PFLOPS	4	9	9.2	4.6	2.52/чип	1,8
FP4, PFLOPS	н/д	18	18.4	н/д	н/д	н/д
Память (HBM), GB	80 HBM3	192 HBM3e	288 HBM3e	192	144 HBM3e	128 HBM2e
Пропускная способность, TB/s	2.04	8	8	7.37	4.9	3.7
TDP (Ватт)	350	1000	1000	980	500	900
Межсоединение TB/s	0.9 NVLink	1.8 NVLink	1 Infinity Fabric	1.2 Inter-Chip Interconnect	2 NeuronLink -v4	0.6 RDMA

Сравнительный анализ совокупной стоимости владения (ТСО).

При сравнении ТСО для AI-инфраструктуры специалисты оценивают капитальные затраты (CAPEX) при покупке оборудования и операционные расходы (ОРЕХ) при оплате электроэнергии, охлаждения, обслуживания и программного обеспечения. В Таблице 2 указаны примерные расчетные значения для кластера из 256 ускорителей.

Таблица 2
Сравнение TCO для кластера из 256 ускорителей

Показатель	NVIDIA H100	NVIDIA B200	AMD MI350X	Google TPU v7e	AWS Trainium3	Intel Gaudi 3
CAPEX, млн \$.	8–10	15–20	10–12	12–15	6–8	6–8
Годовой OPEX, млн \$.	1,2–1,5	2,0–2,5	1,5–1,8	1,0–1,3	0,9–1,1	0,8–1,0
TCO за 3 года, млн \$.	11–14	21–27	14–17	15–19	8–11	8–11
TCO на 3 года на PFLOPS (тыс. \$/PFLOPS)	10,7–13,6	9,1–11,7	5,9–7,2	12,7–16,1	12,4–17	17–23,4

Выводы по сравнительному анализу.

1. Универсальные GPU подходят для сбалансированной работы с существующими моделями и программными средами, что важно для организаций, если те не планируют изменять программное обеспечение. Но высокая стоимость владения является приемлемой только тогда, когда пользователи обучают модели, имеющие более 100 млрд параметров. Если компания ориентируется на открытые программные среды, то стоит выбрать решения от AMD.

2. Специализированные ASIC и TPU используются преимущественно в крупных проектах. Ускоритель от компании Google имеет низкое потребление, но это оборудование функционирует только внутри Google Cloud. AWS Trainium3 требует самых малых затрат на покупку и имеет минимальный TCO среди всех вариантов. Однако его производительность скромнее в сравнении с конкурентами. Подобные решения являются подходящими для крупных облачных провайдеров и компаний, которые уже используют соответствующие программные среды.

3. Для малых и средних нагрузок, где модели имеют менее 70 миллиардов параметров, подходит Intel Gaudi 3. Использование этого оборудования требует низких затрат и обеспечивает достаточную скорость вычислений.

Исходя из Таблицы 2, наименьшую удельную стоимость демонстрирует AMD MI350X, за ним следуют NVIDIA B200 и H100. В этой же таблице Intel Gaudi 3 имеет самую высокую цену по данному показателю. Но малый объём начальных вложений в Gaudi 3 делает его подходящим для первых этапов работы или для задач, где не требуется высокая плотность вычислений.

Подбор аппаратной архитектуры для обучения ИИ на своих мощностях зависит от многих факторов. Организациям следует выполнять тесты своих моделей через бенчмарки. Это поможет принять решение, которое учитывает фактические нагрузки и будущие траты на эксплуатацию.

Вызовы и будущие направления.

Несмотря на достижения в аппаратном обеспечении для ИИ, до полного решения всех проблем ещё далеко. Когда такие системы начинают внедрять в реальные проекты, сразу появляется множество ограничений, которые простым наращиванием вычислительных мощностей не обойти.

Многие из этих ограничений имеют фундаментальную природу – они упираются в физику, экономику или сложившиеся экосистемы. Кое-какие вопросы удалось закрыть хотя бы частично с помощью оптимизации. Но другие по-прежнему остаются открытыми и ждут своих исследователей. Ниже – ключевые вызовы для тех, кто разворачивает обучение ИИ на собственных серверах.

1. Замедление закона Мура. Уменьшение технологических норм (переход на более тонкие техпроцессы) уже не даёт прежнего выигрыша ни по быстродействию, ни по энергоэффективности. Иными словами, простого масштабирования транзисторов становится недостаточно. На первый план выходят уже не столько технологические ухищрения, сколько архитектурные решения – пересмотр самой организации вычислений.

2. «Стена памяти». Пропускная способность памяти увеличивается более медленными темпами, чем производительность процессоров. Это влияет на фактическую производительность обучения и инференса LLM из-за роста количества кластеров.

3. Расход энергии и системы охлаждения. Для обучения больших моделей требуются мегаватты электроэнергии. Также охлаждение большого количества тепла становится всё труднее в каждом последующем техпроцессе.

4. Программная привязка (vendor lock-in). Преобладание экосистемы компании NVIDIA создаёт значительное препятствие перед другими архитектурами. Это затрудняет переход на альтернативные архитектуры, увеличивает затраты на разработку ПО и ведёт к росту TCO.

5. Отсутствие общеизвестных метрик TCO. Сравнение архитектур по пиковой производительности (TFLOPS) не совсем корректно. Возможно, в будущем потребуются более стандартизированные методики оценки совокупной стоимости владения с учетом энергопотребления, охлаждения, обслуживания и ПО.

Будущие направления.

1. Вычисления внутри памяти (PIM). Сейчас данные передаются между памятью и процессором, и это увеличивает время работы и энергопотребление. Если встроить вычисления прямо в HBM или SRAM, этот лишний путь исчезнет – и задержки упадут, и энергии уйдёт меньше.

2. Единые стандарты межсоединений. Сегодня чиплеты от разных производителей плохо работают вместе – каждый вендор продвигает лишь свои решения. Открытые стандарты это исправят: можно будет собирать систему из компонентов разных компаний, как конструктор, не завися от одного поставщика.

3. Открытые программные экосистемы. CUDA от NVIDIA лидирует на рынке, и перейти на другое оборудование без потерь сложно. Инструменты типа MLIR, Triton и OneAPI постепенно меняют эту ситуацию – они не привязаны к конкретному производителю и делают код более переносимым между архитектурами.

4. ИИ на службе у разработчиков железа. Проектирование чипов – долгий и дорогой процесс. Но если подключить LLM к генерации архитектур и поиску ошибок, цикл разработки можно заметно сократить: инженер задаёт требования, модель предлагает варианты, человек проверяет и правит.

Заключение.

В этом обзоре были рассмотрены современные аппаратные архитектуры, которые ориентированы на обучение моделей ИИ в условиях локального развёртывания (on-premises). Акцент делался на двух вещах – масштабируемости и совокупной стоимости владения.

GPU долгое время были главным выбором, но сложность современных LLM растёт быстрее, чем успевают за ней универсальные ускорители. Поэтому всё больше внимания получают

специализированные решения – они выдают гораздо больше вычислений на каждый потреблённый ватт.

Если разворачивать инфраструктуру на собственных мощностях, а не в облаке, смотреть только на пиковую производительность – ошибка. Электричество, охлаждение, обслуживание и то, насколько хорошо ускорители работают с ПО – всё это в сумме может перевесить любые цифры из спецификации.

При этом ряд вопросов до сих пор открыт. Закон Мура замедляется, и простым уменьшением техпроцесса уже не обойтись – нужны новые архитектурные идеи. Отвод тепла становится серьёзным ограничением по мере роста плотности вычислений. А единых метрик для честного сравнения TCO по-прежнему нет, что сильно осложняет выбор между решениями.

Поэтому при проектировании или выборе аппаратной инфраструктуры для обучения ИИ на локальных серверах важно придерживаться системного подхода. Подбирать аппаратуру для локального обучения нужно комплексно – смотреть на масштабируемость, энергоэффективность, совместимость с используемым стеком и на то, в какую сумму обойдутся годы непрерывной эксплуатации.

References

1. Fanlong Z. Distributed training of large language models: A survey / Z. Fanlong, G. Wensheng, W. Yongheng, S.Y. Philip // *Natural Language Processing Journal*. – 2025. – No. 12. – P. 1–20.
2. FPGA Co-Design for Efficient N:M Sparse and Quantized Model Inference / F.-Y. Hsieh, Y.-C. Teng, D.-Y. Hong, J.-J. Wu // *arXiv.org*. – URL: <https://arxiv.org/abs/2512.24713v1> (date of access: 05.04.2026).
3. Choquette J. NVIDIA Hopper H100 GPU: Scaling Performance / J. Choquette // *IEEE Micro*. – Вашингтон: IEEE Computer Society, 2023. – P. 9–17.
4. NVIDIA Hopper Architecture In-Depth / M. Andersch, G. Palmer, R. Krashinsky [et al.] // *developer.nvidia.com*. – URL: <https://developer.nvidia.com/blog/nvidia-hopper-architecture-in-depth/> (date of access: 13.04.2026).
5. Jouppi N.P. Ironwood: Delivering Best in Class perf, perf/TCO and perf/Watt for Reasoning Model Training and Serving / N.P. Jouppi, S. Lakshmanamurthy // 2025 IEEE Hot Chips 37 Symposium. – URL: https://hc2025.hotchips.org/assets/program/conference/day2/61_Google_Ironwood-Final.pdf (date of access: 13.04.2026).

Корниенко Дмитрий Васильевич

канд. физ.-мат. наук, доцент
ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»
г. Москва

Никулин Александр Валерьевич

аспирант
Институт филологии
ФГБОУ ВО «Елецкий государственный
университет им. И.А. Бунина»
г. Елец, Липецкая область

АВТОМАТИЗИРОВАННОЕ ПОСТРОЕНИЕ АРХИТЕКТУРЫ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ВЫДЕЛЕНИЕ DDD-КОНТЕКСТОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ NLP ИЗ ТЕЗИСОВ EVENTSTORMING

Аннотация: в статье представлен автоматизированный подход к выделению ограниченных контекстов (*Bounded Contexts*) DDD из текстов *EventStorming*. Предложен четырёхэтапный конвейер: предобработка текста, извлечение семантических триплетов (субъект–предикат–объект), построение мультиграфа, DDD-анализ (кластеризация методом Лувена). Реализованы два метода извлечения триплетов – на основе правил (*Natasha*, точность типизации 85,2%) и нейросетевой (*ruT5-base*, $F1 = 77,5\%$, что на 8,9 п.п. выше). Генеративная модель именования контекстов совпала с экспертным именем в 83,3% случаев.

Ключевые слова: *EventStorming*, *Domain-Driven Design*, *NLP*, *Seq2Seq*, *ruT5*, *Bounded Context*, граф знаний.

1. Введение.

Методология *EventStorming* [1] используется для совместного исследования предметной области при проектировании ПО. Участники фиксируют бизнес-процессы в виде тезисов, но переход к архитектурным решениям – выделению ограниченных контекстов DDD [2] – по-прежнему делается вручную. В [13] предложен комплексный подход к проектированию оптимальной архитектуры ПО, объединяющий NLP и генетические алгоритмы для автоматизации проектных решений. Извлечение структурированных отношений

из текста – активно исследуемая задача в NLP-сообществе [12]. Данная работа предлагает автоматизированный подход: из текста извлекаются семантические триплеты, на их основе строится типизированный граф знаний, а затем граф кластеризуется для выделения Bounded Contexts. Реализованы два метода извлечения – на основе правил и нейросетевой, а также нейросетевая модель именования контекстов.

2. Конвейер обработки.

В системе четыре этапа. Сначала текст проходит предварительную обработку: нормализацию, разбиение сочинённых предложений, раскрытие перечислений. Далее извлекаются типизированные триплеты (субъект, предикат, объект) и строится ориентированный мультиграф. На последнем шаге выполняется DDD-анализ – кластеризация методом Лувена [10], определение агрегатов и межконтекстных потоков.

2.1. Метод на основе правил.

Синтаксический анализ ведётся библиотекой Natasha [3; 4] в формате Universal Dependencies [6; 7]. Алгоритм устроен так. Через NewsMorphTagger/NewsSyntaxParser строится дерево зависимостей. Из него выделяются SVO-структуры: корневой глагол, подлежащее (nsubj), дополнения (obj, obl); при однородных сказуемых каждое обрабатывается с наследованием подлежащего. Именные группы собираются с учётом адъективных модификаторов, генитивных зависимостей и лемматизации через rumorphy2 [5]. Типы сущностей классифицируются по иерархии словарных правил (actor, system, document, read_model, event, aggregate). Условия (policy) выделяются по маркерам, а при неудаче срабатывает позиционная эвристика как резервный разбор.

2.2. Нейросетевой метод.

На основе ruT5-base [8, 11] (222М параметров) обучена модель Seq2Seq [9]. На вход подаётся «extract: <предложение>», на выходе – типизированные триплеты, разделённые [SEP]. Обучающий корпус (~120 тыс. пар) получен полуавтоматически: метод на основе правил генерировал кандидаты, которые затем верифицировал эксперт. Среди приёмов обучения – программа возрастающей сложности, сглаживание меток ($\epsilon = 0,1$), косинусное расписание с прогревом, ранняя остановка по F1 (терпение 7 эпох), смешанная точность FP16. На этапе вывода скользящее окно ($W = 3$, $S = 2$)

захватывает межфразовые связи; дубликаты отсеиваются по Jaccard-сходству триграмм (порог $\geq 0,85$).

3. Выделение контекстов.

Граф переводится в неориентированную форму и кластеризуется методом Лувена [10]. Параметр разрешения (resolution) установлен в 0,8 для компактных графов (< 15 узлов) – это даёт детальное разбиение тесно связанных сущностей – и в 0,5 для крупных, чтобы избежать фрагментации. Одиночные кластеры (< 3 узлов) объединяются с ближайшим крупным. Кластерам присваиваются имена тремя способами: нейросетевым – дообученная ruT5-base генерирует название домена по ключевым словам; генеративным – модель порождает имена для новых доменов с оценкой уверенности; через словарное сопоставление (400+ терминов, 80 доменов). Агрегаты определяются по формуле:

$$\text{score} = |\text{unique\_commands}| \times 3 + |\text{queries}| + w_a \times |\text{actors}| \quad (1)$$

где $w_a = 2$ при наличии более одного актора, иначе 0. Пороги: ≥ 2 команды и $\text{score} \geq 6$.

4. Данные и оценка.

Корпус содержит 181 предметный сценарий (бухгалтерия, сельское хозяйство, кинопроизводство, космическая отрасль и др.). Каждый сценарий – это набор тезисов EventStorming для одной бизнес-области; объём варьируется от нескольких десятков до нескольких сотен предложений. Из этих сценариев сформирован обучающий корпус (~120 тыс. пар «предложение – набор триплетов»). Для оценки отведены 12 отложенных сценариев. Качество оценивалось на уровне триплетов с лемматизированным частичным сопоставлением.

По F1 нейросетевой метод опережает подход на основе правил на 8,9 п.п. за счёт более высокой полноты. При этом метод на основе правил показывает высокую точность типизации – 85,2%. У нейросетевого метода точность типизации ниже (61,4%): структуру триплетов модель генерирует корректно, но при декодировании типов путает близкие категории (например, $\text{event} \leftrightarrow \text{command}$). Генеративная модель именования контекстов совпала с экспертным именем в 10 из 12 сценариев отложенной выборки (83,3%).

5. Заключение.

Предложен конвейер, который автоматизированно строит архитектуру ПО и выделяет DDD-контексты из текстов EventStorming средствами NLP. Нейросетевой подход на основе ruT5-base даёт

F1 = 77,5%; кластеризация методом Лувена в сочетании с нейросетевым именованием позволяет автоматически получать ограниченные контексты. Среди дальнейших направлений – применение более крупных языковых моделей и расширение корпуса.

Таблица 1

Результаты извлечения триплетов

Метод	Точность	Полнота	F1	Типы
На основе правил	72,4%	65,1%	68,6%	85,2%
Нейросетевой (ruT5-base)	79,3%	75,8%	77,5%	61,4%

Список литературы

1. Brandolini A. Introducing EventStorming: An Act of Deliberate Collective Learning / A. Brandolini. – Leanpub, 2013. – URL: https://leanpub.com/introducing_eventstorming (дата обращения: 03.04.2026).
2. Evans E. Domain-Driven Design: Tackling Complexity in the Heart of Software / E. Evans. – Boston: Addison-Wesley Professional, 2003. – 560 p.
3. Natasha – набор библиотек для обработки естественного русского языка. – URL: <https://natasha.github.io/> (дата обращения: 03.04.2026).
4. Slovnet: Deep Learning based NLP modeling for Russian language. – URL: <https://github.com/natasha/slovnet> (дата обращения: 03.04.2026).
5. Korobov M. Morphological Analyzer and Generator for Russian and Ukrainian Languages / M. Korobov // Analysis of Images, Social Networks and Texts (AIST 2015). – Cham: Springer, 2015. – Vol. 542. – P. 320–332.
6. Universal Dependencies / M.-C. de Marneffe, C.D. Manning, J. Nivre [et al.] // Computational Linguistics. – 2021. – Vol. 47. No. 2. – P. 255–308.
7. Universal Dependencies v1: A Multilingual Treebank Collection / J. Nivre, M.-C. de Marneffe, F. Ginter [et al.] // Proceedings of the 10th International Conference on Language Resources and Evaluation (LREC 2016). – Portorož, 2016. – P. 1659–1666.
8. A Family of Pretrained Transformer Language Models for Russian / D. Zmitrovich, A. Abramov, A. Kalmykov [et al.] // Proceedings of LREC-COLING 2024. – arXiv: 2309.10931.
9. Exploring the Limits of Transfer Learning with a Unified Text-to-Text Transformer / C. Raffel, N. Shazeer, A. Roberts [et al.] // Journal of Machine Learning Research. – 2020. – Vol. 21. No. 140. – P. 1–67.
10. Fast Unfolding of Communities in Large Networks / V.D. Blondel, J.-L. Guillaume, R. Lambiotte [et al.] // Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment. – 2008. – Vol. 2008. No. 10. – P. 10008.
11. SberDevices (ai-forever). ruT5-base // Hugging Face Model Hub. – 2022. – URL: <https://huggingface.co/ai-forever/ruT5-base> (date of access: 03.04.2026).

12. A Comprehensive Survey on Relation Extraction: Recent Advances and New Frontiers / X. Zhao, W. Jia, M. Li [et al.] // ACM Computing Surveys. – 2024.

13. Методы и алгоритмы проектирования оптимальной архитектуры программного обеспечения / Д.В. Корниенко, А.В. Никулин, Д.В. Рыженков [и др.] // Информационные системы и технологии. – 2025. – №3(149). – С. 89–98. EDN YGCQDF

Огородников Дмитрий Витальевич

бакалавр, студент

Научный руководитель

Сизова Нина Алексеевна

соискатель, доцент

ФГБОУ ВО «Самарский государственный
технический университет»

г. Самара, Самарская область

РАСЧЕТ НАСТРОЕК ПИ-РЕГУЛЯТОРА В КОНТУРЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТЕМПЕРАТУРЫ

Аннотация: в статье рассматривается актуальная задача расчёта оптимальных настроек пропорционально-интегрального регулятора в контуре регулирования температуры на выходе из теплообменника узла фракционирования колонны К-3 установки висбрекинга. Приведены методы аппроксимации динамических характеристик объекта управления и определения параметров регулятора. Получена передаточная функция объекта и рассчитаны коэффициенты настройки ПИ-регулятора. Построены графики переходных процессов.

Ключевые слова: ПИ-регулятор, настройка регулятора, метод Циглера-Никольса, кривая разгона, передаточная функция, аппроксимация, контур регулирования температуры.

Эффективное функционирование технологических процессов в нефтеперерабатывающей промышленности во многом определяется качеством работы систем автоматического регулирования. Особое значение приобретает точная настройка регуляторов, обеспечивающих поддержание заданных технологических параметров в условиях воздействия возмущающих факторов [1].

В составе установки висбрекинга узел фракционирования с колонной К-3 выполняет ключевую функцию разделения продуктов реакции крекинга. Стабильность температурного режима на выходе из теплообменника Т-6а непосредственно влияет на качество получаемых фракций и энергоэффективность всей установки. Отклонение температуры от заданного значения приводит к нарушению фракционного состава продуктов, увеличению энергозатрат и, в конечном счёте, к снижению экономических показателей производства.

Задача настройки регулятора состоит в том, чтобы, располагая динамическими характеристиками объекта и регулятора, выбрать и установить настроечные параметры, обеспечивающие оптимальный переходный процесс в автоматической системе. Под оптимальными настройками понимаются такие параметры, которые для заданного объекта обеспечивают процесс регулирования, удовлетворяющий выбранным критериям качества.

Для расчёта параметров ПИ-регулятора использованы экспериментальные данные, полученные с режимного листа. Значения температуры (°C): 40, 39, 38, 37, 36, 35, 34, 33, 32, 31, 30. Приняты следующие условия: шаг времени 10 с; входное воздействие при $t = 0$ составляет 140 °C; установившееся значение при $t = \infty$ – 20 °C; время запаздывания – 15 с.

Расчёт выполнен с применением программного комплекса «ОРИР» (Объект регулирования и регулятор), разработанного в Самарском государственном техническом университете. Программа реализует метод М.П. Симою для определения передаточной функции объекта по экспериментальной кривой разгона и метод наименьших квадратов для оценки погрешности аппроксимации. Для расчёта настроек ПИ-регулятора применён метод Циглера-Никольса [3]. На первом этапе система вводится в состояние колебаний, и определяется критическая частота и амплитуда. Затем, на основе полученных данных, рассчитываются оптимальные значения K_p и K_i , используя эмпирические формулы Циглера-Никольса. Эти настройки обеспечивают удовлетворительное быстродействие и устойчивость системы.

Уравнение ПИ-регулятора в временной области имеет вид:

$$y = k_p x + \frac{1}{T_u} \int_0^{t_0} x dt$$

где k_p – коэффициент пропорциональности; T_u – постоянная времени интегрирования.

Передаточная функция ПИ-регулятора:

$$Wp(S) = k_{\pi} + \frac{1}{T_u S}$$

По экспериментальным данным, полученным методом площадей, выполнена аппроксимация кривой разгона объекта регулирования. Рассчитанные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1

Рассчитанные параметры аппроксимации

Параметр	Значение
Постоянная времени T_1	0,83
Постоянная времени T_2	0,24
Коэффициент усиления k	0,08
Время запаздывания τ , с	15
Ошибка аппроксимации D , %	4,95

Для расчёта рекомендуемых параметров ПИ-регулятора применён первый вариант метода Циглера-Никольса, основанный на использовании запасов устойчивости. Процедура настройки начинается с экспериментального исследования системы, состоящей из П-регулятора и заданного объекта регулирования. Коэффициент передачи П-регулятора увеличивается до тех пор, пока на выходе системы не установятся колебания с постоянной амплитудой, то есть система не окажется на границе устойчивости.

Фиксируется критическое значение коэффициента передачи регулятора k_{π}^* , при котором система находится на границе устойчивости, и измеряется период критических колебаний T^* . Значения параметров для ПИ-регулятора рассчитываются по формулам:

$$k_{\pi} = 0.45k_{\pi}^*$$

$$k_i = \frac{0.54k_{\pi}^*}{T^*}$$

Альтернативный второй вариант метода Циглера-Никольса использует реакцию объекта на ступенчатое изменение управляющего воздействия (кривую разгона), показанную на рисунке 1.

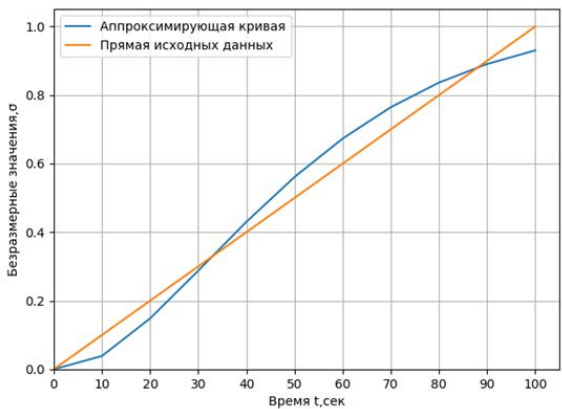


Рис. 1. График реальной и аппроксимирующей кривых разгона

В этом случае параметры регулятора рассчитываются непосредственно по параметрам передаточной функции объекта:

$$k_{\text{п}} = \frac{0.9T}{k\tau}$$
$$k_{\text{и}} = \frac{0.9T}{k\tau^2}$$

где k – коэффициент передачи; T – постоянная времени; τ – время запаздывания.

По результатам расчётов в программе «ОРИР» получены следующие рекомендуемые параметры ПИ-регулятора, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Рассчитанные параметры ПИ-регулятора

Параметр	Значение
Коэффициент пропорциональности $k_{\text{п}}$	15,52
Коэффициент интегрирования $k_{\text{и}}$	0,02

Передаточная функция настроенного ПИ-регулятора:

$$Wp(s) = 15.52 + \frac{1}{0.02s}$$

С полученными параметрами настройки построен график переходного процесса в замкнутой системе регулирования (рисунок 2).

Анализ графика показывает, что система обладает удовлетворительным быстродействием и устойчивостью. Перерегулирование находится в допустимых пределах, а время переходного процесса соответствует инерционным свойствам объекта управления.

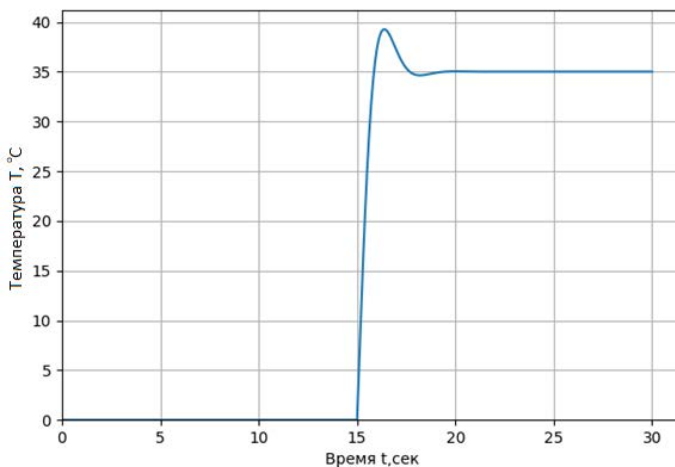


Рис. 2. График переходного процесса

Полученные настройки обеспечивают поддержание температуры на выходе теплообменника Т-6а в заданных пределах при воздействии типовых возмущений: изменении расхода продуктов, колебаниях температуры оборотной воды, вариациях теплосодержания потока. Это подтверждает корректность выбранной структуры регулятора и адекватность математической модели объекта управления.

Список литературы

1. Постоянный технологический регламент работы установки Висбрекинга.
2. Кайзеров Е.С. Методические указания по работе с программой: объект регулирования и регулятор / Е.С. Кайзеров. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2024. – 25 с.

Сдобнов Кирилл Викторович

студент

Топыркин Даниил Анатольевич

студент

Соболевский Арсений Иванович

студент

Градов Владимир Владиславович

студент

Научный руководитель

Улюмджиева Гиляна Саналовна

ассистент кафедры

ФГБОУ ВО «МИРЭА –

Российский технологический университет»

г. Москва

НАУКА И ПРАКТИКА В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ: ВОЗМОЖНОСТИ ЦИФРОВОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Аннотация: в статье рассматривается интеграция науки и практики как ключевой фактор обеспечения устойчивого развития в условиях трансформации социально-экономических систем. Особое внимание уделяется роли информационных технологий (ИТ) как инфраструктурного моста между теоретическим знанием и реальными приложениями. Автор анализирует структурные сдвиги на рынках труда, цифровые модели управления и возникновение гибридных институциональных форм. В заключении обосновывается необходимость системных механизмов переноса научных результатов в практические решения, где ИТ выступают акселератором этого процесса. Оригинальность подхода заключается в соединении институциональной теории и моделей цифровой трансформации.

Ключевые слова: интеграция науки и практики, социально-экономическая трансформация, информационные технологии, цифровая экономика, институциональные изменения, трансфер знаний.

Введение.

Трансформация социально-экономических систем, вызванная технологическими, геополитическими и институциональными

сдвигами, создаёт запрос на новые механизмы взаимодействия науки и практики. В постиндустриальную эпоху разрыв между фундаментальными исследованиями и прикладными решениями остаётся системной проблемой. Однако цифровизация предлагает инструменты для сокращения этого разрыва. Цель данной статьи – выявить актуальные вопросы интеграции науки и практики в период социально-экономических трансформаций и обосновать роль ИТ как ключевого интегратора. Актуальность определяется необходимостью быстрой адаптации экономических агентов к изменениям, при которых традиционные модели управления не работают.

1. Трансформация социально-экономических систем: вызовы для интеграции.

Современные социально-экономические системы проходят структурную трансформацию, характеризующуюся:

- волатильностью институтов;
- эрозией традиционных цепочек создания стоимости;
- ростом доли нематериальных активов;
- ускорением циклов технологического обновления.

В этих условиях интеграция науки и практики сталкивается с рядом противоречий. С одной стороны, наука генерирует возрастающий объём знаний. С другой стороны, практические сектора медленно внедряют эти знания из-за высоких издержек адаптации и нехватки посредников. Исследования показывают, что среднее время между научным открытием и его массовым внедрением сократилось с 30–40 лет до 5–7 лет в ИТ-областях, но остаётся критически высоким в социальных и управленческих науках. Эта асимметрия создаёт «ловушку знаний»: научный потенциал не преобразуется в рост производительности.

Сама трансформация требует не просто трансфера, а коэволюции науки и практики. Это означает, что теории должны уточняться на основе реальных данных, а практика должна инвестировать в предварительную оценку инноваций. Однако существующие институциональные стимулы (показатели публикационной активности в науке, краткосрочные КРП в корпорациях) препятствуют такой коэволюции.

2. Информационные технологии как мост между теорией и практикой.

ИТ играют уникальную роль в интеграции науки и практики. Можно выделить три ключевые функции.

Первая – агрегация и обработка данных. Цифровые платформы позволяют исследователям получать доступ к данным компаний и государственных учреждений в реальном времени. Например, с помощью аналитики больших данных можно проверять экономические гипотезы не на запаздывающей статистике, а на транзакционных данных. Это сокращает расстояние между теоретическими моделями и эмпирической реальностью.

Вторая – имитационное моделирование. Цифровые двойники социально-экономических систем (региональные экономики, рынки труда, цепочки поставок) позволяют валидировать научные рекомендации до их внедрения. Научный результат в виде алгоритма или правила управления может быть протестирован в виртуальной среде, что снижает риски для практиков.

Третья – автоматизация трансфера знаний. Рекомендательные системы, базы знаний и большие языковые модели могут упаковывать научные результаты в форму, адаптированную для конкретных пользователей. Например, сельскохозяйственное предприятие получает не академическую статью, а персонализированный модуль поддержки принятия решений, основанный на этой статье.

Таким образом, ИТ трансформируют линейную модель «наука → разработка → внедрение» в сетевую модель непрерывного взаимодействия. Однако внедрение таких систем требует изменений в управлении наукой и корпоративными НИОКР.

3. Практические примеры и институциональные барьеры.

Рассмотрим три области, где ИТ-опосредованная интеграция демонстрирует как успехи, так и ограничения.

Область 1. Умная специализация регионов.

В ЕС цифровые платформы для картирования научных компетенций и потребностей бизнеса помогают определять точки роста. Однако в трансформирующихся экономиках данные о компаниях часто фрагментированы или недоступны, что снижает эффективность таких платформ. Вывод: без цифровой зрелости практики даже лучшие ИТ-решения не работают.

Область 2. Прогнозная аналитика в государственном управлении.

Несколько пилотных проектов по бюджетному планированию с использованием машинного обучения показали, что научные прогнозные модели сокращают отклонения на 15–20%. Но остаётся проблема сопротивления чиновников, которые не доверяют алгоритмам «чёрного ящика». Сами по себе ИТ не устраняют

институциональное недоверие; необходимы дополнительные механизмы – прозрачность моделей, участие экспертов.

Область 3. Платформы открытых инноваций.

Цифровые среды (например, InnoCentive, Yet2) соединяют учёных с корпорациями. Однако трансформация социально-экономических систем часто приводит к закрытию таких платформ в кризисных условиях, поскольку компании переключаются на задачи выживания. Это указывает на уязвимость добровольных форм интеграции.

Главный институциональный барьер – рассогласование стимулов. Научное сообщество вознаграждается за публикации, а не за внедрение. Бизнес вознаграждается за прибыль, а не за долгосрочные исследования. ИТ могут снизить транзакционные издержки, но они не заменяют институциональную реформу.

4. Модель интеграции на основе ИТ в трансформирующейся среде.

На основе анализа предлагается трёхуровневая модель.

Уровень 1 (цифровая инфраструктура): создание интероперабельных стандартов данных, открытых API для обмена результатами между наукой и практикой, унифицированных идентификаторов научных результатов и практических проблем.

Уровень 2 (гибридные агенты): формирование «интеграционных команд», включающих учёных, ИТ-разработчиков и практиков. Их задача – переводить научные модели в цифровые сервисы (дашборды, симуляторы, рекомендательные модули).

Уровень 3 (институциональное согласование): внедрение метрик оценки, которые поощряют реальное влияние науки на практику, измеряемое через цифровые следы (например, цитирование в патентах, использование алгоритмов в системах управления предприятиями).

ИТ в этой модели служат языком взаимодействия. Например, научная гипотеза об оптимальной налоговой ставке может быть встроена в имитационный модуль, который министерство использует для корректировки политики. Когда министерство меняет параметры, модуль возвращает прогноз – это интеграция без посредников в старом смысле.

Внедрение требует первоначальных инвестиций в платформы и изменений в правовых рамках (обмен данными, интеллектуальная собственность на алгоритмы). Но в условиях трансформации цена бездействия выше: разрыв между наукой и практикой будет расти, снижая конкурентоспособность всей системы.

Заключение.

Интеграция науки и практики в период трансформации социально-экономических систем – это не роскошь, а условие выживания. Информационные технологии играют критическую роль: они снижают транзакционные издержки трансфера знаний, создают виртуальные лаборатории для проверки теорий и формируют цифровые следы для оценки влияния. Однако ИТ не являются панацеей. Без изменения институциональных стимулов (критериев оценки учёных и практиков, открытости данных, поддержки гибридных структур) даже самые продвинутые платформы останутся пустыми оболочками. Направление дальнейших исследований – разработка методологии оценки социальной отдачи от инвестиций в интеграционные ИТ-решения.

Список литературы

1. Etzkowitz H. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations / H. Etzkowitz, L. Leydesdorff // Research Policy. – 2000. – Vol. 29. No. 2. – P. 109–123. EDN DŸUGNV
2. Brynjolfsson E. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies / E. Brynjolfsson, A. McAfee. – W.W. Norton & Company, 2014.
3. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company / I. Nonaka, H. Takeuchi. – Oxford University Press, 1995.
4. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / H. Chesbrough. – Harvard Business School Press, 2003.
5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution / K. Schwab. – Crown Business, 2017.
6. OECD. Digital Transformation of Science, Technology and Innovation / OECD. – Paris: OECD Publishing, 2019.
7. Аналитический отчет НИУ ВШЭ. Цифровая трансформация науки и практики: барьеры и драйверы. – М., 2022.

Старых Екатерина Сергеевна
магистрант

Научный руководитель
Козленкова Елена Николаевна
канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный
университет – МСХА им. К.А. Тимирязева»
г. Москва

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ БАНКОВСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: в статье рассматриваются особенности использования цифровых технологий в системе профессиональной адаптации молодых специалистов банковской организации. Проанализированы современные инструменты цифровизации корпоративного обучения, включая LMS-платформы, корпоративные порталы, электронные базы знаний, системы онлайн-наставничества и чат-боты сопровождения сотрудников. Особое внимание уделено адаптации представителей поколения Z, отличающихся высокой цифровой вовлеченностью и потребностью в интерактивных форматах обучения. Предложена модель цифровой платформы сопровождения молодых специалистов, обеспечивающая интеграцию обучения, коммуникации, наставничества и аналитики адаптационных процессов. Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода к цифровому сопровождению профессиональной адаптации молодых специалистов в организациях финансового сектора.

Ключевые слова: профессиональная адаптация, молодые специалисты, цифровые технологии, корпоративное обучение, LMS, onboarding, наставничество, HR-технологии.

Научная новизна исследования.

Научная новизна исследования заключается в разработке модели цифрового сопровождения профессиональной адаптации молодых специалистов банковской организации, основанной на интеграции корпоративного обучения, цифрового наставничества и HR-аналитики в едином информационно-образовательном пространстве.

Материалы и методы исследования.

В исследовании использованы методы анализа научной литературы, сравнительного анализа, системного подхода, обобщения практик цифровизации HR-процессов, а также моделирования процессов профессиональной адаптации молодых специалистов [1; 2; 7].

Введение.

В современных условиях цифровой экономики банковский сектор предъявляет повышенные требования к качеству подготовки и профессиональной адаптации молодых специалистов [1]. Развитие цифровых технологий приводит к трансформации подходов к управлению персоналом и требует внедрения новых форм сопровождения сотрудников [7; 11].

Особую актуальность приобретает проблема адаптации представителей поколения Z, которые ориентированы на цифровую среду и предпочитают интерактивные форматы получения информации [5; 6]. Недостаточно организованный процесс адаптации может приводить к снижению вовлеченности сотрудников и росту текучести кадров [2; 9].

Теоретические основы профессиональной адаптации молодых специалистов.

Профессиональная адаптация представляет собой процесс включения работника в профессиональную деятельность и освоения им новых условий труда [1]. По мнению А.Я. Кибанова, адаптация является взаимным приспособлением работника и организации [1].

Современные исследователи рассматривают адаптацию как комплексный процесс, включающий профессиональный, организационный, социально-психологический и информационный компоненты [2; 5]. Для молодых специалистов данный этап имеет особое значение, поскольку способствует формированию профессиональной идентичности и развитию профессиональных компетенций [6].

Использование цифровых технологий в системе адаптации персонала.

Цифровизация HR-процессов становится одним из ключевых направлений развития современной системы управления персоналом [7; 11]. Использование LMS-платформ позволяет организовать дистанционное обучение сотрудников, автоматизировать контроль освоения образовательных программ и формировать индивидуальные траектории развития [7].

Важную роль играют корпоративные порталы, обеспечивающие доступ к нормативным документам, обучающим материалам и

корпоративным сервисам [10]. Перспективными инструментами являются системы онлайн-наставничества, чат-боты и технологии геймификации, позволяющие повысить вовлеченность молодых специалистов [12; 13].

Таблица 1
Сравнение традиционной и цифровой моделей адаптации

Показатель	Традиционная модель	Традиционная модель
Доступ к информации	Ограниченный	Круглосуточный
Обратная связь	Периодическая	Непрерывная
Контроль обучения	Ручной	Автоматизированный
Персонализация	Низкая	Высокая

Результаты исследования.

Проведенный анализ показал, что цифровые технологии способствуют сокращению сроков адаптации молодых специалистов, повышению качества обучения и эффективности коммуникаций [11; 13]. Наиболее значимыми преимуществами являются персонализация образовательного процесса, повышение доступности информации и автоматизация контроля прохождения адаптационных мероприятий.

Таблица 2
Функциональные элементы цифровой платформы адаптации

Модуль	Назначение
LMS	Корпоративное обучение
Чат-бот	Информационная поддержка
База знаний	Самостоятельное обучение
Наставничество	Сопровождение сотрудника
Аналитика	Мониторинг адаптации

Практическая значимость исследования.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенной модели цифровой адаптации при разработке корпоративных программ сопровождения молодых специалистов, совершенствовании систем наставничества и цифрового обучения персонала организаций финансового сектора.

Заключение.

Проведенное исследование подтвердило высокую значимость цифровых технологий в системе профессиональной адаптации

молодых специалистов. Использование LMS-платформ, электронного наставничества, корпоративных порталов и сервисов аналитики способствует повышению эффективности адаптационных мероприятий и развитию профессиональных компетенций сотрудников.

Предложенная модель цифровой платформы может быть использована в организациях финансового сектора для совершенствования процессов адаптации персонала и повышения качества корпоративного обучения.

Список литературы

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 695 с.
2. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонина. – М.: Юрайт, 2021. – 575 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2021. – 688 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2020. – 848 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2021. – 320 с.
6. Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития / Э.Ф. Зеер. – М.: Академия, 2020. – 240 с.
7. Тихомирова О.Г. Управление персоналом: современные технологии / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 312 с.
8. Кравченко А.И. Социология управления / А.И. Кравченко. – М.: Юрайт, 2021. – 466 с.
9. Иванова С.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / С.В. Иванова. – М.: Альпина Пабlishер, 2020. – 192 с.
10. Дуракова И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 570 с. DOI 10.12737/1567065. EDN CXNXPX
11. Davenport T. Human Resource Management and Digital Technologies / T. Davenport. – New York: Routledge, 2021. – 310 p.
12. Stone D. Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management / D. Stone, D. Deadrick // Human Resource Management Review. – 2020. – No. 30(1). – P. 1–12.
13. Bondarouk T. Conceptualizing the Future of HRM and Technology Research / T. Bondarouk, C. Brewster // International Journal of Human Resource Management. – 2021. – Vol. 32. – P. 1–20.
14. Becker B. Strategic Human Resources Management / B. Becker, M. Huselid // Journal of Management. – 2020. – Vol. 46. – P. 1–25.
15. Официальный сайт ПАО «ПСБ». – URL: <https://www.psbank.ru> (дата обращения: 25.05.2026).

Хонов Артемий Александрович

бакалавр, студент

Жооданбеков Али Мирланович

бакалавр, студент

Имангазиев Амир Камильевич

бакалавр, студент

Дакалов Хайрулдин Магарбиевич

бакалавр, студент

Попов Никита Алексеевич

бакалавр, студент

Научный руководитель

Новикова Алевтина Александровна

старший преподаватель

ФГБОУ ВО «МИРЭА –

Российский технологический университет»

г. Москва

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ

***Аннотация:** в статье исследуется роль английского языка в профессиональной подготовке специалистов в области информационных технологий. На основе анализа 200 актуальных вакансий портала hh.ru выявлены требования работодателей к языковой компетентности IT-специалистов различных профилей. Цель работы – определить, насколько уровень владения английским языком влияет на конкурентоспособность выпускника технического вуза на рынке труда. Задачи включают классификацию требований по уровню языка и профилю должности, а также формулировку рекомендаций для совершенствования языковой подготовки в технических вузах.*

***Ключевые слова:** английский язык, IT-специалист, требования работодателей, профессиональная подготовка, технический вуз, рынок труда, языковая компетентность.*

1. Введение.

Информационные технологии – одна из наиболее динамично развивающихся отраслей современной экономики. Объём российского IT-рынка по итогам 2024 года превысил 3,5 трлн рублей, а

ежегодный спрос на квалифицированных специалистов устойчиво растёт. В этих условиях вузы, готовящие IT-кадры, сталкиваются с необходимостью актуализации образовательных программ в соответствии с реальными требованиями индустрии.

Среди компетенций, которые работодатели ожидают от выпускника технического вуза, особое место занимает владение английским языком. Это объясняется рядом объективных факторов: документация большинства технологий, фреймворков и инструментов разработки существует преимущественно на английском языке; международные команды и распределённая разработка стали нормой отрасли; значительная часть профессионального сообщества ведёт коммуникацию через англоязычные платформы – GitHub, Stack Overflow, Confluence.

Вместе с тем в академической среде существует распространённое убеждение, что для «чисто технической» работы английский язык не обязателен. Проверка этого тезиса на реальных данных рынка труда представляет как научный, так и практический интерес для системы высшего технического образования.

Цель настоящей статьи – на основе анализа вакансий портала hh.ru выявить актуальные требования работодателей к языковой компетентности IT-специалистов и определить их место среди прочих профессиональных требований.

2. Обзор литературы.

Проблема языковой подготовки технических специалистов рассматривалась в ряде отечественных и зарубежных исследований. И.А. Цатурова и С.Б. Балуйн (2019) констатируют, что разрыв между требованиями рынка труда и уровнем языковой подготовки выпускников российских технических вузов остаётся значительным: большинство программ ориентировано на формирование рецептивных навыков чтения, тогда как работодатели ожидают продуктивных умений – письма, говорения, участия в переговорах.

Зарубежные исследования подтверждают стратегическое значение английского языка в IT-сфере. Д. Грэддол (2006) охарактеризовал английский как «язык по умолчанию» в науке и технологиях, подчеркнув, что специалист без достаточного уровня языковой компетентности заведомо ограничен в профессиональных возможностях. Эту позицию разделяют М. Эванс и Л. Моррисон (2021), показавшие, что в транснациональных IT-компаниях английский язык фактически

выполняет функцию «рабочей операционной системы» – он встроен во все процессы, от постановки задач до ревью кода.

В российском контексте Н.И. Алмазова и соавторы (2020) провели анализ требований к IT-специалистам в объявлениях о работе и установили, что английский язык упоминается в каждой второй вакансии, однако конкретизация уровня владения встречается значительно реже. Авторы связывают это с тем, что работодатели нередко подразумевают языковую компетентность «по умолчанию», не считая нужным её явно формулировать.

Таким образом, имеющиеся исследования указывают на высокую востребованность английского языка в IT-сфере, однако данные о структуре этих требований – по уровню владения, профилю должности и типу компании – остаются разрозненными. Настоящая работа призвана восполнить этот пробел на актуальном российском материале.

3. Методология исследования.

Для проведения исследования в феврале-марте 2026 г. был осуществлён мониторинг вакансий портала hh.ru. Выборка формировалась по следующим критериям:

- категория вакансий – «Информационные технологии, интернет, телеком»;
- территория – Москва и Санкт-Петербург как наиболее репрезентативные рынки труда;
- период публикации – не ранее 1 января 2026 г.;
- итоговый объём выборки – 200 вакансий.

Вакансии были распределены по пяти профессиональным профилям: backend-разработка, frontend-разработка, DevOps/SRE, аналитика данных (Data Science/ML), а также управление проектами и продуктом (PM/PO). Каждая вакансия анализировалась на предмет наличия требования к английскому языку, указанного уровня владения, а также характера языковых задач (чтение документации, деловая переписка, устное общение с иностранными коллегами).

Обработка данных проводилась методами описательной статистики. Результаты обобщены в виде сводных таблиц.

4. Результаты и обсуждение.

Анализ 200 вакансий показал, что требование к владению английским языком в явном виде присутствует в 146 объявлениях, что составляет 73% выборки. Ещё в 11% вакансий язык упоминается косвенно – через указание на работу с англоязычной

документацией или в международной команде. Таким образом, в совокупности не менее 84% работодателей ожидают определённого уровня языковой компетентности от кандидата.

Распределение требований по уровню владения языком представлено в Таблице 1.

Таблица 1
Требуемый уровень английского языка в IT-вакансиях (n = 146)

Уровень владения	Количество вакансий	Доля от требующих язык, %
A2 (Elementary) – базовый	12	8,2
B1 (Intermediate) – технический	38	26,0
B2 (Upper-Intermediate) – свободный	61	41,8
C1 (Advanced) – профессиональный	29	19,9
Уровень не указан явно	6	4,1

Наиболее востребованным является уровень B2 (41,8% вакансий с языковым требованием). Примечательно, что совокупная доля C1 и B2 составляет 61,7%, что указывает на ориентацию рынка труда на специалистов со свободным или профессиональным владением языком, а не ограниченным чтением документации.

Анализ по профессиональным профилям выявил существенные различия в характере языковых требований (Таблица 2).

Таблица 2
Частота и уровень языковых требований по профессиональным профилям

Профиль	Вакансий в выборке	Требуют язык, %	Преобладающий уровень
Backend-разработка	52	65,4	B1–B2
Frontend-разработка	38	68,4	B1–B2
DevOps/SRE	34	79,4	B2
Data Science/ML	42	88,1	B2–C1
PM/PO	34	91,2	C1

Наиболее высокие языковые требования предъявляются к менеджерам продукта и проекта (91,2%) и специалистам по Data Science и ML (88,1%). Это объяснимо: первые ведут постоянную

коммуникацию с международными стейкхолдерами, вторые работают с актуальной научной литературой и библиотеками, документация к которым существует исключительно на английском языке.

Разработчики демонстрируют несколько более низкий, но всё равно высокий показатель: 65–68% вакансий явно требуют язык. Интересно, что DevOps-специалисты опережают разработчиков (79,4%), что может объясняться необходимостью работы с англоязычными инструментами облачных провайдеров (AWS, Azure, GCP) и международными SLA-документами.

Качественный анализ формулировок в вакансиях позволил выделить три основных контекста использования английского языка в IT-работе:

- чтение технической документации, спецификаций и стандартов – упоминается в 89% вакансий, требующих язык;
- деловая переписка с коллегами и партнёрами – упоминается в 54% вакансий;
- устное общение в международных командах, участие в митингах и презентациях – упоминается в 38% вакансий.

Таким образом, даже на уровне рецептивных навыков (чтение) английский язык оказывается практически обязательной компетенцией для IT-специалиста. При этом рост грейда и переход к более сложным ролям сопровождается нарастанием требований к продуктивным языковым умениям.

5. Рекомендации для системы технического образования.

На основании результатов исследования можно сформулировать следующие рекомендации для организации языковой подготовки в технических вузах:

- ориентировать программы курса «Иностранный язык» на достижение уровня не ниже B2, поскольку именно этот уровень является порогом конкурентоспособности на рынке труда;
- включать в курс профессионально ориентированные материалы: чтение технической документации, написание commit-сообщений и README, участие в имитационных code review на английском языке;
- вводить практику устного общения на английском в форме ролевых игр, имитирующих standup-митинги, технические презентации и переговоры с заказчиком;
- для студентов направлений Data Science и PM предусмотреть углублённый курс академического и делового английского, ориентированный на уровень C1;

– использовать реальные вакансии с hh.ru как учебный материал – анализ требований работодателей повышает осознанность студентов и формирует внутреннюю мотивацию к изучению языка.

6. Заключение.

Проведённое исследование убедительно опровергает тезис о необходимости английского языка для IT-специалиста. Анализ 200 вакансий портала hh.ru показал, что 73% работодателей в явном виде требуют языковую компетентность, а с учётом косвенных упоминаний этот показатель достигает 84%. При этом доминирующим является уровень B2 и выше, что существенно превышает типичный результат выпускника технического вуза.

Выявленная дифференциация требований по профессиональным профилям имеет практическое значение для проектирования образовательных программ: языковая подготовка не должна быть универсальной – она обязана учитывать специфику будущей профессиональной роли студента.

Ключевым выводом является то, что английский язык давно перестал быть «дополнительным» навыком для IT-специалиста – он входит в базовый профессиональный инструментарий наравне с владением языками программирования. Технические вузы, игнорирующие эту реальность при построении учебных планов, выпускают специалистов с заведомо сниженной конкурентоспособностью. Перспективы дальнейшего исследования связаны с расширением географии анализа и динамическим мониторингом изменения языковых требований рынка труда.

Список литературы

1. Алмазова Н.И. Требования работодателей к иноязычной компетентности IT-специалистов: анализ рынка труда / Н.И. Алмазова, Е.Н. Барышникова, Т.Г. Евтушенко // Вопросы методики преподавания в вузе. – 2020. – №9(35). – С. 8–22. DOI 10.18720/HUM/ISSN2227-8591.34.01. EDN H1DVWI
2. Грэддол Д. Английский язык в будущем / Д. Грэддол. – Лондон: British Council, 2006. – 132 с.
3. Цатурова И.А. Тестирование устной коммуникации в профессиональной сфере / И.А. Цатурова, С.Б. Балуюн. – Ростов н/Д.: Феникс, 2019. – 144 с.
4. Эванс М. Английский как корпоративный язык: управление языковой политикой в транснациональных компаниях / М. Эванс, Л. Моррисон // Journal of Business Communication. – 2021. – Т. 58. №3. – С. 412–435.
5. Хутыз И.П. Академический дискурс в условиях глобализации: вызовы для российских учёных / И.П. Хутыз // Вопросы языкознания. – 2022. – №4. – С. 89–104.

6. Кудрявцева М.Е. Профессионально ориентированное обучение иностранному языку студентов IT-специальностей / М.Е. Кудрявцева // Педагогика и психология образования. – 2021. – №2. – С. 115–128.

7. Попов А.В. Анализ требований к компетенциям IT-специалистов на российском рынке труда / А.В. Попов // Экономика труда. – 2023. – Т. 10. №1. – С. 67–84.

8. HeadHunter (hh.ru). Аналитика рынка труда в IT-секторе России. – 2026. – URL: <https://hh.ru/article/analytics> (дата обращения: 15.03.2026).

Шайтура Сергей Владимирович

канд. техн. наук, доцент

ОАО ВО «Московский институт
технологий и управления»

г. Москва

ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК ЛИЧНОСТИ ЧЕЛОВЕКА

Аннотация: в статье предложена процессуально-экологическая концептуализация личности в цифровом пространстве как динамической системы «офлайн-онлайн» практик. Ключевые механизмы: самопрезентация и управление впечатлением, самораскрытие и границы приватности, цифровая социальность, целостность идентичности и саморегуляция. На основе аналитического обзора (2024–март 2026) и авторского моделирования разработана многоуровневая модель личности в цифровом пространстве, связывающая процессы идентичности с технологическими аффордансами и алгоритмическими контурами обратной связи. Выполнена типологизация рисков целостности личности с учётом российской платформенной экосистемы. Показано, что основной вектор научной повестки смещается от бинарной оппозиции «реальное-виртуальное» к анализу смешанной реальности как нормативного контекста развития личности.

Ключевые слова: личность, цифровое пространство, цифровая идентичность, интернет-коммуникация, самопрезентация, саморегуляция, цифровое благополучие, Россия.

Введение.

Проблематика личности в цифровом пространстве в 2024–2026 гг. приобретает статус «сквозной» для общей психологии, психологии личности, социальной психологии и истории психологической мысли, поскольку цифровая среда перестала быть

внешним инструментом и стала устойчивым контекстом жизнедеятельности, трансформирующим условия развития, общения и саморегуляции [1–5]. При этом важно подчеркнуть методологически значимый сдвиг: современная повестка исследований все меньше опирается на бинарное разделение «реальное-виртуальное» и все больше описывает смешанную/гибридную реальность как нормативную «социальную ситуацию развития» (в культурно-историческом смысле) и как экосистему, в которую встроены цифровые орудия, практики и алгоритмические посредники [6–10].

Для российского контекста этот сдвиг приобретает особую научную остроту по трем причинам. Во-первых, быстрые изменения платформенной экосистемы и медиапрактик усиливают неоднородность цифровых траекторий (различия по поколенческим группам, регионам, типам платформ и нормам сетевого общения) [11–15]. Во-вторых, в России сформировалась сильная исследовательская линия культурно-исторической и социально-когнитивной интерпретации цифровизации, где цифровая социализация и технологически достроенная личность описываются как этап социальной эволюции психики и как новый контекст опосредования психических функций [16; 17]. В-третьих, глобальный технологический тренд 2024–2026 гг. – широкое внедрение генеративного ИИ в коммуникационные интерфейсы – добавляет новый уровень к классическим исследованиям интернет-общения: теперь личностные процессы разворачиваются не только «человек-человек», но и «человек-ИИ-медиатор-аудитория», а также «человек-платформа-алгоритм» как субъектоподобный контур обратной связи.

Цель статьи – разработать научно обоснованную модель описания личности в цифровом пространстве, релевантную для современной России (2024–2026) и сопоставимую с международными исследованиями, а также синтезировать эмпирические данные о личностных процессах интернет-коммуникации (самопрезентация, цифровая идентичность, цифровая социальность, саморегуляция, цифровое благополучие и риски целостности).

Задачи: 1) уточнить понятийный аппарат («цифровое пространство», «цифровая идентичность», «цифровая социальность», «технологически достроенная личность», «цифровое благополучие»); 2) реконструировать ключевые механизмы личностной динамики в интернет-коммуникации; 3) сопоставить российские результаты с международными данными (мета-анализы, обзоры, эмпирические

исследования 2024–2026); 4) предложить авторскую многоуровневую модель личности в цифровом пространстве и типологию рисков целостности.

Научная новизна заключается в разработке МУЛЦП (многоуровневой модели личности в цифровом пространстве), где цифровое пространство рассматривается как совокупность технологических аффордансов и алгоритмических контуров обратной связи, а личность – как система процессов целостности/идентичности, саморегуляции и коммуникации, которые становятся измеримыми через поведенческие паттерны и субъективные переживания цифровой повседневности. Новизна также проявляется в аналитическом разграничении: а) «цифровая идентичность» трактуется как структурно-процессуальная система самоидентичности в цифровых практиках; б) «цифровая социальность» – как устойчивые формы принадлежности, взаимодействия и норм в сетевых средах; в) «технологически достроенная личность» – как антропологический тип, включающий внутреннюю интеграцию «умных» инструментов в когнитивно-регуляторные контуры.

Материалы и методы.

Методы. Работа выполнена в формате аналитической научной статьи-обзора с элементами концептуального моделирования. Используются: 1) теоретико-методологический анализ современных подходов к личности и идентичности в цифровой среде; 2) критический обзор эмпирических исследований 2024–2026 гг. по ключевым блокам (самопрезентация, цифровая идентичность, цифровая социальность, цифровой стресс, цифровое благополучие, ИИ-медируемая коммуникация); 3) сравнительный анализ российской и международной эмпирики; 4) авторская концептуальная синтезация (построение МУЛЦП и типологии рисков целостности).

Область исследования. Предметная область статьи – личность в цифровом пространстве, включая взаимодействие реального и виртуального/цифрового пространств в жизни человека и личностные процессы в интернет-коммуникации. Региональный фокус – Россия, при этом результаты интерпретируются в сопоставлении с международными исследованиями (Европа, США и др.) по сопоставимым конструкциям и методам.

Объект исследования: человек как субъект развития, общения и саморегуляции в смешанной реальности. Предмет исследования: современные информационные технологии (платформы,

алгоритмы персонализации, цифровые устройства, генеративный ИИ) как контекст и посредник личностных процессов.

Сбор данных. Сформирован корпус научных источников, соответствующих критериям: 1) рецензируемость и научный статус; 2) релевантность ключевым понятиям статьи; 3) преимущественно 2024–2026 гг. (с включением фундаментальных работ для теоретической преемственности); 4) наличие корректных библиографических данных (DOI/иные идентификаторы при наличии). В российской части приоритет отдан журналам открытого доступа с прозрачной редакционной политикой и устойчивой цитируемостью; в международной части – мета-анализам и систематическим обзорам, а также исследованиям в ведущих дисциплинарных журналах.

Учет факторов, влияющих на результаты. При синтезе данных учитывались: 1) возрастные различия (подростки/молодежь/взрослые) как ключевой модератор цифровых практик и идентичностных процессов; 2) различия между платформами и типами аффордансов (социальные сети, мессенджеры, игровые среды, XR-практики); 3) различия в измерении (самоотчеты vs. поведенческие данные; корреляционные vs. продольные дизайны) и связанные ограничения причинной интерпретации; 4) культурный контекст (индивидуалистические и коллективистские общества; нормативы самопрезентации; модели приватности); 5) появление ИИ-медирующих инструментов как новая переменная, меняющая структуру отношений «намерение-высказывание-восприятие».

Результаты.

Понятийное поле и авторская многоуровневая модель личности в цифровом пространстве.

Результаты теоретико-методологического анализа показывают, что в современной литературе сосуществуют по меньшей мере три «уровня» описания личности в цифровой среде: 1) уровень идентичности (самотождественность, множественность и согласование «Я-онлайн» и «Я-офлайн»); 2) уровень саморегуляции и целостности (способность управлять цифровой повседневностью, поддерживать интеграцию целей и границ); 3) уровень социальной включенности (цифровая социальность, принадлежность, поддержка, риски).

В российской исследовательской традиции (2024–2026) эти уровни явно конвергируют в концепте технологически построенной личности и в инструментах диагностики самоуправления цифровой повседневностью, где цифровые практики понимаются как

новые культурные орудия и формы деятельности, а целостность личности – как критический ресурс адаптации и благополучия. Международная линия исследований дополняет эту перспективу рамкой «цифрового контекста» идентичности, фиксируя механизмы взаимовлияния идентичности и цифровых сред через отбор (selection), манипуляцию средой (manipulation), эвокацию (evocation) и применение опыта (application).

На основе синтеза предлагается МУЛЦП (многоуровневая модель личности в цифровом пространстве), в которой выделяются четыре взаимосвязанных контура:

1) контур идентичности (самоопределение, согласование «Я» в смешанной реальности, нарративная связность, статус/поле идентичностей);

2) контур саморегуляции и целостности (управление цифровыми устройствами, переживание цифровой повседневности, управление цифровой социальностью; целостность как интегратор);

3) контур цифровой социальности (принадлежность, нормы, поддержка/конфликт, киберриски, управление границами общения);

4) технологико-алгоритмический контур (аффордансы платформ, алгоритмы персонализации, «прозрачность» рекомендаций, ИИ-ассистенты как медиаторы речи и впечатления).

В отличие от подходов, рассматривающих цифровое пространство как «отдельную виртуальную сцену», МУЛЦП описывает цифровую среду как условие непрерывной рекурсивной обратной связи: личность выбирает и конструирует цифровые среды, но одновременно подвергается их алгоритмически организованной обратной связи, которая стабилизирует одни идентичностные репертуары и маргинализирует другие (эффект «алгоритмического зеркала» в широком смысле).

Личностные процессы в интернет-коммуникации: самопрезентация, аутентичность, одиночество.

Эмпирические исследования российской выборки подростков 13–18 лет показывают, что характеристики фальшивой самопрезентации в социальных сетях статистически связаны с интенсивностью использования социальных платформ, интеграцией соцсетей в ежедневную активность, игровыми мотивами и переживанием одиночества; одиночество и интеграция соцсетей выступают наиболее «весомыми» предикторами в регрессионной модели общей фальшивой самопрезентации. Эти результаты важно

интерпретировать не как «моральную оценку» самопрезентации, а как индикатор личностной задачи: в подростковом возрасте цифровая самопрезентация становится пространством эксперимента идентичности и одновременно механизмом компенсации дефицита признания/поддержки.

Сопоставимая международная эмпирика (2024–2025) усиливает вывод о значимости качества самопрезентации: исследования подростков фиксируют связь аспектов цифровой самопрезентации с показателями психического состояния/благополучия в поперечных и продольных дизайнах, что позволяет говорить о психологически «нагруженном» характере онлайн-самопрезентации в период формирования идентичности. В этой логике аутентичность (переживание «подлинности себя» в социальных медиа) выступает не риторическим, а психометрически значимым фактором: продольные исследования показывают, что более высокий уровень онлайн-аутентичности статистически предшествует меньшей выраженности симптоматики психического неблагополучия.

Саморегуляция цифровой повседневности и цифровое благополучие.

Российские исследования 2025–2026 гг. предлагают измерительный и концептуальный язык для описания саморегуляции в смешанной реальности. Расширенная версия шкалы самоуправления цифровой повседневностью (СУЦП-2) включает субшкалу «целостность личности» и выявляет профили самоуправления («стратеги», «интеграторы», «дезадаптанты», «минималисты»), которые различаются по уровням благополучия и потенциала адаптации. Эти данные позволяют сделать методологически важный вывод: в 2024–2026 гг. конструктивность цифрового поведения лучше описывается не простыми количественными метриками («сколько времени»), а качественными параметрами самоуправления, переживания цифровой повседневности и целостности.

В статье 2026 г. предложена «формула цифрового благополучия личности», включающая три компонента: удовлетворенность подключенностью и управление смешанной реальностью; самоэффективность и управление технологически построенной личностью; удовлетворенность и управление цифровой социальностью. Существенно, что авторы выделяют развитие технологий ИИ как новый вызов благополучию, тем самым институционализируя в российской психологии переход к рассмотрению ИИ-медируемых практик как самостоятельного предмета психологического анализа.

Переход от «цифрового донора» к «цифровому кентавру» и вызов генеративного ИИ: международное сопоставление. В российской теоретико-эмпирической рамке (2024/опубликовано 2025) описан преадаптивный вектор трансформации идентичности – переход от «цифрового донора» к «цифровому кентавру», где подчеркиваются риски для идентичности и целостности при усилении «умных» расширений. Международная повестка 2024–2026 гг. операционализирует этот риск через исследования ИИ-инструментов на платформах: экспериментальные данные показывают двойственный эффект ИИ-ассистирования в онлайн-обсуждениях – рост вовлеченности и объема контента при снижении воспринимаемого качества и аутентичности коммуникации, а также «негативные проливные» эффекты на разговоры в целом.

Сравнительный вывод для России формулируется так: при сходстве базовых психологических механизмов (самопрезентация, поиск признания, управление границами, когнитивная экономия) национальный контекст влияет на «средовые параметры» МУЛЦП – выбор платформ, социальные нормы публичности/анонимности, режимы модерации и распространенность конкретных цифровых практик. Следовательно, международное сопоставление должно строиться не как сопоставление «стран», а как сопоставление конфигураций цифровых сред (платформ-аффордансов-алгоритмов) и личностных профилей самоуправления.

Обсуждение.

Теоретические импликации: от «двух пространств» к нормативной смешанной реальности.

Классическая оптика «реальное/виртуальное» исторически продуктивна для ранних этапов киберпсихологии, однако в 2024–2026 гг. она становится теоретически недостаточной: цифровая среда встраивается в базовые контуры деятельности и общения, формируя нормативную смешанную реальность, где личность одновременно присутствует «в двух режимах», но не «в двух мирах». Это требует перехода от топологии «мест» к топологии «процессов»: ключевым становится не вопрос «где находится личность», а вопрос «как личность поддерживает целостность и агентность в условиях постоянной цифровой вовлеченности и алгоритмических обратных связей».

Современные российские работы по целостности личности и идентичности задают методологический ресурс для такого

перехода: целостность трактуется как фундаментальная категория описания природы личности, а идентичность – как основное проявление целостности, рассматриваемое процессуально и контекстно. В цифровом контексте это означает, что исследователь должен анализировать не только «структуры Я», но и механизмы поддержания связности (coherence) при множественности цифровых ролей и распределенности коммуникаций.

Эмпирические импликации: переопределение «рисков» и «ресурсов» интернет-коммуникации.

Результаты по фальшивой самопрезентации подростков в социальных сетях в России показывают, что фальшивость/идеализация связаны с одиночеством и интеграцией соцсетей в повседневность. Это переводит обсуждение из «этики правды» в психологию функций: самопрезентация выполняет регуляторную функцию (снижение социальной тревожности, проба идентичности, управление принятием), но при определенных профилях может быть связана с хронификацией одиночества и с уязвимостью самоуважения, поскольку зависимость от внешнего признания становится структурным элементом цифровой идентичности.

В международных данных усиливается роль алгоритмической среды: персонализация лент и интерфейсные подсказки задают «подкрепления» определенных способов самопрезентации и тем самым могут стабилизировать узкие репертуары идентичности (например, через повторяющиеся темы, аудиторию, форматы). Для психологии личности это означает необходимость включать технолого-алгоритмический контур как фактор формирования привычек самопрезентации и самооценочной регуляции.

Авторская типологизация рисков целостности личности в цифровом пространстве.

На основе МУЛЦП предлагается типологизация рисков целостности личности (не как клинических диагнозов, а как устойчивых конфигураций уязвимости), актуальная для 2024–2026 гг.:

1) риск фрагментации идентичности: множественность цифровых ролей при недостатке механизмов нарративной интеграции; усиливается при алгоритмическом «закреплении» узких идентичностных тем;

2) риск дефицита саморегуляции: низкое самоуправление цифровой повседневностью (профили, близкие к «дезадаптантам»), что

выражается в нарушении границ, росте цифрового стресса, снижении субъективного благополучия;

3) риск псевдосоциальности: замещение глубинной поддержки формами поверхностной сетевой вовлеченности; может быть сопряжено с одиночеством и с компенсаторной фальшивой самопрезентацией;

4) риск ИИ-опосредованной деаутентификации: рост участия через ИИ-ассистирование при снижении переживания авторства и аутентичности коммуникации; проявляется как в самооценке качества взаимодействия, так и в восприятии «роботизированности» речи другими участниками.

Типология предполагает, что профилактика и поддержка цифрового благополучия должны быть направлены не только на «ограничение времени», но на развитие компетенций самоуправления цифровой повседневностью и поддержание целостности (интеграции целей, границ и идентичностных репертуаров).

Заключение.

Статья показала, что к 2024–2026 гг. личность в цифровом пространстве должна быть описана не как «перемещение в виртуальность», а как развитие и функционирование в нормативной смешанной реальности, где цифровые технологии выступают культурными орудиями и средовыми модераторами личностных процессов. Предложенная МУЛЦП позволяет связать три традиционно разъединяемых блока исследований – идентичность, саморегуляцию и коммуникацию – с технологико-алгоритмическими условиями функционирования цифровых сред.

На материалах российской эмпирики показано, что в подростковом возрасте интенсивность и интеграция социальных сетей, одиночество и игровые мотивы статистически связаны с характеристиками фальшивой самопрезентации; это указывает на идентичностно-регуляторную функцию цифровой самопрезентации и на риск закрепления компенсаторных стратегий. На уровне саморегуляции и благополучия российские исследования 2025–2026 гг. демонстрируют эвристичность диагностических инструментов самоуправления цифровой повседневностью и включения целостности личности как ключевого ресурса адаптации; критическим становится качество управления смешанной реальностью, а не количественные показатели «экранного времени».

Международное сопоставление подтверждает: а) развитие идентичности в цифровом контексте требует системного учета

механизмов взаимовлияния личности и цифровых сред; б) самопрезентация в социальных медиа связана с психологическими исходами; в) ИИ-ассистирование коммуникации способно усиливать вовлеченность при риске снижения воспринимаемой аутентичности и качества взаимодействия.

Перспективы дальнейших исследований в России: 1) продольные дизайны, связывающие профили самоуправления цифровой повседневностью с траекториями идентичности; 2) кросс-платформенные сравнения (аффордансы/алгоритмы/нормы общения) как фактор личностной динамики; 3) психология ИИ-медируемой коммуникации (авторство, аутентичность, доверие, границы) как новый раздел психологии личности и социальной психологии.

Список литературы

1. Белинская Е.П. Соотношение социальных и персональной идентичностей: современное состояние проблемы / Е.П. Белинская // Социальная психология и общество. – 2024. – Т. 15. №4. – С. 5–11. DOI 10.17759/sps.2024150401. EDN OREXIY
2. Волкова Е.Н. Феномены социализации современных подростков: Pro et contra / Е.Н. Волкова // Социальная психология и общество. – 2025. – Т. 16. №2. – С. 23–42. DOI 10.17759/sps.2025160203. EDN ESJESW
3. Гришина Н.В. Идентичность как проявление целостности личности / Н.В. Гришина // Социальная психология и общество. – 2024. – Т. 15. №4. – С. 12–24. DOI 10.17759/sps.2024150402. EDN IHSWDW
4. Данилова М.В. Личностные и социальные факторы в восприятии стресса юношами и девушками старшего подросткового возраста / М.В. Данилова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. – 2024. – Т. 14. №1. – С. 62–78. EDN ASLVNR
5. Костромина С.Н. Целостность как фундаментальная категория в описании природы личности / С.Н. Костромина, Н.В. Гришина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. – 2024. – Т. 14. №3. – С. 394–413. EDN KVYALU
6. Корниенко Д.С. Фальшивая самопрезентация подростков в социальных сетях: связь с характеристиками использования социальных сетей и одиночеством / Д.С. Корниенко, Н.А. Руднова // Социальная психология и общество. – 2024. – Т. 15. №2. – С. 47–64. DOI 10.17759/sps.2024150204. EDN BXVEIX
7. Стресс-факторы городской цифровой среды: личностные детерминанты восприимчивости / О.В. Кружкова, И.В. Воробьева, А.И. Матвеева, Н.Е. Жданова // Национальный психологический журнал. – 2024. – Т. 19. №1. – С. 175–186. DOI 10.11621/npj.2024.0112. EDN BBVPRO

8. Микляева А.В. Цифровое общество и цифровая социализация: перспективы социально-психологических исследований / А.В. Микляева // Социальная психология и общество. – 2024. – Т. 15. №2. – С. 5–11. DOI 10.17759/sps.2024150201. EDN BNNAQQ
9. Нестик Т.А. Эффект Поллианны: роль позитивных механизмов защиты личностной и групповой идентичности / Т.А. Нестик // Социальная психология и общество. – 2024. – Т. 15. №4. – С. 25–39. DOI 10.17759/sps.2024150403. EDN NKINMM
10. Персидская О.А. Культурно-историческая теория как методологическая рамка типологизации цифровой идентичности / О.А. Персидская // Социальная психология и общество. – 2024. – Т. 15. №4. – С. 58–74. DOI 10.17759/sps.2024150405. EDN BADQCK
11. Солдатова Г.У. Метаморфозы идентичности человека дотроенного: от цифрового донора к цифровому кентавру / Г.У. Солдатова, С.В. Чигарькова, С.Н. Илюхина // Социальная психология и общество. – 2024. – Т. 15. №4. – С. 40–57. DOI 10.17759/sps.2024150404. EDN DDDLGS
12. Солдатова Г.У. Технологически расширенная личность: разработка и апробация шкалы самоуправления цифровой повседневностью / Г.У. Солдатова, С.В. Чигарькова, С.Н. Илюхина // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2024. – Т. 47. №2. – С. 175–200. DOI 10.11621/LPJ-24-20. EDN HDXGHE
13. Солдатова Г.У. Расширенная версия Шкалы самоуправления цифровой повседневностью (СУЦП-2): целостность как потенциал адаптации и благополучия / Г.У. Солдатова, С.В. Чигарькова, С.Н. Илюхина // Культурно-историческая психология. – 2025. – Т. 21. №4. – С. 25–37. DOI 10.17759/chp.2025210403. EDN SMZGNH
14. Чигарькова С.В. Формула цифрового благополучия личности / С.В. Чигарькова, Г.У. Солдатова // Национальный психологический журнал. – 2026. – Т. 21. №1. – С. 44–53. DOI 10.11621/nprj.2026.0104. EDN QXWTAN
15. Шейнов В.П. Личностные и поведенческие корреляты проблемных пользователей социальных сетей: обзор современных зарубежных исследований / В.П. Шейнов // Современная зарубежная психология. – 2025. – Т. 14. №1. – С. 26–35. DOI 10.17759/jmfr.2025140103. EDN ORWQBZ
16. Шейнов В.П. Цифровая среда как пространство становления психики современного человека / В.П. Шейнов // Социальная психология и общество. – 2024. – Т. 15. №2. – С. 200–204. DOI 10.17759/sps.2024150213. EDN BBUSSO
17. Щербаков Р.А. Киберагрессия и киберпреступления в современной России: факторы риска / Р.А. Щербаков // Социологические исследования. – 2025. – Т. 51. №10. – С. 39–51. DOI 10.31857/S0132162525100043. EDN YLFITYC

Ширяев Иван Сергеевич

студент

Князева Марина Данииловна

канд. техн. наук, доцент

ОАНО ВО «Московский институт

технологий и управления»

г. Москва

КОМПЛЕКСНЫЙ ПРОЕКТ ПО ЗАЩИТЕ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ МОНИТОРИНГОВОГО ЦЕНТРА

Аннотация: в статье рассматривается проблема построения комплексной системы защиты персональных данных на примере мониторингового центра частной охранной организации. Актуальность обусловлена ростом киберугроз и наличием типовых недостатков. Предложен проект создания интегрированной системы на базе трех компонентов: управление доступом, мониторинг инцидентов и защита от утечек. Обоснована целесообразность собственной разработки платформы вместо адаптации тиражных решений для обеспечения точного соответствия бизнес-процессам и требованиям законодательства. Реализация проекта позволит обеспечить соответствие 152-ФЗ, снизить риски утечек и перейти к проактивной модели управления информационной безопасностью.

Ключевые слова: защита данных, информационная безопасность, предотвращение утечек.

По данным международного исследования IBM Security, каждую секунду крадут или теряют 59 записей персональных данных. Это средняя скорость утечек в секунду.

Актуальность данной проблемы обусловлена фундаментальными изменениями в цифровой среде, где персональные данные стали критически важным активом и одновременно ключевым источником рисков для организаций любой отрасли. В условиях ужесточения законодательства в области защиты персональных данных, роста изошренности кибератак и повышенных ожиданий общества в части сохранения конфиденциальности, построение эффективной системы защиты информации перестает быть технической задачей и приобретает стратегическое значение для устойчивого развития любого бизнеса.

В качестве примера рассмотрим мониторинговый центр частной охранной организации, как оператора, который обрабатывает

значительные объемы персональных и конфиденциальных данных клиентов и сотрудников. Обеспечение их безопасности является не только обязанностью, установленной Федеральным законом №152-ФЗ, но и императивом деловой репутации и конкурентного преимущества. Анализ текущего состояния системы, как правило, выявляет наличие типовых системных недостатков: фрагментированность процессов управления доступом, отсутствие централизованного мониторинга инцидентов безопасности, низкий уровень автоматизации выполнения требований законодательства и высокие операционные затраты на администрирование. Данные проблемы создают реальные риски финансовых потерь вследствие штрафных санкций, репутационного ущерба и потери доверия клиентов.

Обозначенная проблема обуславливает объективную необходимость в качественной трансформации подхода к защите персональных данных – от набора разрозненных технических средств к целостной, управляемой и эффективной системе. Для решения этих задач рассмотрим проект, решающий их за счет системного проектирования и внедрения комплекса взаимосвязанных организационно-технических решений. Его реализация позволит не только достичь формального соответствия требованиям регуляторов, но и перейти к проактивной модели управления рисками, обеспечить прозрачность и контролируемость бизнес-процессов, связанных с обработкой персональных данных, и, как следствие, создать прочный фундамент для цифровой устойчивости и дальнейшего роста.

В проекте представлен детальный пошаговый план построения комплексной системы информационной безопасности (СИБ). План учитывает экстремальную чувствительность обрабатываемых данных (персональные данные, коммерческая тайна, данные охраняемых объектов) и критичность функционирования МЦ. Реализация программы позволит не только обеспечить соответствие требованиям законодательства (152-ФЗ), но и создать устойчивую к кибератакам и инсайдерским угрозам операционную среду, а также следующее.

1. Снизить операционные риски и минимизировать вероятность утечек конфиденциальной информации.

2. Сократить трудозатраты на администрирование и управление системой безопасности за счет автоматизации ключевых процессов.

Основные этапы работ.

1. Обследование и анализ информационных систем.

Выявление всех информационных систем, где обрабатываются персональные данные (1С, CRM, файловые хранилища и т. д.). С

последующим анализом текущей архитектуры: как предоставляется и отзывается доступ, как реагируют на инциденты, как выполняются запросы субъектов ПДн. Выявление несоответствия требованиям 152-ФЗ.

2. Создание проекта архитектуры решений.

Разработка концепции и технического задания на создание Центра управления доступом (IAM Core) как единой точки управления правами пользователей.

Создание проекта системы мониторинга и реагирования на инциденты на базе SIEM-системы.

Разработка политик и правил DLP-системы для предотвращения утечек.

3. Разработка и внедрение технических средств.

Разработка и внедрение IAM-системы:

- создание единого каталога пользователей и ролей;
- внедрение workflow-движка для согласования заявок на доступ;
- интеграция ее со всеми ИСПДн (1С, CRM, сетевое хранилище) через API и скрипты.

Внедрение SIEM-системы:

- настройка сбора и централизованное хранение логов со всех критичных систем;
- разработка и настройка правил корреляции для обнаружения сложных атак и аномалий.

Внедрение DLP-системы:

- развертывание серверных компонентов и агентов на рабочих станциях;
- настройка политик контроля для веб-трафика, почты и USB-накопителей.

4. Разработка и внедрение организационных средств.

Разработка нового пакета организационно-распорядительных документов:

- регламент управления доступом;
- политика обработки персональных данных;
- положение об инцидентах и порядке реагирования;
- разработка программы и обучение по ней сотрудников, включая интерактивные курсы и тестирования на устойчивость к фишингу.

5. Интеграция компонентов в единую систему.

Настройка взаимодействия между IAM, SIEM и DLP. Например, при увольнении сотрудника IAM автоматически отзывает права, а SIEM и DLP получают сигнал для усиления мониторинга его

активности. Инциденты от DLP автоматически регистрируются в SIEM для расследования.

Обеспечение сквозного аудита всех процессов.

Представленная диаграмма последовательности системных операций (Рисунок 1), отображает технологическое взаимодействие компонентов системы:

- взаимодействие между программными компонентами;
- протоколы и форматы обмена (http, LDAP, вызовы БД);
- последовательность технических операций при обработке запросов.

При создании глубоко интегрированной системы требуется провести сравнительный анализ возможностей тиражных решений и заложенной в проект целевой архитектуры. Для этого нужно рассмотреть, как международные, так и российские готовые решения для реализации проекта, которые теоретически могут быть адаптированы под задачи проекта. Это зачастую не является экономически и технически целесообразным.

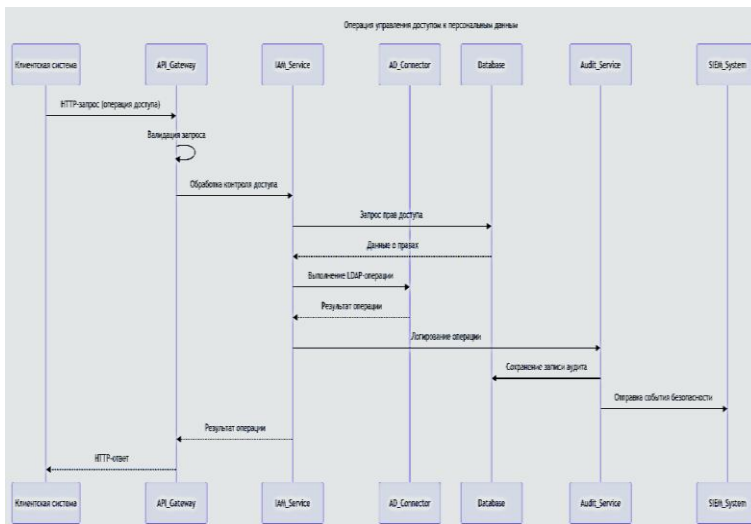


Рис. 1. Диаграмма последовательности системных операций

Затраты на лицензии, доработку и интеграцию превысят бюджет проекта, при этом не будет достигнуто полное соответствие уникальным бизнес-процессам и нормативным требованиям,

предъявляемым к оператору ПДн в сфере охранной деятельности. Уникальность операционной деятельности организации может потребовать собственной разработки интегрированной платформы, а не адаптации тиражных решений. Это позволит создать целостную платформу безопасности, обеспечивающую соответствие требованиям законодательства о защите ПДн.

Собственная разработка позволит:

- реализовать только необходимый функционал, идеально соответствующий модели информационной системы;
- обеспечить глубинную интеграцию с существующей инфраструктурой (IC, AD, системы видеомониторинга) через собственные API;
- заложить соответствие 152-ФЗ и ФСТЭК на архитектурном уровне;
- снизить долгосрочные затраты на владение и получить полный контроль над системой.

Ключевым результатом и конкурентным преимуществом разработанного проекта будет являться синергетический эффект, возникающий от интеграции трех ключевых компонентов – IAM, SIEM и DLP – в единый замкнутый контур безопасности. Их взаимодействие переводит систему защиты на качественно новый уровень, обеспечивая не просто суммирование функциональных возможностей, но и возникновение новых свойств, не присущих каждому компоненту в отдельности.

Реализация описываемого проекта позволит в полной мере достичь заявленных стратегических целей.

1. Повышение цифровой устойчивости. Создается управляемая, предсказуемая и адаптивная среда, устойчивая к широкому спектру угроз – от целевых кибератак до инсайдерских действий. Система приобретает способность не только противостоять известным угрозам, но и выявлять и блокировать новые, ранее не встречавшиеся атаки за счет анализа аномалий.

2. Обеспечение полного и доказуемого соответствия 152-ФЗ. Формальное соблюдение требований закона подкрепляется работающими техническими и организационными механизмами. При проверке регулятору можно продемонстрировать не только документы, но и действующие процессы автоматизированного управления доступом, регистрации инцидентов и выполнения запросов субъектов, что кардинально снижает риски штрафных санкций.

3. Снижение операционных рисков и затрат. Автоматизация рутинных процессов (назначение и отзыв прав, сбор логов, первичный анализ инцидентов) высвобождает значительные ресурсы IT- и security-подразделений, позволяя переориентировать их с оперативной деятельности на стратегическое развитие. Снижаются не только прямые затраты на администрирование, но и косвенные убытки от возможных инцидентов.

Таким образом представленная модель проекта по защите персональных данных для мониторингового центра ЧОО является реальным, имеющим способность к дальнейшему развитию и совершенствованию решением, учитывающим все аспекты проблемы сохранения персональных данных.

Список литературы

1. ГОСТ Р 53114-2008. Защита информации. Обеспечение информационной безопасности в организации. Основные термины и определения.
2. Барсуков В.С. Современные технологии информационной безопасности / В.С. Барсуков, Д.В. Михайлов. – М.: Солон-Пресс, 2019. – 256 с.
3. Запечников С.В. Криптографические методы и средства обеспечения информационной безопасности: учебное пособие / С.В. Запечников, Н.В. Дмитриевский. – М.: Горячая линия-Телеком, 2020. – 294 с.
4. Петренко С.А. Управление доступом в информационных системах / С.А. Петренко, А.А. Курбатов. – М.: ДМК Пресс, 2018. – 418 с.
5. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 №149-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW61798 (дата обращения: 03.05.2026).
6. Портал по информационной безопасности SecurityLab. – URL: <https://www.securitylab.ru> (дата обращения: 03.05.2026).

Юрьева Софья Александровна

канд. пед. наук, заведующая кафедрой

ЧУ ВО «Московская академия предпринимательства»

г. Москва

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ КАК ДРАЙВЕР ИЗМЕНЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Аннотация: в статье выявлены и систематизированы каузальные механизмы влияния цифровой трансформации образования на социально-экономические отношения. С педагогических позиций описаны три канала: сигнальный (трансформация сигналов о квалификации), компетентностный (изменение структуры навыков) и доступный (изменение барьеров доступа). Для каждого канала определены механизмы передачи, условия реализации и границы применимости.

Ключевые слова: цифровая трансформация образования, каузальные механизмы, сигнальный канал, компетентностный канал, доступный канал, цифровое неравенство, EdTech, цифровая образовательная среда.

Цифровизация выступает фундаментальным драйвером современной экономики знаний, в которой человеческий капитал и его интеллектуальный потенциал играют ключевую роль в инновационном развитии общества. Однако сам характер связи между цифровой трансформацией образования и изменениями в социально-экономических отношениях остается концептуально не проясненным. Как показано в работе С.А. Сытник [11, с. 277], анализ проблем и перспектив цифровизации образования часто ограничивается констатацией противоречий, не переходя к спецификации механизмов их разрешения. Противоречие между стремительным развитием цифровых технологий и инерционностью образовательных систем является одним из фундаментальных вызовов современной экономики знаний: рынок труда и технологический ландшафт меняются с большой скоростью, в то время как колледжи и ВУЗы не успевают адаптировать свои программы и инфраструктуру [4, с. 123]. Фиксация этого противоречия не есть его объяснение. Публичный дискурс часто исходит из неявного допущения,

согласно которому, цифровая трансформация образования автоматически влечет позитивные социально-экономические изменения. Это ошибочное допущение не различает две вещи: с одной стороны – как все должно работать, если правильно все настроить, а с другой – что происходит в реальности. Методологическая задача, таким образом, сводится к двум процедурам: разделению нормативного и позитивного уровней и спецификации каузальных механизмов трансляции образовательных изменений в социально-экономическую сферу. В отличие от констатирующих работ [10, с. 54], предлагается обратить внимание не на описание влияний, а на их каузальное объяснение через механизмы передачи с фиксацией границ применимости каждого механизма.

Для идентификации структурных связей между образовательной подсистемой и социально-экономической средой применяется системный анализ; каузальное моделирование – для спецификации механизмов передачи влияния, где эффект описывается не как прямая корреляция («X влияет на Y»), а как опосредованная связь («X влияет на Y через Z»). Анализ ограничен российским контекстом в той мере, в какой в работе используются отсылки к отечественным кейсам (демоэкзамен, платформа «Сферум», цифровое неравенство регионов); вместе с тем предложенная теоретическая рамка претендует на более широкую применимость с обязательной оговоркой о необходимости страновой и институциональной адаптации. Нормативные суждения (например, о желательности тех или иных изменений) в тексте явно маркируются как таковые и не смешиваются с позитивным описанием.

Для решения поставленной методологической задачи необходимо обратиться к теоретическим основаниям, объясняющим сущность цифровой трансформации образования с педагогических позиций. Цифровая трансформация представляет собой сложный многомерный процесс изменения целевых, содержательных, технологических и организационных компонентов образовательной системы. Этот процесс рассматривается через призму нескольких ключевых подходов, среди которых выделяются социотехнический подход, теория сетевого обучения и компетентностная парадигма в условиях цифровизации.

Социотехнический подход, зародившийся в 1950-х годах, рассматривает учебный процесс как сложную систему, состоящую из двух взаимозависимых подсистем – технической (цифровые

инструменты, LMS-платформы, программное обеспечение, оборудование) и педагогической (участники образовательного процесса – преподаватели и обучающиеся, их дидактические компетенции, ценности, образовательная культура). Как отмечает Ю.И. Грибанов [3, с. 112], программы цифровой трансформации в образовании часто терпят неудачу (вплоть до 90% случаев) из-за диспропорционального внимания к внедрению новых технологий и игнорирования человеческого фактора, например, педагогической квалификации преподавателей, их готовности к изменению роли, мотивации обучающихся. Успешная трансформация, следовательно, требует совместной оптимизации технической и педагогической подсистем, то есть гармоничного развития цифровой инфраструктуры и педагогических компетенций.

Теория сетевого общества, разработанная М. Кастельсом, Я. ван Дейком и Б. Уэллманом, описывает трансформацию образовательных коммуникаций, вызванную массовым распространением ИКТ. В сетевом обществе образовательные взаимодействия все чаще организуются вокруг электронных сетей, что порождает фундаментальное противоречие цифровой эпохи в педагогике: учебные ресурсы, методические материалы и возможности коммуникации с экспертами циркулируют в глобальном «пространстве потоков», в то время как большинство обучающихся и преподавателей продолжают действовать в локальных «пространствах мест» (своих учебных заведениях, классах, аудиториях) [2, с. 25]. Это противоречие напрямую влияет на организацию учебного процесса, доступность образования и формирование сетевых образовательных практик.

Концепция экономики знаний, идеи которой заложены в трудах П. Друкера, Ф. Махлупа и Д. Белла, акцентирует не столько производственные факторы, сколько изменение самого статуса знания в образовательном процессе. М.Ю. Шерешева [13, с. 34] подчеркивает важность различения информации и знания: если информация – это лишь количественный инструмент (данные), то знание выступает как педагогическая категория, обладающая истинностью, прикладным характером и личностной значимостью для обучающегося.

Таким образом, социотехнический подход, теория сетевого общества и концепция экономики знаний в их педагогической интерпретации задают теоретическую рамку для анализа цифровой трансформации образования. Переходя от общих оснований к конкретным проявлениям этой трансформации, следует отметить, что

на практике изменения выражаются в росте влияния EdTech-компаний, интеграции онлайн-платформ в формальное образование и формировании новых образовательных экосистем. Более того, наметился тренд проникновения EdTech-игроков в формальное образование напрямую: компании создают собственные образовательные учреждения (университет IThub, IT-колледж от «Фоксфорда») либо приобретают доли в частных вузах. По данным М.Н. Кичеровой, И.С. Трифоновой и Т.И. Паюсовой [6, с. 52], объем российского рынка EdTech вырос с 14 млрд рублей в 2019 году до 119 млрд рублей в 2024 году. Это делает онлайн-образование одним из самых эффективных социальных институтов современности, напрямую повышающим горизонтальную и вертикальную профессиональную мобильность граждан.

Перейдем непосредственно к анализу каузальных механизмов, через которые цифровая трансформация образования транслируется в социально-экономические изменения. В отличие от распространенного подхода, ограничивающегося констатацией корреляций, здесь предлагается спецификация трех каналов – сигнального, компетентностного и доступного. Сигнальный канал связан с трансформацией сигналов о квалификации на рынке труда. Традиционно диплом выступал сигналом о квалификации работника (теория сигнализации Спенса). Цифровая трансформация разрушает монополию диплома: микросертификаты, цифровые портфолио, открытые бейджи и данные из LMS становятся альтернативными сигналами. Механизм передачи заключается в том, что работодатели получают возможность оценивать не сам факт обучения, а конкретные компетенции, подтвержденные цифровым следом. Выигравшими здесь оказываются работники с актуальным портфолио (даже без формальной «корочки»), EdTech-платформы, предлагающие верифицируемые микростепени, и работодатели, снижающие издержки скрининга. Проигравшими – традиционные вузы, чей сигнальный диплом девальвируется, выпускники слабых программ, не имеющие цифрового портфолио, и социальные группы, лишенные доступа к созданию цифрового следа. Как показывают исследования [8, с. 112], в российской практике этот канал работает при условии признания работодателями альтернативных сертификатов, внедрения системы независимой оценки квалификаций и верифицируемости цифрового портфолио (например, с использованием технологий блокчейн). Однако сигнальный канал имеет

четкие границы: он не работает в высокорегулируемых профессиях (врачи, юристы, госслужащие), где диплом остается обязательным. Более того, он может усиливать неравенство, поскольку те, кто не может инвестировать время в создание портфолио, остаются с обесценившимся дипломом.

Компетентностный канал связан с изменением реального содержания навыков, а не только сигналов о них. Цифровая трансформация образования – через внедрение проектного обучения, симуляторов, ИИ-тьюторов и аналитики данных – формирует у выпускников принципиально иной профиль компетенций. Как отмечают С.Г. Пьянкова и О.Т. Ергунова [9, с. 220], происходит смещение от мануальных навыков к когнитивным, от узкой специализации к системному мышлению и готовности к переобучению. Это напрямую влияет на производительность труда и, через рынок, на доходы. Технологии Big Data, искусственного интеллекта и облачных вычислений играют здесь ключевую роль, трансформируя не только содержание обучения, но и механизмы управления образовательными процессами, создавая возможности для предиктивной аналитики и персонализации траекторий [12, с. 35]. Механизм передачи здесь – прямое изменение человеческого капитала. Выигравшими оказываются выпускники, освоившие надпрофессиональные навыки (soft skills, критическое мышление), работодатели в высокотехнологичных секторах и экономика в целом (через рост производительности). Проигравшими – обладатели устаревших жестких навыков, системы образования, не сумевшие перестроить программы, и регионы с низкой цифровой культурой.

Третий канал – доступный – связан с изменением барьеров входа в образование. Цифровая трансформация снижает географические, временные и финансовые ограничения: онлайн-курсы, открытые лектории и массовые открытые онлайн-курсы (МООК) делают обучение потенциально доступным для тех, кто исключен из очного формата. Однако, как подчеркивают М.Ш. Алдиева, Л.М. Оздамирова и З.Д. Рашидова [1, с. 78], этот механизм имеет обратную сторону – цифровое неравенство превращается в новый фильтр. Выигравшими здесь выступают социально мобильные группы, использующие онлайн-доступ для рывка, жители удаленных территорий и рынок EdTech (через рост аудитории). Проигравшими – те, кто оказался на другой стороне цифрового разрыва (отсутствие устройств, связи, цифровой грамотности), а также традиционные вузы в малых городах,

теряющие монополию на локальный доступ. Доступный канал работает только при выполнении трех уровней условий: инфраструктурный доступ (интернет, устройства), компетентностный доступ (цифровая грамотность пользователя) и мотивационный доступ (понимание ценности обучения). Без любого из этих уровней доступный канал превращается в механизм воспроизводства неравенства. Как отмечается в материалах по цифровому неравенству в России [1, с. 81], разрыв между регионами и разными социально-экономическими группами не только сохраняется, но и углубляется. Границы доступного канала проявляются в том, что он не автоматически ведет к социальной мобильности: если качество онлайн-образования низкое или рынок труда не признает сертификаты, доступ остается формальным. Кроме того, как предупреждают П.А. Корчагин и И.П. Корчагин [7, с. 115], алгоритмическая предвзятость платформ может ограничивать траектории уязвимых групп, создавая «скрытый фильтр».

Выделенные три канала – сигнальный, компетентностный и доступный – не существуют изолированно. Они накладываются друг на друга, усиливая или ослабляя совокупный эффект. Для более глубокого понимания границ и возможностей каждого канала необходимо обратиться к методологическим подходам, каждый из которых высвечивает определенные аспекты и оставляет в тени другие. Системный подход, как он представлен в работах по экосистемной модели [5, с. 45; 8, с. 112], позволяет увидеть структурные связи между образовательной подсистемой и социально-экономической средой. Он фиксирует эмерджентность, гиперсвязность, переход к модели «тройной спирали». Системный анализ выявляет, как изменение в одной части системы (например, внедрение LMS) вызывает изменения в других (рынок труда, распределение ресурсов). Кибернетический подход, восходящий к идеям Н. Винера и У.Р. Эшби, фокусируется на передаче информации и управлении в сложных системах. В контексте цифровой трансформации образования этот подход позволяет анализировать, как именно происходит преобразование «сырых» данных об успеваемости в сигналы для рынка труда (сигнальный канал), как обратная связь от работодателей изменяет содержание обучения (компетентностный канал) и как алгоритмы платформ фильтруют потоки абитуриентов (доступный канал). Системный и кибернетический подходы дополняют друг друга: первый дает карту структурных связей, второй – понимание

информационных механизмов передачи внутри каналов. Полное объяснение требует их синтеза.

Проведенное исследование позволяет сформулировать несколько ключевых выводов. Во-первых, цифровая трансформация образования – это не просто внедрение технологий, а глубокая перестройка логики системы, переход к открытым экосистемам с перераспределением ролей (преподаватель становится наставником, студент – активным субъектом, государство – регулятором). Во-вторых, ни один из выделенных каузальных механизмов не работает в изоляции: в реальной практике сигнальный, компетентностный и доступный каналы переплетаются, и их совокупный эффект не сводится к сумме отдельных. В-третьих, каждый канал при определенных условиях может не снижать, а усиливать неравенство – это происходит, когда отсутствует хотя бы одно из трех условий: признание сигналов рынком (сигнальный канал), качественное изменение навыков (компетентностный канал) или одновременное выполнение инфраструктурного, компетентностного и мотивационного условий доступа (доступный канал). Полное объяснение требует синтеза системного и кибернетического подходов, поскольку ни один из них по отдельности не схватывает одновременно структуру связей и информационные механизмы передачи.

Список литературы

1. Алдиева М.Ш. Цифровое неравенство и равенство в доступе к цифровому образованию / М.Ш. Алдиева, Л.М. Оздамирова, З.Д. Рашидова // Педагогический журнал. – 2024. – Т. 14. №1А. – С. 75–83.
2. Бобова Л.А. Мануэль Кастельс: влияние сетевого общества на характер социальных коммуникаций / Л.А. Бобова // Вестник МГИМО. – 2020. – №2. – С. 22–31.
3. Грибанов Ю.И. Ключевые аспекты теории и методологии цифровой трансформации социально-экономических систем / Ю.И. Грибанов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – №2. – С. 110–118.
4. Дрокина К.В. Проблемы взаимодействия рынка труда и системы образования в современных условиях / К.В. Дрокина // Вектор экономики. – 2020. – №6. – С. 120–128. EDN PZBPUM
5. Кичерова М.Н. Принципы экосистемного подхода: возможности для моделирования образовательной экосистемы / М.Н. Кичерова, И.С. Трифонова // Science for Education Today. – 2023. – Т. 13. №3. – С. 40–58. DOI 10.15293/2658-6762.2303.03. EDN PPFUUV
6. Кичерова М.Н. EdTech-компания в экосистеме образования взрослых / М.Н. Кичерова, И.С. Трифонова, Т.И. Паюсова // Информационное общество. – 2024. – №1. – С. 48–57.

7. Корчагин П.А. Этические аспекты внедрения искусственного интеллекта в образовательные системы: анализ проблемы и пути решения / П.А. Корчагин, И.П. Корчагин // Актуальные вопросы современной науки. – 2024. – №2. – С. 110–120. EDN QRNRRP
8. Как сделать образование двигателем социально-экономического развития? / под ред. Я.И. Кузьмина, И.Д. Фрумина, П.С. Сорокина. – М.: ИД НИУ ВШЭ, 2019. – 286 с.
9. Пьянкова С.Г. Трансформация базовых компетенций человеческих ресурсов в эпоху цифровизации / С.Г. Пьянкова, О.Т. Ергунова // *Arts Administrandi* (Искусство управления). – 2025. – Т. 17. №2. – С. 215–235. DOI 10.17072/2218-9173-2025-2-267-294. EDN LMNRIE
10. Романов В.В. Цифровая трансформация образования / В.В. Романов, О.А. Захарова, Е.И. Машкова // *Инновации*. – 2020. – №11(277). – С. 52–58.
11. Сытник С.А. Проблемы и перспективы развития системы образования через цифровизацию / С.А. Сытник // *Инновационные подходы к управлению в экономических, технических и правовых системах: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Москва, 23 апреля 2024 г.)* / редкол.: Н.Л. Филатова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 275–279. EDN FXLRQB
12. Сытник С.А. Влияние Big Data, ИИ и облачных технологий на образовательные процессы / С.А. Сытник // *Инновационные подходы к управлению в экономических, технических и правовых системах: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Москва, 25 марта 2025 г.)* / редкол.: Н.Л. Филатова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 33–38. EDN VPDCKE
13. Шерешева М.Ю. Соотношение понятий «Информационная экономика» и «Экономика знаний» / М.Ю. Шерешева // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. – 2008. – №5. – С. 32–41. EDN JUUVNV

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ ТРУДА

Авдеева Оксана Викторовна

канд. психол. наук, заведующий кафедрой
ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»
г. Москва

Хомчук Анастасия Станиславовна

студентка
АНО ВО «Институт международных
экономических связей»
г. Москва

ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ САМООЦЕНКИ У СТУДЕНТОВ: ВОЗМОЖНОСТИ ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МАСТЕР-КЛАССА

Аннотация: в статье рассматривается проблема формирования устойчивой самооценки у студентов как основы психологического благополучия и профилактики внутриличностных и межличностных конфликтов. Авторы представляют опыт разработки и проведения мастер-класса «Твоя личная ценность: от слов к делу», реализованного в течение месячного исследования на базе Психологической службы ИМЭС. Раскрываются теоретические аспекты формирования самооценки в онтогенезе, ее структура и функции. Особое внимание уделяется описанию психологических техник, применяемых в работе: «Архитектура моей самооценности» и «Переводчик» для трансформации внутреннего критикующего диалога. В статье приводятся данные сравнительного анализа результатов входной и итоговой диагностики по шкале самоуважения М. Розенберга, демонстрирующие положительную динамику у 30 участников. Делается вывод об эффективности превентивного, практико-ориентированного подхода в укреплении личностных ресурсов студентов.

Ключевые слова: самооценка, психологическая профилактика, внутренний критик, техника «Переводчик», Я-концепция.

Проблема самооценки в юношеском возрасте является одной из ключевых в психологии развития и образования. Согласно «Большому психологическому словарю» под редакцией Б.Г. Мещерякова

и В.П. Зинченко, самооценка (англ. self-esteem) – это «ценность, значимость, которой индивид наделяет себя в целом и отдельные стороны своей личности, деятельности, поведения» [1, с. 78]. Она рассматривается как центральный компонент Я-концепции, формирующейся в процессе социализации и интернализации оценок значимых взрослых.

В психологической науке принято выделять различные виды самооценки: общую и частную, адекватную и неадекватную (завышенную или заниженную), стабильную и динамическую. Однако современные исследователи, такие как Б.М. Литвак, предлагают рассматривать самооценку не столько в статике уровней, сколько в динамике устойчивости. Устойчивая самооценка характеризуется тем, что ее обладатель сохраняет базовое ощущение «со мной всё в порядке» независимо от внешних обстоятельств и мнений окружающих [2].

Студенческий возраст характеризуется высокой интенсивностью учебной нагрузки, необходимостью социальной и профессиональной адаптации, что делает людей особенно уязвимыми к колебаниям самооценки, проявлениям синдрома самозванца и эмоциональному выгоранию. Низкая самооценка и неуверенность в себе часто становятся глубинными причинами деструктивных межличностных конфликтов, трудностей в выстраивании личных границ и снижения общей продуктивности. В этой связи особую актуальность приобретает разработка и внедрение превентивных, практико-ориентированных программ, направленных на укрепление личностного ресурса студентов [3].

Теоретические основы исследования. Формирование самооценки берет начало в детстве под влиянием значимых взрослых, однако этот процесс продолжается на протяжении всей жизни. В.Ф. Сафин и И.Н. Нурлыгаянов в своем исследовании подчеркивают, что самоопределение личности и ее самооценка находятся в неразрывной связи с такими феноменами, как самосознание, самопринятие, саморегуляция и самореализация [4]. Авторы предлагают уровневую модель механизмов самоопределения личности, где самооценка выполняет функцию внутреннего регулятора поведения.

В русле когнитивно-поведенческого подхода, составившего методологическую основу нашего мастер-класса, самооценка рассматривается не как статичная и неизменная характеристика личности, а как динамический навык, поддающийся целенаправленному развитию. Ключевой для понимания стала формула устойчивости: «Я могу» (уверенность в силах) + «Я достоин» (ценность себя) [5].

Важно отметить, что для диагностики самооценки в мировой практике наиболее широко используется «Шкала самоуважения Розенберга» (Rosenberg Self-Esteem Scale, RSES), разработанная в 1965 г. Моррисом Розенбергом. Этот опросник является самым распространенным инструментом изучения самооценки в мире, адаптированным для более чем 30 языков [6]. Современные исследования подтверждают его валидность и надежность, в том числе в русскоязычных адаптациях.

Организация и методы исследования. Исследование проводилось в период прохождения производственной практики на базе Психологической службы Института Международных Экономических Связей (ИМЭС) с 19 января по 14 февраля 2026 года. В течение месяца велась подготовка, адаптация диагностического инструментария и разработка структуры мастер-класса с учетом специфики студенческой аудитории. Кульминацией работы стало итоговое занятие, состоявшееся 12.02.2026 г., в котором приняли участие 30 студентов первого курса.

На диагностическом этапе для объективной оценки динамики использовалась шкала самоуважения М. Розенберга, валидный и надежный инструмент, адаптированный для русскоязычной выборки. Тестирование проводилось анонимно в начале и в конце занятия, что позволило зафиксировать изменения, произошедшие за время участия в программе.

Структура и содержание мастер-класса. Итоговое занятие, длительностью 75 минут, включало в себя несколько взаимосвязанных этапов, каждый из которых решал конкретные психологические задачи.

1. *Когнитивная задача:* в ходе интерактивной мини-лекции участникам было предложено современное понимание самооценки как динамического конструкта, который ситуативно колеблется в разных сферах жизни. Важным акцентом стало представление о самооценке как о навыке, который можно «прокачать», подобно мышце.

2. *Ресурсная задача:* практикум №1 «Архитектура моей самооценности» был направлен на визуализацию и структурирование внутренних ресурсов. Участникам предлагалось создать личный «герб», состоящий из четырех опорных колонн: «Мои победы», «Мои таланты», «Мои ценности» и «Моя поддержка». Данное упражнение позволяет перевести разрозненные представления о себе в системную, осознаваемую структуру, служащую опорой в стрессовых ситуациях.

3. *Трансформационная задача*: ключевым элементом мастер-класса стал Практикум №2 – техника «Переводчик». Данная техника, основанная на принципах когнитивной реструктуризации, учит участников выявлять и трансформировать деструктивные мысли внутреннего критика. Схема работы включала: а) фиксацию критической мысли на «красном» стикере (например, «Я провалил экзамен, я ни на что не способен»); б) совместный «перевод» этой мысли на язык фактов и роста на «зеленом» стикере («Я не сдал этот конкретный экзамен. Я вижу, какие темы нужно проработать. У меня есть план подготовки к пересдаче»). Это позволяет отделить факты от эмоциональных оценок и сформировать более адаптивный внутренний диалог.

4. *Социально-психологическая задача*: заключительный ритуал «Подарок от группы» (написание позитивных качеств на листах друг друга) был направлен на создание безопасной поддерживающей среды и получение участниками внешней позитивной валидации.

Результаты и их обсуждение. Сравнительный анализ результатов входного и итогового тестирования (Рис. 1) выявил положительную динамику в группе участников. Если на начальном этапе у большинства респондентов преобладали средние показатели с тенденцией к заниженной самооценке (12 человек с низким уровнем самоуважения и 18 со средним), то после участия в мастер-классе произошли следующие качественные изменения.

1. *Снижение уровня самокритики*: участники реже соглашались с абсолютными негативными утверждениями (например, «Я чувствую, что я не слишком чего-то стоящий»). Показатели сместились в сторону более сбалансированных ответов «иногда» и «редко».

2. *Рост самопринятия*: увеличилось количество положительных ответов на утверждения, связанные с самооценностью («В целом, я удовлетворен(а) собой»). Четверо участников продемонстрировали высокий уровень самоуважения по итогам занятия.

3. *Повышение внутренней согласованности*: итоговые ответы стали более сбалансированными, что свидетельствует о более осознанном и менее противоречивом отношении к себе после проделанной работы по структурированию своих качеств и достижений.

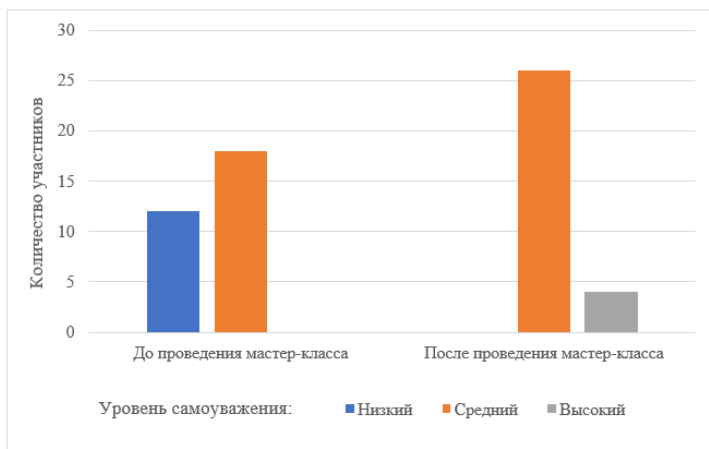


Рис. 1. Сравнительный анализ результатов входного и итогового тестирования по шкале самооужения М. Розенберга (результаты до: низкий уровень самооужения – 12 человек, средний уровень самооужения – 18 человек; результаты после: высокий уровень самооужения – 4 человек, средний уровень самооужения – 26 человек)

Данные изменения, хотя и требуют дальнейшего изучения для подтверждения долгосрочной устойчивости, качественно демонстрируют эффект «перефокусировки» внимания участников со своих недостатков на сильные стороны и ресурсы, что являлось одной из ключевых целей. Качественный анализ обратной связи от участников также подтверждает субъективную значимость полученного опыта: студенты отмечали теплую атмосферу, практическую пользу техник и появление «ощущения внутреннего подъема и вдохновения».

Проведенное в течение месяца исследование и итоговый мастер-класс позволяют сделать следующие выводы.

1. Самооценка является навыком, который можно целенаправленно развивать в процессе специально организованной практической работы. Ее формирование обусловлено как онтогенетическими факторами, так и актуальным социальным контекстом развития личности [3].

2. Практико-ориентированный формат, сочетающий диагностику, информирование и отработку конкретных техник

(«Архитектура моей самооценности», «Переводчик»), является эффективным инструментом формирования устойчивой самооценки у студентов.

3. Полученные данные подтверждают, что целенаправленная работа с самооценкой и когнитивными искажениями выступает высокоэффективной первичной профилактикой внутриличностных и межличностных конфликтов, способствуя формированию психологически устойчивой личности.

4. Использование валидного диагностического инструментария (шкалы самоуважения М. Розенберга) позволяет объективно фиксировать позитивную динамику даже в рамках краткосрочных психолого-педагогических интервенций.

5. Перспективой дальнейших исследований является изучение долгосрочных эффектов применения описанных техник (отсроченная диагностика через 3–6 месяцев) и их адаптация для различных категорий обучающихся, а также исследование взаимосвязи самооценки с другими свойствами личности, такими как саморазвитие и самоотношение [6].

Список литературы

1. Мещеряков Б.Г. Большой психологический словарь / Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко. – М.: Прайм-Еврознак, 2003. – 672 с. EDN TDNOGT
2. Литвак Б.М. Семь шагов к стабильной самооценке / Б.М. Литвак. – М.: АСТ, 2022. – 288 с.
3. Сафин В.Ф. Психология самоопределения и самооценки личности / В.Ф. Сафин, И.Н. Нурлыгаянов. – Уфа: Вагант, 2008. – 188 с. EDN QXVATF
4. Бернс Р. Развитие Я-концепции и воспитание / Р. Бернс. – М.: Прогресс, 1986. – 422 с.
5. Шталь С. Ты можешь полюбить себя: принять свои слабости, чтобы обрести уверенность в себе / С. Шталь; пер. с нем. Н.И. Христофоровой. – М.: Эксмо, 2024. – 352 с.
6. Шейнов В.П. Сокращенная версия опросника для изучения самоуважения: надежность, валидность, факторная структура / В.П. Шейнов, А.С. Девицын // Социальная и экономическая психология. – 2024. – Т. 9. №2. – С. 26–45. DOI 10.38098/ipran.sep_2024_34_2_02. EDN UNLDJJ

Аглушевич Елена Евгеньевна

студентка

ОАНО ВО «Московский институт

технологий и управления»

г. Москва

педагог-психолог

МБОУ «Видновская СОШ №5 с УИОП»

г. Видное, Московская область

Авдеева Оксана Викторовна

канд. психол. наук, заведующий кафедрой

ОАНО ВО «Московский институт

технологий и управления»

г. Москва

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА СКАЗКОТЕРАПИИ В ПСИХОКОРРЕКЦИИ ДЕТЕЙ С ОВЗ НА ПРИМЕРЕ ШКОЛЬНИКОВ С РАССТРОЙСТВАМИ АУТИСТИЧЕСКОГО СПЕКТРА (ИССЛЕДОВАНИЕ НА БАЗЕ МБОУ «ВИДНОВСКАЯ СОШ №5 С УИОП»)

Аннотация: в статье показана эффективность использования инновационного метода тактильной «я-сказкотерапии». Это пилотажное исследование проведено методом частного случая и может быть рекомендовано для использования в программах по работе с обучающимися начальной школы с ОВЗ различной нозологии для улучшения уровня коммуникативных навыков, повышения социализации и адаптации к учебному процессу.

Ключевые слова: инклюзивное образование, дети с ОВЗ, ребенок с особыми образовательными потребностями, сказкотерапия, адаптация, социализация.

ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ гарантирует каждому человеку право на образование. И в целях реализации такого права для лиц с ограниченными возможностями здоровья всех нозологических групп в образовательных организациях должны создаваться условия получения качественного образования, что требует своевременной коррекции их особенностей развития и своевременное решение вопросов социальной адаптации обучающихся [4]. Таким детям сложнее

адаптироваться к школе, чем условно здоровым [2], что служит подтверждением актуальности темы статьи.

Цель данного исследования – рассмотрение метода сказкотерапии как инструмента гармонизации психоэмоционального состояния обучающегося с ОВЗ, который способствует развитию навыков коммуникации со сверстниками и социальной адаптации к условиям школьной среды.

Лонгитюдное исследование проведено с использованием метода частного случая на трех участниках. Пилотажное исследование началось три года назад. В работу был взят ребёнок-инвалид (8 лет). В силу семейных обстоятельств мальчик находится на домашнем обучении (адаптированная общеобразовательная программа, вариант 7.2), но при необходимости приходил на занятия в школу. В его анамнезе: логоневроз, атипичный аутизм (диагноз F 84.1), прогрессирующая мышечная атрофия по типу дистрофии Дюшенна с обязательными плановыми реабилитациями в медицинских центрах не реже 2-х раз в год. Через год к исследованию присоединилась девочка (7 лет), диагноз F 84.0 и еще через год - девочка (8 лет), диагноз F 84.0 с расстройствами аутистического спектра (РАС) и обучающимися по адаптированным общеобразовательным программам 8.2 и 8.1 соответственно. У всех детей психокоррекция проходила наряду с приёмом лекарственной терапии.

Основные задачи психологической коррекции в данном исследовании [1]:

- обогащение методов взаимодействия с окружающим миром, включая улучшение речи и увеличение словарного запаса (развитие коммуникативных навыков);
- снижение уровня тревожности;
- мотивация к совместной деятельности.

Занятия проводились два раза в неделю по 30 мин. Тактильную игровую сказкотерапию проводили как один из основных действенных методов психологической коррекции и применяли на постоянной системной основе, включая в каждое занятие. В таком виде «я-сказкотерапия» явилась своеобразным метафорическим «мостиком» между крайне закрытым миром ребёнка с РАС, его проекциями и реальностью. Это была личная персональная история обучающегося, а не архитипическая сказка из юнгианского подхода. Сказкотерапия [3] стала позитивным поощрением после использования стандартных методик проработки и психокоррекции когнитивной сферы.

У мальчика сначала персонажи были зубастыми и злыми. Хотели «только жрать». У девочек персонажи были либо агрессивными, либо безликими.

По ходу сказкотерапии герои сказок становились добрее: негативные персонажи стали меняться в сторону позитивных, сочувствующих и переживающих, наделялись человеческими качествами. Возникло взаимодействие между персонажами, появились забота и поддержка. Персонажи стали не только разговаривать между собой, но и задавать вопросы друг другу.

Дети стали интуитивно понимать чужие эмоции и потребности на основании образца героев сказки. Появились зачатки креативности, расширение горизонтов через творческую составляющую.

В процессе работы психолог стал для учащихся значимой и желательной фигурой в его окружении. Именно благодаря использованию метода сказкотерапии удалось достичь раппорт: доверие и контакт. До использования метода сказкотерапии школьники плохо шли на контакт.

Результаты превосходили ожидания, так как были выявлены побочные позитивные изменения, которые не ставились изначально.

С помощью использования инновационного метода тактильной «я-сказкотерапии» удалось достичь снижения агрессивности, расширить социальные и коммуникативные навыки, получить позитивный эмоциональный отклик с проявлением интереса, радости, удивления. Данный метод также выявил у обучающихся «проявленное воображение»: прогнозирование ситуаций и их вариативность в сказке, сценическую активность, в которой обнаружились творческие способности, скрытые под детским панцирем аутизма и агрессии, а также развилась серийность действий. В таблице 1 сведены аналитические результаты («-» – отсутствует, «+» – появилось).

Таблица 1

Аналитическая таблица результатов применения метода
«я-сказкотерапии» в психокоррекции детей с ОВЗ
на примере школьников с расстройствами аутистического спектра

Признак/ фактор	На начало исследования (точка входа)			В результате применения методики		
	мальчик	девочка 1	девочка 2	мальчик	девочка 1	девочка 2
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Навык приветствия/ прощания	+	-	-	+	+	+
Психолог как значимый взрослый	нет	нет	нет	да	да	да
Агрессия на одноклассников	слабая	сильная	сильная	-	средняя	слабая
Общение с одноклассниками	-	-	-	+	на стадии формирования	на стадии формирования
Ответная реакция на просьбы взрослых и одноклассников	есть	нет	нет	есть	есть	есть
Вербальный ответ (словами) на задание вместо невербального (жесты)	не всегда	нет	нет	есть	есть	есть

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
Рост словарного запаса (не просто глагол, а всегда с существительным; больше образных прилагательных)	речь скудная	жесты и глаголы действий	жесты и глаголы действий	речь простая, но согласно возрасту	речь скудная, но более красочная	речь скудная
Креативность и воображение	-	-	-	стал сам выдумывать интересные сказки	повтор по образцу	повтор по образцу
Серийность действий	-	-	-	+	+	+
Сценическая активность	-	-	-	высокая	низкая	средняя
Навык чтения	на стадии формирования	на стадии формирования	сформирован	слабый уровень	средний уровень	отличный показатель согласно возрасту
Частота возникновения резкого переключения на тревожное поведение во время одного урока	2 раза за 1 урок	10 раз за 1 урок	6 раз за 1 урок	0 раз за 1 урок	3 раза за 1 урок	1 раз за 1 урок

Оценить валидность результатов психокоррекционной работы помогли диагностики уровня школьной тревожности по Е.Р. Гореловой, проективные методики: «Дом, дерево, человек» Дж. Бака [5; 6], «Несуществующее животное» М.З. Дукаревич и тест на креативность Торренса [7]. В результате было отмечено снижение уровня тревожности и рост креативности. Рисунки теперь более сложные и позитивные (стали использовать цвета и снизилось количество штриховок). Школьники стали пытаться общаться с одноклассниками. Статистический анализ невозможен из-за малой выборки.

Таким образом, предложенная психокоррекция с использованием метода тактильной «я-сказкотерапии» доказала свою эффективность и может быть рекомендована для использования в программах по работе с обучающимися начальной школы с ОВЗ различной нозологии для улучшения уровня коммуникативных навыков, повышения социализации и адаптации к учебному процессу.

Список литературы

1. Артпедагогика и арттерапия в специальном и инклюзивном образовании: учебник для вузов / под ред. Е.А. Медведевой. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2024.
2. Возрастно-психологический подход в консультировании детей и подростков: учебное пособие / Г.В. Бурменская, Е.И. Захарова, О.А. Карabanова [и др.]. – 2-е изд., расшир. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2007.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Воспитание Доброй Сказкой. Сказкотерапия для детей и родителей / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, А.К. Зинкевич. – М.: Портал, 2021.
4. Козырева О.А. Проблемы инклюзивного образования: учебник для вузов / О.А. Козырева. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2025.
5. Копытин А.И. Психодиагностика в арт-терапии / А.И. Копытин. – СПб.: Речь, 2022.
6. Маховер К. Проективный рисунок человека / К. Маховер. – М.: Смысл, 2003.
7. Туник Е.Е. Диагностика креативности. Тест Е. Торренса: методическое руководство / Е.Е. Туник. – СПб.: ИМАТОН, 2008.
8. Аглушевич Е.Е. Использование метода сказкотерапии в психокоррекции детей с особенностями возрастного развития (ОВЗ) разных нозологий / Е.Е. Аглушевич, Д.В. Соломатина // Обеспечение условий профессиональной социализации обучающихся с ментальными нарушениями и РАС в профессиональных образовательных организациях: сборник материалов Региональной научно-практической конференции (23 октября 2025 г.). – М.: Парадитма, 2025. – С. 5–7. EDN RBMTNS

Бандукова Евгения Олеговна

студентка

ФГБОУ ВО «МИРЭА –

Российский технологический университет»

г. Москва

Крючкова Наталья Сергеевна

студентка

Институт технологий управления

ФГБОУ ВО «МИРЭА –

Российский технологический университет»

г. Москва

Терехова Александра Дмитриевна

студентка

Институт технологий управления

ФГБОУ ВО «МИРЭА –

Российский технологический университет»

г. Москва

Научный руководитель

Ануфриев Олег Сергеевич

старший преподаватель

Институт технологий управления

ФГБОУ ВО «МИРЭА –

Российский технологический университет»

г. Москва

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК КАК СРЕДСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЕ

Аннотация: *отмечается, что в условиях глобализации и активного развития международного сотрудничества английский язык становится основным средством профессиональной коммуникации в мультикультурной рабочей среде. В статье рассматривается роль английского языка в обеспечении эффективного взаимодействия между сотрудниками различных национальностей, а также его влияние на профессиональную адаптацию, психологический комфорт и продуктивность труда. Особое внимание уделяется проблемам межкультурной коммуникации, языковым барьерам и психологическим трудностям, возникающим в процессе профессионального общения. Анализируются основные факторы, влияющие на успешность*

коммуникации в международных коллективах, и подчеркивается значение владения английским языком для профессионального развития в современной цифровой экономике.

Ключевые слова: *английский язык, профессиональная коммуникация, мультикультурная среда, психология труда, межкультурная коммуникация, языковой барьер, глобализация, международное сотрудничество, профессиональная адаптация, коммуникация.*

В условиях глобализации и цифровой трансформации английский язык стал основным средством профессиональной коммуникации в международной рабочей среде. Современные компании активно взаимодействуют с иностранными партнёрами, создают мультикультурные команды и используют английский язык как универсальный инструмент делового общения. Владение английским языком сегодня рассматривается как важный фактор профессионального развития, карьерного роста и успешной адаптации сотрудников в международных коллективах.

Однако использование английского языка в профессиональной деятельности связано не только с новыми возможностями, но и с определёнными психологическими трудностями. Сотрудники, для которых английский язык не является родным, часто испытывают языковой барьер, тревожность и стресс в процессе коммуникации. Это может негативно влиять на качество взаимодействия в коллективе, уровень уверенности работников и общую эффективность труда.

Целью данного исследования является анализ роли английского языка как средства профессиональной коммуникации в мультикультурной рабочей среде, а также выявление психологических факторов, влияющих на эффективность взаимодействия сотрудников в международных коллективах. Особое внимание уделяется изучению влияния уровня владения английским языком на профессиональную уверенность, уровень стресса и успешность адаптации работников в условиях международного сотрудничества.

Английский язык играет ключевую роль в профессиональной коммуникации современных организаций. По данным международной компании Statista, более 70% международных компаний используют английский язык в качестве основного языка делового общения. Особенно активно английский применяется в сферах IT, маркетинга, финансов, логистики и международного менеджмента. Это связано с необходимостью быстрого обмена информацией между сотрудниками из разных стран и культур.

Для анализа влияния английского языка на психологическое состояние работников было рассмотрено исследование, проведённое среди 120 сотрудников международных компаний в возрасте от 22 до 40 лет. Результаты показали, что 68% опрошенных регулярно испытывают стресс во время общения на английском языке, особенно во время онлайн-конференций, презентаций и переговоров. При этом 54% сотрудников отметили страх совершить ошибку в речи, а 47% указали на снижение уверенности в себе при использовании английского языка в профессиональной среде.

Исследование также показало, что уровень владения английским языком напрямую влияет на профессиональную адаптацию сотрудников. Среди работников с высоким уровнем английского языка 76% чувствуют себя уверенно в международной команде и активно участвуют в рабочих обсуждениях. В то же время среди сотрудников со средним уровнем владения языком только 39% проявляют активность во время профессиональной коммуникации.

Особое значение английский язык имеет в мультикультурных коллективах, где взаимодействуют представители разных национальностей и культур. Эффективная коммуникация способствует формированию благоприятного психологического климата, снижению конфликтности и повышению продуктивности труда. Согласно результатам исследования, 72% респондентов считают, что хорошее владение английским языком помогает быстрее устанавливать профессиональные контакты и улучшает отношения внутри коллектива.

Дополнительный анализ результатов исследования показал, что сотрудники, регулярно использующие английский язык в профессиональной деятельности, быстрее адаптируются к новым условиям труда и легче устанавливают рабочие контакты. Так, 64% опрошенных отметили, что постоянная практика общения на английском языке положительно влияет на развитие коммуникативных навыков и повышает уровень профессиональной мобильности. Кроме того, 58% респондентов считают, что владение английским языком способствует снижению межкультурных конфликтов в коллективе.

При этом исследование выявило зависимость между уровнем языковой подготовки и эмоциональным состоянием сотрудников. Работники с низким уровнем английского языка значительно чаще испытывают психологическое напряжение во время делового общения. Среди них 61% респондентов сообщили о чувстве тревожности во время переговоров и рабочих встреч, тогда как среди сотрудников с высоким уровнем владения английским языком данный показатель составил только 24%.

Таблица 1

Влияние уровня владения английским языком
на психологическое состояние сотрудников

Показатель	Высокий уровень английского	Средний уровень английского	Низкий уровень английского
Уверенность в профессиональном общении	76%	52%	28%
Испытывают стресс во время коммуникации	24%	49%	61%
Активно участвуют в обсуждениях	73%	39%	17%
Легко адаптируются в международной среде	81%	57%	31%
Испытывают страх совершить ошибку	19%	46%	68%

Представленные результаты подтверждают, что уровень владения английским языком оказывает существенное влияние не только на качество профессиональной коммуникации, но и на психологическое состояние сотрудников. Высокий уровень языковой подготовки способствует снижению тревожности, повышению уверенности и более эффективной адаптации работников в мультикультурной рабочей среде. Это обуславливает необходимость целенаправленного развития языковых компетенций сотрудников в рамках корпоративного обучения как инструмента повышения общей эффективности труда.

Таким образом, английский язык в современной рабочей среде выполняет не только коммуникативную, но и психологическую функцию. Он влияет на уровень профессиональной уверенности, качество межличностного взаимодействия и успешность адаптации сотрудников в условиях международного сотрудничества.

Список литературы

1. Английский язык в сфере профессионального межкультурного общения / О.К. Титова, В.Б. Колычева, Е.В. Кравченко, П.С. Минакова // Высшее образование сегодня. – 2020. – №10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/angliyskiy-yazyk-v-sfere-professionalnogo-mezhkulturnogo-obsheniya> (дата обращения: 10.05.2026). DOI 10.25586/RNU.HET.20.10.P41. EDN GOWLCH
2. Шумская О.А. Использование английского языка в международной деловой коммуникации / О.А. Шумская // Инновационная наука. – 2023. – №10-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-angliyskogo-yazyka-v-mezhdunarodnoy-delovoy-kommunikatsii> (дата обращения: 11.05.2026). EDN DBJEON
3. Емельянова Н.А. Из опыта интегративного обучения навыкам межкультурной коммуникации в контексте подготовки современного специалиста / Н.А. Емельянова, Е.А. Воронина // Вестник Мининского университета. – 2016. – №4(17). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iz-opyta-integrativnogo-obucheniya-navykam-mezhkulturnoy-kommunikatsii-v-kontekste-podgotovki-sovremennogo-spetsialista> (дата обращения: 11.05.2026).

Беркович Ольга Ефимовна

канд. пед. наук, доцент

Московский областной филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

Матрёшина Евгения Борисовна

канд. психол. наук, доцент, доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский

Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

г. Нижний Новгород, Нижегородская область

Видинеев Вячеслав Владимирович

магистрант

Московский областной филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

ИНДИВИДУАЛЬНО-ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА ЛИДЕРА, ВЛИЯЮЩИЕ НА УРОВЕНЬ МОТИВАЦИИ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Аннотация: статья посвящена изучению влияния психологических особенностей руководителя на мотивацию сотрудников проектной команды. На основании проведенного научного анализа и исследования авторов на базах ННГУ им. Н.И. Лобачевского и Московского областного филиала РАНХиГС ими сделаны и изложены обоснованные выводы о влиянии устойчивых психологических качеств лидера проектной команды на повышение мотивации на достижение целей проекта участниками. Среди выделенных качеств такие как эмпатия, открытость новому опыту, эмоциональная стабильность и чувство ответственности.

Ключевые слова: лидерство, индивидуально-личностные качества, мотивация, проектная команда, управление проектами, эмоциональная устойчивость, эмпатия, ответственность, эмоциональный интеллект.

Проблемы организации и управления проектной деятельностью получило широкое распространение в современном Российском экономическом пространстве. Упомянутые виды

профессиональной деятельности являются сложным механизмом взаимодействия руководителя проекта с его участниками. Они включают в себя ряд основных этапов: от прохождения процессов организации (постановка цели, задач, управление работой участников, контроль и оценка), до сдачи проекта. Эти важные аспекты определяют эффективность и успешность проектной деятельности. Взаимодействие в проектной деятельности ограничено во времени и направлено на создание уникального продукта, услуги или результата надлежащего качества [8, с. 386–393; 11, с. 125–127].

Одним из важнейших факторов успешного функционирования проектной группы являются индивидуальные характеристики руководителя. Исследование взаимодействия лидера и членов команды имеет особое значение в рамках управления проектами, где высокая степень ответственности и сложность решаемых задач требуют постоянного поддержания высокого уровня мотивации сотрудников [2, с. 21–23; 3, с. 31–34; 10, с. 112–115]. Нам представилась возможность в своём исследовании проанализировать роль личности лидера в обеспечении эффективного сотрудничества в команде. Авторами был разработан научный проект, реализуемый с помощью методов формирующего эксперимента, наблюдения, научного анализа и мониторинга, что позволило нам организовать на базе юридического факультета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» магистрантам 1 курса группы 2 (количество 9 человек) было предложено принять участие в создании социального проекта. Аналогичное задание получили студенты 2 курса факультета «Экономика и менеджмент» Московского областного филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации». Участники группы выбрали руководителя проекта, распределили роли участников проектной деятельности. В своём научном исследовании авторы реализовывали среди поставленных задач разработку модели повышения мотивации проектной команды на совместную деятельность, в основу которого были положены научно-практические исследования в сфере управления персоналом М. Ибуки, С. Кови, П.А. Михненко, Л.В. Ершовой, И.И. Павловой и др. [1, с. 34–36; 4, с. 34–36; 7, р. 06015; 12, с. 210–213; 13, с. 176–182; 14, с. 343–357]. Исследование проводилось в период с февраля по март 2026 года.

В процессе проведённого научного исследования выделены и описаны некоторые наиболее устойчивые психологические качества лидера, повышающие мотивацию участников проекта.

1. Открытость новому опыту. Позволяет лидеру демонстрировать гибкость мышления, стремление к обучению новым технологиям, готовности к экспериментам. Именно такая позиция способствует формированию творческой среды в ходе работы над проектом, стимулирует инициативность участников проекта и ведёт к устойчивой личной мотивации каждого члена команды для совместной работы. Это помогает участникам проекта сформировать сплочённый микроклимат в проектной команде, организовать конструктивную коммуникативную деятельность, поддерживать друг друга, генерировать новые идеи и воплощать их в проектной деятельности.

2. Эмоциональная устойчивость. Развивая эмоциональный интеллект (эмоциональную компетентность), руководитель проекта лучше справляется со сложными ситуациями, возникающими в процессе создания проекта, демонстрирует спокойствие и уверенность в кризисных моментах, конструктивно разрешая конфликты, что также благоприятствует поддержанию устойчивого рабочего ритма и повышению мотивации команды.

3. Проявление эмпатии к участникам проекта. Подчёркивает необходимость наличия эмпатии у руководителя, позволяющей учитывать интересы и переживания участников, создавать комфортную рабочую обстановку и способствовать доверительным отношениям в группе. Это позволяет участникам проекта открыто демонстрировать свои идеи, вступать в обсуждение возникающих противоречий и конструктивно их разрешать.

4. Демонстрация ответственности. Ответственное отношение руководителя к проекту и участникам формирует доверие и укрепляет авторитет руководителя. Умение нести ответственность за принятые решения и действия команды усиливает личную мотивацию сотрудников, повышая общий уровень эффективности.

Таким образом, проведённое нами исследование доказывает необходимость формирования профессиональной компетентности руководителя проекта, в частности: его открытости новому опыту, эмоциональной устойчивости, эмоционального интеллекта (эмоциональной компетентности), ответственности – что позволяет создать сплочённую проектную команду, мотивированную на творческую деятельность, реализацию цели проекта, конструктивное взаимодействие, в том числе и в ситуациях конфликта.

Проанализировав научные исследования российских и зарубежных авторов в сфере управления персоналом, можно выделить умения и качества лидера проекта, влияющие на его эффективность [5, с. 89–92; 6, с. 67–70; 9, с. 45–47].

1. Эффективная коммуникация: активное слушание (представляет собой искреннее желание понять позицию сотрудника перед принятием решений), умение ясно и чётко передавать мысли и получать обратную связь.

2. Самодисциплина и целеустремлённость: планирование, следование принципам и целям, умение прогнозировать результат деятельности, преодолевать трудности и конструктивно управлять конфликтными ситуациями.

3. Нравственные качества руководителя: открытость коммуникаций, простота в доступности информации, честность с членами команды проекта, уважительное отношение к ним, справедливость в распределении нагрузки и в системе поощрений.

4. Управленческие качества: выбор уместного стиля управления. На этапе высокого уровня сплочённости проектной команды – делегирование полномочий и ответственности членам команды.

5. Инновационность: креативность, поддержка творческих подходов и поощрение экспериментов членов команды, готовность к оправданному риску, системное, гибкое мышление, стратегическое планирование.

В то же время согласимся с их позицией в том, что некоторые качества лидера могут негативно влиять на мотивацию проектной группы, вызывая недовольство, неуверенность и конфликты. Получаем уместным отнести к ним:

- 1) авторитаризм;
- 2) болезненное восприятие критики;
- 3) отсутствие интереса к нуждам сотрудников;
- 4) перегрузка информацией;
- 5) недостаточная поддержка членов проектной команды в критических ситуациях.

Таким образом, оптимальное руководство командой включает баланс между поддержкой и требовательностью, развитием талантов и обеспечением условий для самовыражения, глубокое уважение к каждому сотруднику и поддержку инноваций, внутренней мотивации через предоставление свободы творчества. Лидеры, игнорирующие потребности сотрудников и злоупотребляющие контролем, напротив, рискуют снизить вовлечённость членов команды в

решение задач проекта и привести к низкой эффективности их проектной деятельности.

В этой связи представляется уместным рассмотреть элементы повышения мотивации проектной команды, основанные на конструктивном управлении лидером.

1. Свобода творчества: предоставление сотрудникам свободы самостоятельно решать рабочие задачи и вносить предложения по оптимизации процессов. Проектные менеджеры должны создать среду, где новые идеи приветствуются и вознаграждаются.

2. Поддержка новаторства: создание механизмов быстрого тестирования новых идей и минимизация страха неудачи. Например, внедрение системы «быстрого прототипирования» позволит быстро проверять жизнеспособность предложений и оперативно внедрять лучшие решения.

3. Признание заслуг: открытое признание успехов сотрудников повысит их внутреннюю мотивацию и лояльность к проекту. Важно, чтобы руководитель систематически отмечал достижения и давал положительные отзывы о проделанной работе.

Итак, проведённый нами научный анализ социально-психологической науки и практики, а также проведённое исследование позволили авторам сделать вывод о том, что индивидуально-личностные качества лидера проектной команды способны оказывать существенное влияние на уровень мотивации членов проектной группы. В этой связи руководитель проектной команды, обладающий высоким уровнем сформированности выделенных нами устойчивых психологических качеств лидера, повышающих мотивацию участников проекта, перечисленных выше, способен организовать: проведение регулярных мозговых штурмов для выработки свежих идей, формирование кросс-функциональных групп для совместного поиска оптимальных решений, конкурсы на лучший проектный подход с последующим публичным награждением победителей – что, в свою очередь, сможет существенно повысить эффективность достижения целей и решение задач проекта группой и обеспечит рост мотивации проектной команды, увеличит творческое участие сотрудников и улучшит общие показатели эффективности проекта.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: Инфра-М, 2023. – С. 34–36.
2. Беркович О.Е. О проблемах конфликтного взаимодействия в правоохранительной практике / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрёшина // Юридическая психология. – 2023. – №1. – С. 21–23. DOI 10.18572/2071-1204-2023-1-21-23. EDN USEFGZ

3. Беркович О.Е. Психология организации коллективной проектной деятельности будущих юристов / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрёшина, А.В. Бутырская // Юридическая психология. – 2022. – №1. – С. 31–34. DOI 10.18572/2071-1204-2022-1-31-34. EDN XQFCRU

4. Психологические основы организации и управления проектной деятельностью в сфере юриспруденции: учебное пособие / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрёшина, И.А. Киселева, Е.В. Шарунова. – Казань: Бук, 2022. – 76 с. EDN BEPRVD

5. Бордовская Н.В. Современные подходы к диагностике лидерского потенциала студентов вузов / Н.В. Бордовская, Н.В. Розанова // Высшее образование в России. – 2023. – №4. – С. 89–92.

6. Вересов Н.Н. Лидерство и власть в малых группах / Н.Н. Вересов // Журнал практического психолога. – 2024. – №3-4. – С. 67–70.

7. National Strategies for Sustainable Development G-7: Trends 2010–2020 / R. Khussamov, E. Galiy, E. Anisimov, L. Ershova // E3S Web of Conferences. – Vol. 208. – P. 06015.

8. Ершова Л.В. Реализация инновационных технологий для формирования лидерских компетенций на основе внутривузовского сотрудничества / Л.В. Ершова // Современное образование: векторы развития. Социально-гуманитарное знание и общество: материалы VII конференции с международным участием, посвященной 150-летию МПГУ (Москва, 21–22 апреля 2022 г.) / под общ. ред. М.М. Мусарского, Е.А. Омельченко, А.А. Шевцовой. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2022. – С. 386–393. DOI 10.37492/ETNO.2022.59.97.049. EDN DBLMPD

9. Журавлёв А.Л. Социальная психология лидерства / А.Л. Журавлёв // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2024. – №1. – С. 45–47.

10. Капустин П.А. Проблема развития профессиональной культуры лидера организации / П.А. Капустин // Организационная психология. – 2022. – Т. 5. №2. – С. 112–115.

11. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 2023. – С. 125–127.

12. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, структура и динамика смысловой реальности / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2022. – С. 210–213.

13. Павлов В.И. Сохранение и развитие исторической памяти в условиях патриотического воспитания / В.И. Павлов, И.И. Павлова // Образование и саморазвитие. – 2009. – №3(13). – С. 176–182. EDN PFCQMT

14. Павлов В.И. Воспитание человека в поликультурной школе / В.И. Павлов, И.И. Павлова // Личность. Культура. Общество. – 2007. – Т. 9. №2(36). – С. 343–357. EDN IJLILR

Данилова Ариадна Андреевна

студентка

Александров Спартак Геннадьевич

канд. пед. наук, доцент

Краснодарский филиал
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет им. Г.В. Плеханова»
г. Краснодар, Краснодарский край

ВЛИЯНИЕ ФИЗИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ НА КАЧЕСТВО СНА У СТУДЕНТОВ

Аннотация: в статье рассматривается роль регулярной физической активности в качестве сна у студентов. Описаны физиологические механизмы влияния спорта на циркадные ритмы, гормональную регуляцию и восстановление нервной системы. Проанализирована зависимость качества сна от вида нагрузок и времени их выполнения.

Ключевые слова: сон, здоровье, физическая активность, спорт.

Введение. В современном обществе нарушения сна приобрели характер массовой проблемы, особенно выраженной среди молодежи. Студенты испытывают хронические трудности с засыпанием, жалуются на поверхностный сон, а также на отсутствие чувства восстановления после ночного отдыха. Причинами такого положения выступают высокая учебная нагрузка, психоэмоциональный стресс, нерегулярный режим дня и систематический дефицит движений. Поэтому поиск доступных и немедикаментозных средств профилактики нарушений сна приобретает особую актуальность. Одним из таких средств является регулярная физическая активность [1; 6]. Она способна воздействовать на сон без побочных эффектов, в отличие от фармакологических препаратов.

Результаты исследования и их обсуждение. Физиологические механизмы, через которые спорт влияет на сон, многообразны и взаимосвязаны. Первый из них связан с нормализацией гормонального фона [10].

В здоровом организме уровень кортизола – гормона стресса подчиняется суточным ритмам. Максимальное значение фиксируется в утренние часы, после чего его содержание постепенно снижается, достигая минимума в первой половине ночи.

Такая динамика обеспечивает естественный переход от состояния бодрствования ко сну. У людей с хроническим стрессом и малоподвижным образом жизни этот ритм нарушается. Поэтому вечерний уровень кортизола остается высоким и препятствует расслаблению нервной системы и затягивает процесс засыпания. Регулярные тренировки способствуют восстановлению нормального гормонального фона. Организм учится реагировать на стрессовые стимулы, и избыточная выработка кортизола в вечернее время сокращается [7].

Второй механизм затрагивает обмен серотонина и мелатонина. Серотонин выполняет функцию мелатонина – гормона, регулирующего циркадные ритмы. Мелатонин вырабатывается шишковидной железой в темное время суток и служит для организма сигналом о наступлении ночи, запуская ряд процессов, ведущих ко сну.

При дефиците двигательной активности синтез серотонина снижается. Физические упражнения стимулируют превращение триптофана в серотонин, тем самым увеличивая как дневной, так и ночной уровень мелатонина. Таким образом, регулярные занятия спортом создают биохимическую основу для полноценного засыпания и поддержания глубоких стадий сна [8].

Третий механизм связан с терморегуляцией. В процессе выполнения физических упражнений температура тела закономерно повышается в зависимости от интенсивности нагрузки. После окончания тренировки запускаются процессы охлаждения: расширяются сосуды, усиливается потоотделение. Температура постепенно возвращается к исходному уровню, а затем незначительно снижается относительно него [3]. Это посттренировочное снижение температуры служит физиологическим сигналом для центральной нервной системы, инициирующий переход ко сну.

Четвертый механизм заключается в снятии мышечного напряжения. Хроническая тревожность, помимо психологических проявлений, почти всегда сопровождается повышенным мышечным тонусом, особенно в области шейно-воротниковой зоны, плечевого пояса и спины. Это напряжение может сохраняться и в положении лежа, мешая полному расслаблению и препятствуя наступлению сна. Физическая активность способствует устранению подобных зажимов. Умеренные упражнения, особенно плавание, йога и комплексы растяжки, последовательно расслабляют различные группы мышц, что в совокупности создает ощущение физического комфорта, необходимое для качественного ночного отдыха [5].

Наконец, важную роль играет психологический аспект. Спорт помогает переключить внимание с тревожных мыслей, которые часто одолевают человека в вечернее время, на телесные ощущения и процесс выполнения движений. Это переключение действует как мягкая форма когнитивной перестройки, прерывая бесконечное прокручивание в голове пугающих сценариев и неудачных дневных событий. После тренировки мозг сохраняет более спокойное состояние, что облегчает засыпание и снижает вероятность ночных пробуждений, связанных с тревогой [4].

Не все виды физической нагрузки одинаково полезны для профилактики нарушений сна. Наиболее благоприятное воздействие оказывают аэробные нагрузки умеренной интенсивности – ходьба, бег трусцой, плавание, езда на велосипеде, гребля, танцы [9].

Такие упражнения равномерно воздействуют на сердечно-сосудистую систему, стимулируют выработку серотонина, способствуют нормализации терморегуляции и не вызывают чрезмерного перевозбуждения центральной нервной системы.

Высокоинтенсивные анаэробные нагрузки – спринт, интервальные тренировки, кроссфит, тяжелая атлетика – дают иной физиологический эффект. Они сопровождаются массивным выбросом адреналина и норадреналина, которые поддерживают состояние повышенной активации в течение нескольких часов после окончания занятия. При выполнении таких тренировок в первой половине дня или не позднее обеда негативного влияния на сон не наблюдается.

Однако вечерние высокоинтенсивные занятия часто приводят к трудностям с засыпанием, поскольку организм оказывается в состоянии физиологической мобилизации, несовместимой с переходом ко сну.

Выбор времени для тренировки имеет не меньшее значение, чем выбор вида нагрузки. Наиболее благоприятны временем для занятий с целью улучшения сна является первая половина дня [2].

Утренняя физическая активность помогает синхронизировать внутренние биологические часы, окончательно пробудить организм и обеспечить плавный подъем уровня кортизола, за которым следует его закономерное вечернее снижение.

Кроме того, повышенный после утренней тренировки уровень серотонина сохраняется в течение всего дня, создавая биохимическую основу для вечерней продукции мелатонина.

Дневные тренировки также дают положительный эффект. В это время суток температура тела уже достаточно высока для продуктивной работы мышц, а риск перевозбуждения нервной системы

минимален, поскольку до вечернего отхода ко сну остается несколько часов, достаточных для восстановления.

Вечерняя физическая активность требует более осторожного подхода. Спокойные практики – медленная ходьба, легкая растяжка, дыхательные упражнения, йога – допустимы за час-полтора до сна.

Интенсивные же тренировки после 19–20 часов могут существенно нарушить засыпание, особенно у людей с чувствительной нервной системой.

Важно подчеркнуть, что регулярность занятий важнее их разовой интенсивности. Систематическая физическая активность, даже в объеме 20–30 минут ежедневно, дает значительно более устойчивый эффект в отношении нормализации сна, чем эпизодические тренировки продолжительностью в полтора-два часа.

Организм адаптируется к регулярной нагрузке, и положительные изменения в гормональном профиле, терморегуляции и работе вегетативной нервной системы накапливаются постепенно, но затем сохраняются долгое время.

Заключение. Таким образом, регулярная физическая активность является доступным и эффективным средством профилактики нарушений сна у студентов. Воздействуя на ключевые физиологические механизмы, спорт помогает нормализовать процесс засыпания, углубить сон и повысить его восстановительную функцию.

Включение умеренных физических нагрузок в повседневный распорядок дня не требует значительных временных или материальных затрат, но дает ощутимый положительный эффект. Благодаря тренировкам улучшается общее самочувствие, повышается дневная активность и снижается уровень тревожности. Поэтому регулярные занятия спортом должны стать неотъемлемой частью жизни студентов.

Список литературы

1. Акнаева Н.С. О значении физической культуры в обеспечении умственной и двигательной работоспособности студентов вузов / Н.С. Акнаева // Актуальные вопросы гуманитарных и социальных наук: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары: Среда, 2022. – С. 168–170. EDN EACZJD
2. Александров С.Г. О развитии физической культуры личности студентов кубанских гуманитарных вузов в новых условиях / С.Г. Александров // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2023. – №12(226). – С. 9–13. EDN HVVIFC

3. Брощенко Д.А. О применении современных нетрадиционных оздоровительных систем физических упражнений в подготовке студентов (на примере КФ РЭУ им. Г.В. Плеханова) / Д.А. Брощенко, С.Г. Александров // Физическая культура и спорт: проблемы и перспективы: материалы XXI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Сургут: СурГУ, 2022. – С. 58–60. EDN CHKCDV

4. Варибрус И.В. Социально-психологические аспекты взаимосвязи успехов студентов в спорте, образовании и будущей профессии / И.В. Варибрус, С.Г. Александров // Актуальные вопросы гуманитарных и социальных наук: материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары: Среда, 2022. – С. 23–24. EDN OGZTQF

5. Величко Я.В. О современных оздоровительных системах упражнений в физическом воспитании студентов вузов / Я.В. Величко // Актуальные вопросы гуманитарных и социальных наук: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары: Среда, 2022. – С. 224–226. EDN QJAJZZ

6. Григорян М.Г. Влияние занятий физическими упражнениями на психологическое состояние студента: к постановке проблемы / М.Г. Григорян, В.Д. Мазнева // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей: материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции. – Волгоград: ВФ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2021. – С. 505–508. EDN YNHRFQ

7. Гусев И.А. Влияние физической активности на качество сна / И.А. Гусев, Т.Л. Панькина // Научный аспект. – 2023. – Т. 2. №9. – С. 236–239. – URL: <https://na-journal.ru/9-2023-fiz-kultura-sport/6357-vliyanie-fizicheskoi-aktivnosti-na-kachestvo-sna> (дата обращения: 23.05.2026). EDN JJRPBG

8. Давыдов А.Д. Влияние физической активности на качество сна / А.Д. Давыдов, А.Б. Авдеева // Наука через призму времени. – 2023. – №6(75). – С. 102–104. – URL: <http://www.naupri.ru/journal/3696> (дата обращения: 23.05.2026). EDN ZKOEPU

9. Колесник А.В. Значение физической культуры и спорта в жизни студента / А.В. Колесник, С.Г. Александров // Студенческий вестник. – 2020. – №12-1(110). – С. 44–45. EDN MHHZEE

10. Сорокина Л.А. Взаимосвязь физической активности и сна человека / Л.А. Сорокина // Роль психологии, педагогики, медицины в физическом воспитании современной молодежи: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. Л.Г. Рубис. – СПб.: ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2023. – С. 274–276. – URL: http://publish.sutd.ru/docs/content/sport_2023.pdf#page=274 (дата обращения: 23.05.2026). EDN DVOFUC

Денисов Леонид Викторович

доцент

ФГКОУ ВО «Нижегородская академия
Министерства внутренних дел Российской Федерации»
г. Нижний Новгород, Нижегородская область

Басва Надежда Васильевна

магистрант

Московский областной филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Красногорск, Московская область

ПРОФИЛАКТИКА ВНУТРИЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

***Аннотация:** в статье рассматриваются психологические предпосылки возникновения внутриличностных конфликтов в организационной среде, их влияние на мотивацию, профессиональное поведение и психосоциальный климат. Авторы уделяют внимание организационной психологии, основанной на механизме управления, который заключается в предотвращении внутриличностных конфликтов, приходят к обоснованным выводам о том, что, создавая психологически безопасную и экологически благоприятную рабочую среду, надо уделять особое внимание руководителям и возможным инструментам идентификации. Результаты их исследования подтверждают необходимость внедрения комплексных профилактических мер в систему управления персоналом, которые включают развитие открытой и интерактивной культуры и обучение менеджеров навыкам эмоционального общения.*

***Ключевые слова:** внутриличностный конфликт, управление персоналом, профилактика конфликтов, психология организации, социально-психологический климат, эффективность управления.*

Динамика экономических процессов, в том числе масштабная цифровизация и обострение конкуренции, меняют приоритеты бизнеса. Сегодня главным активом любой организации является человеческий капитал, поэтому именно сотрудники создают интеллектуальный фундамент компании, обеспечивают её инновационный потенциал и помогают сохранять устойчивость в нестабильных

условиях. В связи с этим, нам представилось уместным, особое внимание уделить психологическому состоянию работников, их внутренней мотивации и вовлечённости в рабочий процесс, полагаем, что от этих факторов напрямую зависит успех организации.

Внутриличностные конфликты оказывают огромное влияние на поведенческие модели сотрудников, также на их внутреннюю мотивацию и продуктивность. Такое психологическое явление характеризуется непосредственным столкновением разнонаправленных мотивов, ценностных ориентаций, внутренних установок или социальных ролей, что создаёт психологический дискомфорт и приводит к состоянию внутреннего напряжения. Источниками внутренних противоречий могут являться как индивидуально-психологические особенности субъекта, так и внешние факторы, например характеристики организационной среды работника.

Проблематика внутриличностных конфликтов активно исследуется в современной психологической науке и широко освещается в научной литературе, например в рамках теории поля, которая была разработана Куртом Левином, конфликт интерпретируется как результат взаимодействия противоположных сил в психологическом пространстве индивида. Это же мнение высказывается в научных исследованиях некоторых отечественных ученых [1, с. 12–18; 2, с. 4–6]. Согласно упомянутой концепции, на личность непрерывно оказывают влияние разнонаправленные мотивационные факторы, столкновение которых создает внутреннее напряжение и ставит субъекта перед необходимостью выбора одной из альтернативных стратегий поведения. В рамках гуманистического направления психологии Карл Роджерс определил источник внутреннего конфликта как несоответствие между текущим жизненным опытом индивида и сформированным им представлением о собственной личности. Несоответствие между реальным поведением и более глубокими ценностными представлениями порождает состояние психологического дискомфорта, которое часто сопровождается рядом негативных проявлений, таких как повышенная тревожность, сниженная самооценка и сниженная внутренняя мотивация к деятельности.

В отечественной конфликтологии значительный вклад в изучение природы внутриличностных конфликтов принадлежит А.Я. Анцупову и А.И. Шипилову. Исследователи рассматривают это явление как форму внутреннего психологического противоречия, возникающего между различными элементами структуры личности. Такие

противоречия могут проявляться в несоответствии потребностей и способов их реализации, столкновении различных социальных ролей и несоответствии требований профессиональной деятельности личностным ценностям человека [1, с. 34–46; 2, с. 41–49].

Организационная среда часто усугубляет внутриличностные конфликты сотрудников, поэтому работник должен балансировать между различными ролями: выполнять профессиональные обязанности, поддерживать социальные связи и уделять время своей личной жизни. При этом корпоративные требования иногда противостоят личным убеждениям, целям или этическим принципам сотрудника. Такое несоответствие создает внутреннее напряжение, которое со временем влияет на поведение и эффективность работы: вовлеченность может понизиться, уровень стресса возрасти, а общение с коллегами ухудшиться. Причинами внутриличностных конфликтов в организации часто выступают нечеткие формулировки профессиональных обязанностей, дисбаланс ответственности и ресурсов, выделяемых сотруднику, ограниченные возможности карьерного роста и несоответствие его личных ценностей корпоративным стандартам, принятым в компании.

Кроме того, организационное давление оказывает существенное влияние на формирование внутренних противоречий среди сотрудников. Данные факторы могут включать чрезмерную рабочую нагрузку, длительную нехватку времени для выполнения задач, неясные управленческие решения и слабую поддержку руководства. Под влиянием этих факторов повышается эмоциональное давление сотрудников, что создает благоприятные условия для развития внутриличностных конфликтов. Последствия внутриличностных конфликтов способны оказывать влияние на различные уровни функционирования организации.

У отдельного сотрудника это может выражаться в снижении удовлетворенности работой, повышенной тревожности и развитии синдрома эмоционального выгорания. В коллективе подобные проблемы влияют на отношения между коллегами, тем самым они становятся более напряженными, что в конечном итоге негативно сказывается на работе всей организации [4, с. 36–42; 5, с. 80–84; 9, с. 218–224].

В современных условиях предотвращение внутриличностных конфликтов становится одним из приоритетов в системе управления персоналом. Профилактика конфликтов включает в себя комплекс целенаправленных управленческих действий, направленных

на минимизацию вероятности возникновения внутренних противоречий у сотрудников и создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе. Ключевым элементом профилактической работы с внутриличностными конфликтами является создание благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе. Согласно исследованиям организационного поведения, среда взаимного уважения, доверия и готовности к открытому диалогу значительно снижает психологический стресс сотрудников и, следовательно, снижает вероятность внутренних противоречий.

Стиль руководства оказывает существенное влияние на формирование благоприятной рабочей атмосферы. Лидеры, которые предпочитают демократическое и партнерское взаимодействие, создают среду, в которой сотрудники могут свободно общаться, проявлять инициативу и чувствовать поддержку. Такой подход к управлению значительно снижает риск внутриличностных конфликтов среди сотрудников. Об этом упоминают и достаточно подробно описывают многие российские исследователи, в частности: И.И. Павлова [10, с. 107–112]; Л.В. Ершова [8, с. 52–57; 7. с. 644–649]; А.В. Бутырская [6, с. 3–6]; О.Е. Беркович, Е.Б. Матрёшина [3, с. 31–36].

Другим важным инструментом предотвращения внутриличностных конфликтов является совершенствование системы обратной связи в организации. Регулярный обмен мнениями о результатах работы, возможность свободно выражать свою позицию и получать подробные конструктивные комментарии помогают сотрудникам лучше понимать ожидания компании и своевременно корректировать свои профессиональные ориентации в соответствии с текущими целями компании. Повышение эмоционального интеллекта менеджеров является важным шагом на пути к совершенствованию системы управления персоналом. Способность понимать эмоциональное состояние сотрудников, чутко реагировать на их переживания и создавать условия для открытого и безопасного общения формирует здоровую рабочую среду, тем самым укрепляя отношения в команде, что напрямую влияет на эффективность и лояльность персонала. Практика показывает, что формирование эмоционально компетентных лидерских качеств у менеджеров – эффективный способ гармонизации отношений в организации, что в свою очередь уменьшает конфликтные ситуации и укрепляет связь между руководством и командой. Кроме того, компании внедряют программы профессионального и личностного развития, которые

включают управление стрессом, улучшение коммуникации и планирование задач. Такие меры помогают сотрудникам лучше справляться с профессиональными проблемами, повышают их стрессоустойчивость и способствуют поддержанию психологического комфорта. Важную роль в профилактике внутриличностных конфликтов играет прозрачность управленческих решений. Сотрудники должны иметь чёткое представление о стратегических целях организации, понимать логику действий руководства, так им будет проще согласовать свои собственные ожидания с требованиями компании. Поддержание баланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью сотрудников имеет особое значение в современном управлении персоналом. Внедрение гибкого рабочего графика, реализация программ социальной поддержки и формирование корпоративной культуры, ориентированной на благополучие работников, способствуют снижению стресса и повышению удовлетворенности работой, что положительно сказывается на производительности и лояльности персонала.

Таким образом, предотвращение внутриличностных конфликтов является неотъемлемой частью современного управления человеческими ресурсами. Укрепляя корпоративную культуру, оптимизируя методы управления и способствуя личностному росту сотрудников, можно значительно снизить психологическую нагрузку на команду и создать благоприятную рабочую среду. В эпоху экономики знаний человеческий капитал является наиболее важным стратегическим ресурсом организации, поэтому создание психологически благоприятной рабочей среды имеет первостепенное значение для ее устойчивого развития. Эффективное управление персоналом больше не является регулированием рабочих процессов – оно обязательно связано с заботой о психологическом состоянии сотрудников, что напрямую влияет на производительность и лояльность сотрудников.

Список литературы

1. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2023. – 560 с.
2. Беркович О.Е. Юридическая психология: учебно-методическое пособие / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина; Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Казань: Бук, 2020. – 130 с.

3. Беркович О.Е. Психология организации личной безопасности в экстремальных условиях деятельности: учебное пособие / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, И.И. Павлова. – Казань: Бук, 2024. – 70 с. EDN OUBCOZ
4. Беркович О.Е. Юридическая психология в правоохранительной деятельности: учебное пособие для курсантов, слушателей и студентов-юристов по дисциплине «Юридическая психология в правоохранительной деятельности», «Юридическая психология», «Оперативно-розыскная психология» / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина. – Казань: Бук, 2022. – 146 с. EDN ELICIO
5. Беркович О.Е. Актуальные вопросы судебно-психологической экспертизы по делам о моральном вреде в рамках уголовного и гражданского судопроизводства / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2015. – №4(32). – С. 80–84. EDN VCWYQT
6. Бутырская А.В. Современные реалии и исторические аспекты становления классификации судебных экспертиз в России / А.В. Бутырская, А.М. Шувалова, О.Е. Беркович // Российский следователь. – 2021. – №7. – С. 3–6. DOI 10.18572/1812-3783-2021-7-3-6. EDN PAVESJ
7. Галий Е.А. Методы развития управленческих компетенций руководителей органов государственной власти и местного самоуправления / Е.А. Галий, Л.В. Ершова, Е.Я. Анисимов // Экономика и предпринимательство. – 2024. – №5(166). – С. 644–649. DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.129. EDN RDDQLU
8. Ершова Л.В. Диагностика профессиональной пригодности кадров государственного управления / Л.В. Ершова, О.Г. Селивоненко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9. №4. – С. 52–57. DOI 10.12737/2305-7807-2020-52-57. EDN UQKYYS
9. Павлов И.В. Патриотическое воспитание подростков: учебно-методическое пособие / И.В. Павлов, И.И. Павлова, В.И. Павлов. – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2019. – 321 с. EDN UNKFLT
10. Павлов И.В. Готовность сотрудников ОВД к профилактике правонарушений несовершеннолетних / И.В. Павлов, И.И. Павлова, Е.В. Фогель // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2006. – №2(26). – С. 107–112. EDN KLSMSZ

Денисов Леонид Викторович

доцент

ФГКОУ ВО «Нижегородская академия
Министерства внутренних дел Российской Федерации»
г. Нижний Новгород, Нижегородская область

Максимова Анжелика Львовна

магистрант

Московский областной филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Красногорск, Московская область

Иванова Евгения Сергеевна

магистрант

Московский областной филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Красногорск, Московская область

ПРИЁМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СЛУЖЕБНОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Аннотация: в статье авторы анализируют влияние различных видов конфликтов на деятельность организации и рабочий коллектив, рассматривают причины их возникновения, а также роль руководителя в управленческой деятельности, направленной на разрешение конфликтов. Выделены группы-комплексы методов управления конфликтом на разных этапах, среди которых определены наиболее эффективные способы прогнозирования, предотвращения, регулирования и разрешения конфликтных ситуаций в служебном коллективе.

Ключевые слова: деструктивный конфликт, конструктивный конфликт, компания, рабочий коллектив, управление конфликтами, предупреждение конфликтов, меры разрешения конфликтов, методы разрешения конфликтов, оценка эффективности применяемых методов.

В современном мире с каждым днём появляется всё больше новых организаций, а другие стараются активно развиваться и расширяться. Это происходит из-за роста населения, повышения уровня доходов людей, развития технологий и многих других факторов. Чтобы выжить и продолжать развиваться в этом жёстком мире

конкуренции, компаниям нужно поддерживать свою конкурентоспособность всеми возможными способами и непрерывно развиваться.

Одной из главных проблем и, одновременно, довольно мощным двигателем развития организации являются конфликты в коллективе. Так как человеческий ресурс является главным двигателем деятельности компании, конфликты между людьми, работающими в организации, значительно сказываются на её работе. Они нередко приводят к снижению производительности труда, ухудшению морально-психологического климата и увеличению текучести кадров. С другой стороны, конфликты могут также привести к выявлению проблем в организации, к побуждению участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих проблему или уменьшающих её значимость, к развитию у участников способности к сотрудничеству, к появлению новых, хороших идей, которые могут положительно повлиять на развитие организации. В условиях динамичного изменения трудовых взаимоотношений и возрастания требований к качеству совместной деятельности важность своевременного выявления и предупреждения конфликтных ситуаций, а также эффективного управления такими ситуациями возрастает.

Управление конфликтами позволяет минимизировать негативные последствия, сохранить продуктивность и удовлетворённость сотрудников, а также укрепить корпоративную культуру. В связи с этим нам представилась возможность изучить основные приёмы эффективного управления конфликтными ситуациями в коллективе и проанализировать, какие из этих приёмов лучше использовать при возникновении тех или иных конфликтных ситуаций для их разрешения, а также для недопущения становления конфликтов деструктивными.

Как отмечают ряд авторов, в частности, Е.В. Белинская, Л.В. Ершова, И.И. Павлова, причины служебных конфликтов принято делить на две основные группы: объективные, то есть обусловленные организацией рабочих процессов и условиями труда, и личностные, связанные с индивидуальными особенностями сотрудников и спецификой их межличностного взаимодействия [7, с. 644–649; 9, 112–118; 10, с. 107–112].

К объективным причинам принято относить: недостатки в системе управления, выражающиеся в расплывчатой постановке задач и нечётком распределении зон ответственности; дефицит ресурсов (финансовых, материальных, кадровых), а также использование устаревшей материально-технической базы; несовершенство организационной структуры; нестабильность, вызванную организационными

изменениями (реструктуризация, внедрение инноваций); сбои в системе внутренних коммуникаций и недостатки в системе материального стимулирования персонала [1, с. 16–24; 2, с. 44–48].

К субъективным (личностным) причинам относят: ценностно-ориентационные различия: расхождения во взглядах, этических нормах, политических или религиозных убеждениях, а также активное навязывание своей точки зрения; коммуникативные барьеры: неумение выстраивать конструктивный диалог, использование грубой критики и отсутствие навыков предоставления обратной связи; психофизиологическое состояние: высокий уровень стресса, эмоциональное выгорание и общая неудовлетворённость работой, которые снижают порог конфликтности; восприятие управленческих решений: ощущение несправедливости со стороны руководства, фаворитизм и нарушение принципов трудового законодательства; влияние внешних факторов: перенос личных проблем (семейных, бытовых, проблем со здоровьем) в рабочую среду; психологическая несовместимость: различия в темпераменте, поведенческих привычках и стилях общения у сотрудников, препятствующие эффективному взаимодействию; личностные особенности: наличие у отдельных сотрудников устойчивой склонности к конфликтному поведению (конфликтности) [1, с. 32–44; 2, с. 48–50].

О возможном наличии конфликтов или о нарастании конфликтной ситуации в коллективе свидетельствуют определённые признаки (сигналы). Чем раньше руководство заметит эти тревожные сигналы, тем больше шансов быстро урегулировать ситуацию и избежать серьёзных последствий для бизнеса.

По мнению ряда авторов, чтобы распознать наличие конфликта в организации, нужно обращать внимание на следующие признаки: снижение производительности: падение эффективности труда, систематические ошибки и нарушение сроков выполнения задач; ухудшение социально-психологического климата: рост эмоциональной напряжённости, раздражительности и негативизма в межличностном взаимодействии; коммуникативные сбои: преобладание споров, неспособность достичь консенсуса, распространение слухов и сплетен; деструктивное поведение и разобщённость: формирование неформальных группировок («свои» и «чужие»), саботаж, отказ от участия в решении общих проблем; падение мотивации: снижение морального духа, общая неудовлетворённость работой, оплатой и условиями труда; кадровая нестабильность: увеличение текучести кадров и числа пропусков рабочих дней (включая

больничные); изменение поведенческих моделей: уход в себя, проявление агрессии или демонстративная пассивность со стороны отдельных сотрудников [1, с. 132–134; 4, с. 48–53; 8, с. 52–57]

В этой связи, полагаем уместным обратить внимание на то, что в целях минимизации количества деструктивных конфликтов руководителям нужно предпринимать следующие шаги в сфере управления конфликтной ситуацией: чётко организовывать работы: прописать зоны ответственности, ставить задачи по SMART, оптимизировать загрузку сотрудников и внедрить таск-трекеры (программы или онлайн-сервисы для постановки, организации, распределения и контроля задач, например Trello, Asana и т. д.) для прозрачности сроков и задач; создать систему прозрачной коммуникации: установить правила общения (каналы, формат запросов), регулярно информировать коллектив (собрания, рассылки, портал), создать каналы обратной связи (опросы, ящики предложений, встречи с руководителем) и ввести правила «чат-гигиены» (сложные вопросы – голосом/видео); развивать корпоративную культуру: сформулировать миссию и ценности компании, поощрять командное взаимодействие (совместные проекты, кросс-функциональные группы), поддерживать традиции (мероприятия, тимбилдинги) и обеспечивать справедливость в росте и поощрениях; заниматься обучением и развитием навыков сотрудников: проводить тренинги по коммуникации и управлению конфликтами, развивать эмоциональный интеллект, обучать руководителей лидерству и мотивации; работать с персоналом: учитывать ценности компании при найме, организовать адаптацию новичков (наставник, тренинги), планировать карьерный рост (индивидуальные планы) и предоставлять психологическую поддержку (корпоративный психолог или консалтинг); создать рабочую среду для открытого выражения мнений: формировать организационную культуру, поощряющей открытое и безопасное выражение мнений, а также конструктивную обратную связь; внедрить систему оценки и мотивации: общие KPI для смежных отделов, поощрять командные достижения в бонусах, обеспечить регулярную обратную связь; заниматься профилактикой стресса и выгорания у сотрудников: предложить гибкий график или удалёнку, поощрять режим труда и отдыха; стараться выявлять напряжённость на ранних стадиях её развития: мониторить атмосферу (опросы, уровень удовлетворённости), отслеживать сигналы (снижение продуктивности, рост больничных, изменение общения) и проводить индивидуальные беседы (регулярные встречи

руководителя с подчинёнными); если в организации будет всё это выполняться, то тогда получится свести количество конфликтов к минимуму, но не избавиться от них до конца, поскольку найдётся новая причина для конфронтации. Перечисленные меры уместны на этапах прогнозирования и предупреждения конфликта.

В случаях вступления конфликта в активную фазу, на этапах регулирования и разрешения конфликта, полагаем важным для руководителя: проанализировать и определить вид, тип, сущность конфликта, уточнить его направленность: деструктивный или конструктивный. При деструктивных конфликтах руководитель должен: зафиксировать факт конфликта и вмешаться вовремя: не игнорировать ситуацию – затягивание усугубляет напряжённость; подключиться, как только стало ясно, что сотрудники не могут решить проблему самостоятельно; поговорить с каждой стороной отдельно: провести конфиденциальные беседы один на один; выслушать претензии и опасения сторон, задавая открытые вопросы; сохранять нейтральность – не принимать чью-либо сторону; убедить участников, что обсуждение останется конфиденциальным; собрать стороны вместе и выступить модератором: организовать встречу после индивидуальных бесед. Перед началом установить определённые правила: уважать точку зрения другого; не перебивать, избегать личных выпадов и оценочных суждений; говорить от первого лица («Я чувствую...», «Я вижу проблему так...»); выявить суть и причины конфликта: сфокусироваться не на эмоциях, а на фактах; уточнить, что конкретно произошло, какие интересы и потребности столкнулись, чего конкретно хочет каждая сторона, на какие компромиссы участники готовы пойти; стимулировать поиск решений: организовать мозговой штурм: предложить сторонам выдвинуть варианты выхода из ситуации (можно напомнить о случаях успешного сотрудничества в прошлом – это поможет сместить фокус с противостояния на совместную работу; если обстановка накаляется, сделать перерыв и продолжить позже); согласовать план действий: чётко зафиксировать договорённости: какие шаги примет каждая сторона, кто за что отвечает, в какие сроки ожидается результат. Составить письменный план и разослать участникам; контролировать выполнение договорённостей: отслеживать прогресс, при необходимости корректировать план (проводить короткие промежуточные встречи для обсуждения хода реализации решений) оценить результат и получить «обратную связь» от сторон конфликта: через некоторое время проверить, решена ли

проблема и удовлетворены ли участники (при необходимости организовать дополнительную встречу; проанализировать, что сработало, а что можно улучшить в будущем); принять меры для профилактики: на основе анализа конфликта: уточнить зоны ответственности или регламенты работы, организовать тренинги по коммуникации и управлению конфликтами, усилить регулярную обратную связь с командой, провести тимбилдинг для восстановления атмосферы; привлечь поддержку при сложном конфликте (если ситуация не поддаётся разрешению или касается серьёзных нарушений, обратиться к HR-отделу, к вышестоящему руководству, или к профессиональному медиатору).

Меры дополняют определённые методы (приёмы) разрешения конфликтов в рабочем коллективе. Ориентируясь на них, руководитель, предварительно проанализировав конфликт, может выбрать наиболее подходящий способ решения конфликта. Нам близка позиция большинства исследователей в области конфликтологии, выделяющих следующие способы разрешения конфликтов в организации: посредничество (медиация): руководитель выступает в роли нейтрального посредника (или назначает такого посредника), который помогает участникам выразить свои позиции и направляет обсуждение к поиску конструктивного решения, основываясь исключительно на фактах; фасилитация поиска решения: помощь сотрудникам в переходе от эмоциональных претензий к анализу объективных данных и совместной выработке взаимовыгодного выхода из ситуации; регламентация и системные изменения: устранение организационных причин конфликта: уточнение должностных инструкций, пересмотр рабочих процессов, введение новых правил взаимодействия; обучение и развитие навыков: тренинги по коммуникации, управлению эмоциями и конфликтами. Повышение уровня эмоционального интеллекта сотрудников может помочь им разрешить существующие конфликты, а в дальнейшем не переводить конфликты в деструктивное русло [5, с. 80–84; 6, с. 3–6]. Так же можно использовать следующие приемы, направленные на разрешение конфликта: временная изоляция сторон (в острых случаях – временное разделение конфликтующих сотрудников (например, распределение по разным проектам) – даёт возможность остыть и снижает напряжённость до поиска окончательного решения; суд – это формальный, дорогостоящий и длительный способ решения конфликта. Обычно участники конфликта обращаются в суд, если другие методы решения не действуют [3, с. 17–12].

Система методов разрешения конфликтов в трудовом коллективе носит комплексный характер и включает в себя поведенческие стратегии участников, управленческие вмешательства руководителя, а также меры по профилактике. Эффективный выбор конкретного метода определяется на основе анализа природы конфликта, его первопричин и целей, преследуемых вовлечёнными сторонами.

Для комплексной оценки эффективности применяемых методов можно использовать следующие метрики: количество конфликтов за определённый период (месяц, квартал, год); время, затраченное на разрешение конфликтов; стоимость разрешения конфликтов (время сотрудников, затраты на внешние услуги и т. д.); Уровень удовлетворённости сотрудников (опросы, обратная связь); производительность труда до и после внедрения методов; текучесть кадров в подразделениях с разными подходами к управлению конфликтами.

Конфликты в рабочем коллективе не всегда являются деструктивными: при грамотном управлении они помогают выявить проблемы и стимулируют инновации. Задача руководителей и HR-специалистов – переводить их в конструктивное русло. Причины разногласий бывают как субъективными (ценностно-ориентационные различия, коммуникационные барьеры), так и объективными (недостатки в системе управления, дефицит ресурсов). Для управления конфликтами нужно сочетать превентивные меры (регламентирование процессов, развитие корпоративной культуры, обучение коммуникации, прозрачные системы мотивации) и методы разрешения (переговоры, компромисс, сотрудничество, медиация, административные решения, структурные изменения). Такой подход снижает частоту конфликтов, ускоряет их урегулирование, повышает продуктивность и укрепляет командное взаимодействие, помогая достичь стратегических целей организации.

Список литературы

1. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2023. – 560 с.
2. Беркович О.Е. Юридическая психология: учебно-методическое пособие / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина; Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Казань: Бук, 2020. – 130 с.
3. Беркович О.Е. Психология организации личной безопасности в экстремальных условиях деятельности: учебное пособие / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, И.И. Павлова. – Казань: Бук, 2024. – 70 с. EDN OUBCOZ

4. Беркович О.Е. Юридическая психология в правоохранительной деятельности: учебное пособие для курсантов, слушателей и студентов-юристов по дисциплине «Юридическая психология в правоохранительной деятельности», «Юридическая психология», «Оперативно-розыскная психология» / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина. – Казань: Бук, 2022. – 146 с. EDN ELICIO

5. Беркович О.Е. Актуальные вопросы судебно-психологической экспертизы по делам о моральном вреде в рамках уголовного и гражданского судопроизводства / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2015. – №4(32). – С. 80–84. EDN VCVYQT

6. Бутырская А.В. Современные реалии и исторические аспекты становления классификации судебных экспертиз в России / А.В. Бутырская, А.М. Шувалова, О.Е. Беркович // Российский следователь. – 2021. – №7. – С. 3–6. DOI 10.18572/1812-3783-2021-7-3-6. EDN PAVESJ

7. Галий Е.А. Методы развития управленческих компетенций руководителей органов государственной власти и местного самоуправления / Е.А. Галий, Л.В. Ершова, Е.Я. Анисимов // Экономика и предпринимательство. – 2024. – №5(166). – С. 644–649. DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.129. EDN RDDQLU

8. Ершова Л.В. Диагностика профессиональной пригодности кадров государственного управления / Л.В. Ершова, О.Г. Селивоненко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9. №4. – С. 52–57. DOI 10.12737/2305-7807-2020-52-57. EDN UQKYYS

9. Павлов И.В. Патриотическое воспитание подростков: учебно-методическое пособие / И.В. Павлов, И.И. Павлова, В.И. Павлов. – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2019. – 321 с. EDN UHKFLT

10. Павлов И.В. Готовность сотрудников ОВД к профилактике правонарушений несовершеннолетних / И.В. Павлов, И.И. Павлова, Е.В. Фогель // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2006. – №2(26). – С. 107–112. EDN KLSMSZ

Иванова Ирина Сергеевна

канд. филос. наук, доцент

АНО ВО «Московский гуманитарный университет»

г. Москва

DOI 10.31483/r-167422

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОТНОШЕНИЯ НАЧАЛЬНИКА С ПОДЧИНЕННЫМИ И КАЧЕСТВО ТРУДА

Аннотация: в статье рассматриваются психологические аспекты отношений между начальником и подчинённым как фактор эффективности труда. Анализируются стили руководства (К. Левин), феномены лидерства и руководства (Б.Д. Парыгин). На основе сравнительного анализа составлена таблица характеристик хорошего и плохого начальника (15 пар). Раскрыты эффекты Пигмалиона и Голема, социальная фасилитация, фрустрация. Приведены причины плохого отношения к подчинённым. Сделаны выводы о необходимости психологической подготовки руководителей.

Ключевые слова: начальник, подчинённый, этика, психология, эффект Пигмалиона, социальная фасилитация, буллинг, моббинг, эффект Голема, фрустрация.

Вступление.

Цели работы – напомнить о том, что правильные психологические отношения начальника с подчинёнными – это способ повышения эффективности труда; разобрать причины их отсутствия со стороны руководителя; рассмотреть причины низкой ассертивности подчинённых, подвергавшихся буллингу, моббингу и другим некорректным способам руководства; создать образ хорошего начальника и указать психологические аспекты на пути к его воплощению в жизнь.

Степень исследования.

Вертикальные отношения в коллективе рассматривают в нескольких направлениях.

Разграничение феноменов «лидерства» и «руководства». Даным вопросом занимался советский психолог Б.Д. Парыгин. Он разделил лидерство как стихийный, неформальный процесс внутригруппового влияния, и руководство как такой статус управления, который закреплён юридически. Учёный верно заметил, что не всегда поставленный у власти человек является лидером; для

эффективного выполнения производственных задач должны сочетаться оба фактора.

Концепция стилей руководства: К. Левин заложил классическое разделение стилей руководства на демократический, авторитарный, либеральный стили. А.Л. Журавлёв подчеркнул, что наиболее приемлемым является динамический (ситуативный) стиль. Особенно важно для темы данной статьи направление исследования социально-психологического климата. Здесь можно выделить работы А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, которые связывают характер отношений «начальник – подчинённый» напрямую с уровнем конфликтности и общей эффективностью организации.

В 2025 году вышел учебник Т.Ю. Базарова «Психология управления персоналом», который оказался востребован реципиентами. Хорошими отзывами читателей пользуется учебное пособие Ю.А. Лукаша «Начальники и подчинённые. Кто есть кто. Взаимоотношения и конфликты». В топе десяти книг по управлению персоналом для руководителей хочется выделить произведение М. Батырева «Сложные подчинённые». Интересна книга В.П. Шейнова «Руководитель из ада», в которой автор рассказывает, как стиль управления токсичных начальников разрушает здоровье, мотивацию сотрудников и их хорошие когда-то отношения в коллективе. Хочется порекомендовать прочитать книгу Морозова «Деловая психология». Для учёных особый интерес будет представлять статья В.В. Сысоева, Н.Н. Лаврова «Психологические особенности профессионального общения между руководителем и подчинённым», работа С.В. Ионовой «Токсичный руководитель: лингвоэкология речевого поведения».

Сравнительный анализ отношения хорошего и плохого начальников к сотруднику с влиянием на психологическое состояние и качество труда подчинённого.

К. Левин, разработавший типологию руководителей, делил начальников на автократов, демократов и либералов. Это очень жизненное разделение, и часто психологические проблемы в общении по вертикали бывают, когда подчинённый, до этого имевший начальника-демократа или благосклонного автократа, сталкивается с начальником-автократом, который при этом злоупотребляет властью, своеобразно понимает принцип справедливости, имеет предубеждение относительно умственных или человеческих качеств подчинённого, не считает его личность значительной, подвергает буллингу, обесценивает услуги и трудовую деятельность, требующую похвал.

Надо заметить, что все типы начальников могут иметь и достоинства, и недостатки, которые частично являются всеобщими, относящимися ко всему роду людей данной деятельности.

Сравнительный анализ благородного мужа (хорошего начальника, политического деятеля) и мужа неблагородного дан в работе Конфуция «Лунь Юй» («Беседы и изречения»). Она до сих пор остаётся актуальной для трудовой деятельности. Начальник должен обладать высокими моральными качествами, быть подобен правителю. Такого человека Конфуций называет Благородный муж (цзюнь-цзы). Он сравнивает его с человеком, преследующим на должности только свои интересы, и называет антипода «сяо-жэнь». «Благородный муж думает о морали; низкий человек думает о том, как бы получше устроиться. Благородный муж думает о том, как бы не нарушить законы; низкий человек думает о том, как бы извлечь выгоду» [2].

По мысли Конфуция, благородный муж человеколюбив. «Человеколюбивый человек – это тот, кто, стремясь укрепить себя [на правильном пути], помогает в этом и другим, стремясь добиться лучшего осуществления дел, помогает в этом и другим» [2]. В нашем контексте это означает, что не только подчинённый должен уметь и желать помогать начальнику, но и начальник – подчинённому.

Психологи советуют для улучшения взаимопонимания уметь ставить себя на место другого; это же правило лежит и в основе этики. «Если вы начальник, то относитесь к своим подчинённым так, как бы вы хотели, чтобы к вам относился руководитель». «Например, в повести А.И. Куприна «Поединок» поручик Ромашов переживал, когда его ругали при подчинённых высшие начальники». Действительно, такая критика нарушает этические нормы делового общения, но она, увы, до сих пор используется на практике. Современная реальность предоставляет нам достаточно материала для сравнения хороших и плохих правителей трудовых коллективов, правильных и ошибочных действий начальников, которые в совокупности создают его образ в глазах индивидов.

Построим таблицу психологического восприятия начальника подчинённым, так как на самом деле некоторые непопулярные действия, например, выдавливание неугодного сотрудника с места работы, могут быть плохими для субъективного восприятия образа руководителя, но нужными для устранения непригодного или малоквалифицированного сотрудника, не желающего увольняться и не дающего повода для выговоров или увольнения, для замены его более совершенным работником.

Таблица 1

Хороший начальник	Плохой начальник
1	2
1. Вовремя уведомляет сотрудника о грядущих переменах. Даёт возможность психологически подготовиться к ним, объясняет причины	1. Ставит перед фактом без объяснения причин
2. Извиняется, если забыл или не смог вовремя уведомить сотрудника о будущих переменах	2. Не извиняется
3. Интересуется жизнью своего сотрудника, его проблемами, стремится помочь их решить	3. Не интересуется состоянием и жизнью сотрудника. Смотрит лишь на результат его работы
4. Не обсуждает за глаза коллег и высшее начальство, указывая на их объективные или субъективно увиденные недостатки	4. Подрывает авторитет коллег и высшего начальства, говоря о них плохо за глаза, передёргивая или доводя до абсурда их идеи, говорит о плохом, утаивает информацию о достижениях того или иного сотрудника от высшего руководства
5. В ходе горизонтального конфликта на работе стремится помирить сотрудников, последствия столкновения нейтрализовать	5. Либо не интересуется психологическим состоянием сторон, оказавшихся в зоне конфликта, либо ведёт себя ещё хуже, разжигая уже погасший костёр, увеличивая его, вовлекая в конфликт все сотрудников
6. Делает замечания человеку с глаза на глаз	6. Делает замечания публично, проявляя при этом крайнюю бестактность
7. В трудной ситуации стремится помочь сотруднику и скорректировать его неправильное поведение	7. Отдаёт провинившегося на растерзание коллективу, устраивает буллинг, не вмешивается в ситуацию. От буллинга переходит к моббингу – систематической травле, психологического террора и бойкота члена коллектива (часто инициируется руководством для выдавливания неуютного сотрудника)

Продолжение таблицы 1

1	2
8. Морально поднимает сотрудника в собственных глазах, внушая веру в его потенциальные возможности, хваля за малые достижения, тем самым способствует его профессиональному и духовному росту. Достигает эффекта Пигмалиона (или эффекта Розенталя) – феномена, при котором высокие ожидания руководителя неосознанно повышают реальную эффективность работы сотрудника. Способен создавать социальную фасилитацию – повышение скорости или продуктивности деятельности сотрудника в присутствии руководителя (особенно если руководитель оказывает позитивную поддержку)	8. Психологически убивает сотрудника, не веря в его силы и возможности, обесценивая даже большие достижения, демонстрируя презрение и неприязнь. Приводит человека к состоянию фрустрации, деградации. Достигает эффекта Голема – процесса, когда предвзято низкие ожидания начальника приводят к падению результатов труда подчиненного. Прибегает к таким методам отрицательной манипуляции, как абьюз и газлайтинг, то есть к психологическому насилию или сознательное искажению фактов со стороны токсичного руководителя, заставляющих подчиненного сомневаться в собственной адекватности или профессионализме
9. Вдохновляет на труд и творческое решение задач. Использует трансформационное руководство – тип лидерства, при котором начальник вдохновляет подчиненных, мотивирует их развиваться и превосходить личные ожидания ради общей цели	9. Приводит человека к состоянию фрустрации, деградации. Не следит за коллективным достижением общих целей, не ставит задачу вписать сотрудника в команду, не организует взаимопомощь сотрудников. Пренебрегает феноменом соборности
10. Сам является авторитетом, образцом в каком-либо виде деятельности. Отлично разбирается в своём предмете	10. Руководит и в тех областях, в которых не является специалистом, объявляя свои знания универсальными
11. Конструктивно относится к вежливой критике его управленческих решений. Бывает благодарен за указание на ошибку	11. Не терпит даже малейших возражений, проявляя самодурство, злоупотребления властью. Уничтожает способность сотрудника к асертивности – умению отстаивать свои профессиональные интересы и границы, не нарушая при этом прав и границ других людей

Окончание таблицы 1

1	2
12. Повышает свою квалификацию, идёт в ногу со временем, овладевает информационными технологиями. При временном отсутствии заместителя может сам справиться со всеми задачами	12. Не успевает за изменениями в мире и новыми требованиями к трудовой деятельности, оказывается зависимым от более сведущих в какой-либо области помощников, которые часто, пользуясь этим, фактически начинают править от имени начальника
13. Строит свою власть на уважении, авторитете, взаимной любви с сотрудниками, доверии	13. Строит власть на страхе перед увольнением, выговором, снижением зарплаты, ухудшений условий труда
14. Сплачивает коллектив, проводя совместные мероприятия, большое внимание уделяет корпоративной этике	14. Пренебрегает корпоративной этикой. Не проводит мероприятий по организации совместного досуга сотрудников. Игнорирует потребность сотрудников в аффилиация – желании принадлежности к коллективу, ощущении поддержки и тесных доверительных связях с коллегами и руководством
15. Создаёт хороший коллектив с долго работающими сотрудниками, готовыми в критической ситуации решить производственные проблемы даже в ущерб себе	15. Создаёт текучку кадров, набирает сотрудников в соответствии с их полезностью для себя самого, а не организации, способствует возникновению нервной и агрессивной атмосферы в коллективе

Мы видим, что правильные и хорошие отношения начальника с сотрудником могут иметь последствиями эффект Пигмалиона, социальную фасилитацию, духовный и профессиональный рост подчинённых, благоприятный климат деловых отношений, надёжность кадров, как известно, решающих всё.

При пренебрежительном, презрительном, недоброжелательном, высокомерном, враждебном отношении к сотруднику в его работе наблюдается эффект Голема, а в состоянии фрустрации при таком же отношении ко многим подчинённым возникает текучка кадров.

М. Батырев в книге «Сложные подчинённые» пишет: «Одной из основных причин появления у нас в коллективах сложных подчинённых оказывается... сам руководитель, который где-то не заметил успехов сотрудника и не похвалил его, где-то в мелочах не пошёл навстречу, где-то сам спровоцировал, где-то публично покритиковал, где-то перестал приходить вовремя на работу, где-то пообещал и не выполнил, а где-то поставил задачу и не проверил, как она выполняется».

Причины отсутствия хороших этических психологических отношений с подчинёнными.

К психологическим и этическим причинам плохого отношения начальника к подчинённому можно отнести ряд факторов:

- неправильное воспитание человека, неверное мировоззрение, в шкале ценностей которого на первом месте находятся эгоизм, карьеризм, материальные блага, стремление к получению власти и сохранение её любой ценой, отголоски нищезанятия, прагматизма, конформизма;

- неуважение к нижестоящим людям, желание превратить их в функции, покорных исполнителей своей воли;

- равнодушие к их психологическому состоянию, внутренним и внешним проблемам, напрямую не связанным с работой;

- начальственный эгоизм: стремление создать только себе комфортные условия работы, окружив себя нужными или приятными людьми. Поведение сяо-жэнь;

- головокружение от успехов, наслаждение от самой власти, а не от дела. Необузданные садистические наклонности;

- неумение скрывать неприязнь к какому-либо сотруднику, бороться с предубеждением по отношению к нему;

- бестактность, не знающая границ.

Как вести себя учёному, кандидату наук, написавшему около ста научных статей, расположенных в РИНЦ, признанных рецензентами и читателями, когда на заседании в ответ на предложение своей помощи в рецензировании статей аспирантов ему при всех говорят: «Вас не хотела бы я ставить рецензентом, всегда возникают трудности с публикацией Ваших собственных статей. В них недостаточно новизны!» Отвечать, что, чтобы увидеть новизну, надо быть хотя бы компетентным в данной области, а не в той, по которой заведующим кафедрой была получена докторская степень, или, слегка перефразировав известный афоризм А. Шопенгауэра, воскликнуть: «Чтобы оценить чужой ум, нужно иметь свой собственный!»? Эти слова были бы дерзостью, а молчание оказалось бы проявлением слабости и ненаходчивости. Говорить, что до

работы под руководством данного начальника учёным было написано около 10 рецензий на диссертации аспирантов, означает вступить в спор. А если бестактный начальник не терпит возражений?

Следует ли оставаться преподавать в университете кандидату наук, когда-то блестяще защитившему диссертацию, раскрывшему перед учёным советом новизну своих идей, человеку, занесённому в словарь «Философы современной России», если в ответ на прощупывающие почву слова о том, что он давно перестал мечтать защитить докторскую, индивид слышит: «И правильно, и не мечтайте, ведь у Вас образный, а не научный стиль мышления!» Возражать, что в одном и том же человеке могут сочетаться, как в личности второго мужа А. Ахматовой В.К. Шилейко, учёный и поэт, вспоминать, что научное мышление включает в себя такие компоненты, как объективность, системность, обоснованность, устремлённость в будущее, концептуальность, осознанность, экспериментальный подход, логичность, доказательность, и почти всё это есть в работах сотрудника, – означает привлечь к ним особое внимание. Не отвечать же ничего ни вслух, ни про себя – означает открыть путь к фрустрации, а кошелёк – для посещения психолога.

Что отвечать филологу, слышащему слова философа, заведующего кафедрой гуманитарных дисциплин стороннего вуза: «Справлять Новый год философу с филологом означает умереть от скуки прослушивания стихов классиков!»? Вероятно, снова, ощутив чувство неполноценности, идти к психологу или на курсы ораторского искусства и учиться там отвечать на бестактные реплики уважительно, но метко.

В научном мире, увы, нередко люди одной специальности не воспринимают людей другой специальности. Историк может отказать человеку в общении потому, что тот не имеет исторического образования; математик не замечать историка, так как это человек не его круга. Но этично ли говорить об этом при всех, особенно людям, стоящим на высоких должностях? В данном случае явно видна одна из форм непризнания идей толерантности, отсутствие навыков толерантного поведения.

К психологическим и этическим причинам плохого отношения начальника к сотруднику можно отнести также следующие феномены:

- шизофреническое и параноидальное бесстрашие при злоупотреблении властью;
- опережение таких стремлений, как жажда власти, комфорта и денег, желания хорошо управлять трудовым процессом, вести коллектив к новым победам;

– неприятности в семье, внутренние психические и физические расстройства, проблемы начальника как причины излишней агрессии, раздражительности, апатии;

– незнание психологии людей, пренебрежение психологическими законами общения и самой идеей, что начальник обязан решать не только производственные, но и психологические проблемы сотрудников, быть по совместительству хорошим психоаналитиком.

О важной роли психологии в управлении говорят В.В. Сысоева, Н.Н. Лаврова в статье «Психологические особенности профессионального общения между руководителем и подчиненным»: «Знание психологии подчинённых позволяет руководителю умело налаживать с ними деловое сотрудничество, создавать атмосферу непринуждённости во взаимоотношениях, выбирать более эффективный стиль управления, наиболее рациональные в данной обстановке средства и способы влияния на людей» [4].

Выводы.

Правильные психологические отношения начальника с подчинёнными ведут к повышению эффективности труда.

При обучении управлению надо в обязательных предметах оставить курсы «Психология деловых отношений», «Социальная психология».

При мониторинге сотрудников включить вопросы на тему особенностей психологических отношений начальника с подчинёнными.

Для начальников ввести обязательные курсы повышения квалификации в области психологии деловых отношений через каждые три года.

Хороший начальник должен стремиться к постоянному совершенствованию своей личности, владеть умением погружать в подсолнечие всё то, что мешает гуманному отношению к сотрудникам, ставить производственные отношения выше личных интересов, симпатий и антипатий, быть не только руководителем, но и психологом.

Пользуясь возможностью публикации, автор статьи хочет отблагодарить руководителей, которые оказали ей помощь в работе. Это директор школы 621 (ныне ГБОУ Школа №1420) Бондарева О.И., которая в течение семи лет оказывала психологическую поддержку Ивановой И.С., тогда ещё молодой и неопытной в отношениях с учащимися учительнице, выражая веру в её успешность, называя неприятности временными, высоко оценивала методику её преподавания, создавала благоприятный доброжелательный климат в школе; доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой философии Московского государственного университета

сервиса (МГУС) В.Д. Диденко, который в течение 8 лет не только духовно поддерживал сотрудников университета, вдохновлял их на занятия наукой; заведующий впоследствии той же кафедрой, но уже РГУТиСа, доктор исторических наук, профессор С.И. Ренянский, который высоко оценивал творческую и научную деятельность автора статьи, вёл большую работу по сплочению трудового коллектива, проводя корпоративные мероприятия и туристические походы по достопримечательностям Москвы и Подмосковья; доктор философии и культурологии, профессор А.В. Костнина, которая в период заведования кафедрой культурологии в МосГУ доброжелательно относилась к своим сотрудникам, вселяла в них веру в себя, пробуждала желание заниматься научной деятельностью; ректор Московского гуманитарного университета, а ныне его почётный президент И.М. Ильинский, который создал это прекрасное учебное заведение и на протяжении всего своего многолетнего руководства им оставался идеалом руководителя, сочетавшим демократизм и строгость, создававшим особую дружелюбную и высокоинтеллектуальную обстановку в университете.

Хочется надеяться, что те руководители, которые ещё не вызвали восхищения своих подчинённых, прочитав данную статью, обратят внимание на необходимость включения психологических аспектов в свой стиль руководства, используют знания психологии во благо, улучшат свои отношения с сотрудниками, а также эффективность труда подчинённых и психологический климат во вверённом им коллективе.

Список литературы

1. Иванова И.С. Этика делового общения / И.С. Иванова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2026. – 168 с.
2. Конфуций. Беседы и изречения / Конфуций; пер. с китайского И.И. Семененко. – М.: Эксмо, 2023
3. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения / В.Н. Лавриненко. – М.: Юрайт, 2012. – 591 с. EDN QYDSUD
4. Сысоев В.В. Психологические особенности профессионального общения между руководителем и подчинённым / В.В. Сысоев, Н.Н. Лавров // Психолог. – 2018. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-osobennosti-professionalnogo-obscheniya-mezi-rukovoditelem-i-podchinennym> (дата обращения: 28.05.2026). DOI 10.25136/2409-8701.2018.4.27203. EDN YLXKDD

Поваляева Софья Николаевна

студентка

Научный руководитель

Благороджева Жанна Олеговна

канд. социол. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
г. Белгород, Белгородская область

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАБОТАЮЩЕЙ МОЛОДЕЖИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Аннотация: в статье рассматриваются ключевые социальные проблемы работающей молодежи в современной России. Анализируются особенности положения молодых работников в условиях трансформации рынка труда, нестабильной занятости и изменения моделей социальной адаптации. Особое внимание уделяется проблемам профессиональной самореализации, жилищной обеспеченности, экономической нестабильности и социального самочувствия молодежи.

Ключевые слова: молодежь, социальные проблемы, трудоустройство, образование, социальная напряженность, регион, рынок труда.

В социологии молодежь определяется как общественная группа, занимающая особое положение в обществе и обусловленных тем и другим социально психологических свойств [3]. Однако в последние годы само понимание молодежи заметно усложнилось. Если раньше переход к этому статусу был связан с получением образованием трудоустройством приобретением своего жилья, созданием семьи, то сегодня все складывается немного по-другому, особенно это проявляется в среде работающей молодежи.

В отечественной социологии «молодёжь – поколение людей, проходящих стадию социализации, усваивающих, а в более зрелом возрасте уже усвоивших, образовательные, профессиональные, культурные и другие социальные функции» [2]. При этом исследователи все чаще отмечают размывание возрастных границ молодости. По мнению Б.А. Ручкина, молодежный возраст сложно определить исключительно биологическими рамками, поскольку он тесно связан с социальным становлением личности [6]. Фактически современная молодежь значительно дольше находится в состоянии социальной неопределенности.

При анализе молодёжи, категория «взрослости» теряет свою устойчивость. Молодой человек уже включён в рынок труда, то есть он уже работает, получает заработную плату, у него уже есть ответственность, но при этом, молодой человек не всегда зависим от родителей, он не обладает своим жильем и не чувствуют уверенность в своем будущем. Именно это состояние социального перехода становится одной из характеристик именно современной молодёжи.

Отдельного внимания заслуживает понятие работающей молодёжи. «Рабочая молодёжь – это экономически активная подгруппа молодёжного сообщества, социальная роль которой в основном связана с материальным производством на определённом предприятии, детерминирующим её социально-экономическое и социально-психологическое положение в городском пространстве». Причем сама занятость далеко не всегда обеспечивает устойчивость социального положения. Более того, современный рынок труда все чаще воспроизводит ситуацию нестабильности как норму профессионального существования молодых людей.

Существенное влияние на положение работающей молодежи оказывает экономический фактор. Низкий уровень заработной платы молодых работников ограничивает возможности самостоятельного жизнеустройства. Особенно остро данная проблема проявляется в регионах, где уровень доходов молодежи существенно ниже потребностей, связанных с приобретением жилья, созданием семьи и профессиональным развитием. Даже наличие постоянной занятости далеко не всегда позволяет молодому человеку достичь экономической самостоятельности.

Жилищная проблема остается одной из наиболее значимых для современной молодежи. Высокая стоимость недвижимости и сложность получения ипотечных кредитов приводят к тому, что молодые люди значительно дольше сохраняют зависимость от родительской семьи. В результате откладываются браки, рождение детей и формирование автономного образа жизни. Исследование, фонда «Институт экономики города» (ИЭГ) под названием «Доступность жилья в городах, городских агломерациях и регионах России» подчеркивает неоднородность ситуации по стране. В 52 регионах доступность жилья выросла, а в 7 – снизилась. Особый интерес представляют 17 крупнейших агломераций: в 7 из них (включая Московскую, Санкт-Петербургскую и Казанскую) доступность выросла. Однако в ряде других городов, таких как Уфа и Саратов, ситуация обратная – они перешли в категорию рынков, где приобретение жилья «серьезно осложнено» [9].

Не менее важной проблемой является противоречие между системой образования и рынком труда. Наличие диплома для современной молодежи не гарантирует успешного трудоустройства, тогда как работодатели требуют профессионального опыта уже на начальных этапах карьеры. Особенно уязвимыми оказываются выпускники региональных вузов, возможности профессиональной реализации которых существенно ограничены.

Дополнительным фактором социальной напряженности выступает высокий уровень психологической нагрузки. Неопределенность профессионального будущего, экономические ограничения и необходимость постоянной конкуренции способствуют росту тревожности среди молодежи. При этом эмоциональное выгорание все чаще становится характерной чертой даже молодых работников, находящихся только в начале профессионального пути.

Отдельно следует отметить региональный аспект проблемы. В крупных городах молодежь обладает относительно более широкими возможностями профессиональной мобильности и карьерного роста. В регионах ситуация значительно сложнее. Ограниченность рабочих мест, низкий уровень заработной платы и дефицит социальных лифтов усиливают миграционные настроения среди молодежи. Фактически многие молодые специалисты рассматривают переезд как единственную возможность профессиональной реализации.

Несмотря на распространенный стереотип о высокой индивидуализации молодежи, большинство молодых людей по-прежнему ориентированы на традиционные ценности: стабильную работу, материальную обеспеченность, создание семьи и профессиональную самореализацию. Согласно исследованию Аналитического центра НАФИ и Российского союза сельской молодежи (РССМ) ценностный профиль молодежи демонстрирует единство базовых ориентаций вне зависимости от типа поселения. На первом месте для абсолютного большинства (95%) находится здоровье, далее следуют материальная обеспеченность (89%) и интересный досуг (88%). С одинаковой значимостью (по 85%) представлены такие ценности, как любовь и создание семьи, проживание в экологически чистом месте, получение качественного образования и возможность улучшить жизнь в своем месте проживания. молодежь выделяют материальную обеспеченность, карьеру (77%) и творческую самореализацию (76%) [5]. Однако сами условия современной социальной реальности существенно затрудняют достижение этих целей.

Работающая молодежь оказывается в противоречивом положении. С одной стороны, общество ожидает от молодых людей

активности, самостоятельности и профессиональной мобильности. С другой стороны, институциональные условия далеко не всегда позволяют реализовать подобные ожидания. В результате возникает состояние хронической социальной неопределенности.

Таким образом, социальные проблемы работающей молодежи нельзя рассматривать исключительно как частные трудности отдельной возрастной группы. Они отражают более глубокие процессы трансформации современного общества, изменения характера труда и механизмов социальной интеграции. То, насколько успешно молодежь включается в систему трудовых и социальных отношений, во многом определяет устойчивость общественного развития в будущем. Государству важно понимать, что социальные проблемы работающей молодежи – это не только трудовые и карьерные проблемы, то есть которые связаны непосредственно с трудоустройством, это комплекс проблем в различных сферах жизни молодого человека. Молодым работающим специалистам важна поддержка не только в трудоустройстве, а и помощь в приобретении жилья, в сохранении и улучшения своего психического и физического здоровья, поддержка в построении семьи. Должен быть комплекс мер, который бы смог закрыть большинство потребностей в разных сферах у работающей молодежи.

Список литературы

1. Зубок Ю.А. Молодежь в трансформирующемся обществе / Ю.А. Зубок, В.И. Чупров. – М.: Наука, 2008. – 296 с.
2. Лисовский В.Т. Молодёжь / В.Т. Лисовский // Социология молодежи: учебник / под ред. В.Т. Лисовского. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2004. – С. 48.
3. Мареева С.В. Социальный статус российской молодежи: представления и реальность / С.В. Мареева // Вестник Института социологии. – 2022. – №4. – С. 159–183.
4. Осипов Г.В. Социология социальных проблем / Г.В. Осипов. – М.: Норма, 2009. – 336 с.
5. Проект РФФИ совместно с субъектами Российской Федерации №18-411-310009 (рук. И.С. Шаповалова, 2018–2020).
6. Ручкин Б.А. Молодежь как стратегический ресурс развития российского общества / Б.А. Ручкин // Социально-гуманитарные знания. – 2000. – №1. – С. 146–166. EDN ICATEZ
7. Спектор М. Конструирование социальных проблем / М. Спектор, Дж. Китсьюз // Социальные и гуманитарные науки. Серия 11: Социология. – 2001. – №2. – С. 123–145.
8. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования / В.А. Ядов. – М.: Омега-Л, 2007. – 567 с. EDN QOFZOF
9. ИЭГ представляет результаты исследования доступности жилья в 2024 году // Институт экономики города. – URL: <https://www.urbanecomomics.ru/centr-obshchestvennyh-svyazey/news/ieg-predstavlyayet-rezultaty-issledovaniya-dostupnosti-zhilya-v> (дата обращения: 05.01.2025).

Порядин Роман Дмитриевич
студент

Гурова Дарья Владимировна
студентка

Фролов Кирилл Александрович
студент

Научный руководитель
Куклева Анастасия Александровна
ассистент кафедры

ФГБОУ ВО «МИРЭА –
Российский технологический университет»
г. Москва

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация: в статье рассматриваются ключевые проблемы, стоящие перед современной социальной психологией и психологией труда в условиях стремительной трансформации социально-экономических систем. Анализируется влияние цифровизации, удаленной занятости и изменения ценностных ориентаций на личность и группу. Особое внимание уделено разрыву между академической наукой и практическими запросами бизнеса, а также путям интеграции фундаментальных знаний в реальные производственные и общественные процессы. Представлен сравнительный анализ традиционных и новых вызовов в психологии труда. В заключении обосновывается необходимость перехода к доказательному подходу и междисциплинарным исследованиям для эффективного решения актуальных социально-психологических проблем.

Ключевые слова: социальная психология, психология труда, цифровая трансформация, профессиональное выгорание, удаленная работа, интеграция науки и практики, социально-экономические системы.

Введение.

В условиях глубокой трансформации социально-экономических систем, вызванной процессами глобализации, цифровой революцией и недавними макросоциальными потрясениями, классические парадигмы социальной психологии и психологии труда сталкиваются с беспрецедентными вызовами. Традиционные модели взаимодействия

личности и группы, закономерности профессионального становления и межличностной коммуникации пересматриваются под влиянием виртуализации социального пространства. Цель настоящей статьи – обозначить наиболее острые современные проблемы данных отраслей психологического знания и наметить пути их преодоления в контексте интеграции науки и практики.

1. Трансформация предметного поля социальной психологии в цифровую эпоху.

Одной из центральных проблем современной социальной психологии является смещение фокуса коммуникации из реального физического пространства в цифровую среду. Если ранее малая группа изучалась как совокупность индивидов, объединенных непосредственным «лицом к лицу» контактом, то сегодня значительная часть социальных взаимодействий опосредована техническими устройствами. Феномены, рожденные интернет-средой, такие как кибербуллинг, «эхо-камеры», цифровая сампрезентация и виртуальная идентичность, требуют не только эмпирического изучения, но и серьезного теоретического переосмысления.

Традиционный тезис о ведущей роли совместной деятельности в группообразовании теряет свою однозначность. В социальных сетях возникают группы, не объединенные общей деятельностью в классическом понимании, но демонстрирующие высокий уровень сплоченности и конформизма. Особую тревогу вызывает феномен «публичного одиночества»: имея сотни виртуальных друзей, индивид испытывает дефицит глубоких эмоциональных связей, что напрямую коррелирует с ростом тревожно-депрессивных расстройств в популяции. Социальная психология стоит перед необходимостью разработки новых методологических инструментов для анализа «текущей современности», где нормы и ценности группы изменяются быстрее, чем длится одно исследование.

2. Ключевые проблемы психологии труда в условиях неопределенности.

Не менее серьезные вызовы переживает психология труда. Переход от индустриальной модели к постиндустриальной и цифровой экономике изменил само содержание труда. Рассмотрим ключевые проблемные узлы.

Во-первых, это тотальная интенсификация труда и синдром профессионального выгорания. Размывание границ между рабочим и личным временем (особенно при удаленной занятости) приводит к хроническому стрессу. Если раньше психология труда изучала утомление преимущественно как результат физических и

сенсорных нагрузок, то сегодня доминирует информационный стресс, многозадачность и когнитивные перегрузки. Субъективное благополучие работника становится критическим фактором эффективности, однако инструменты его измерения и поддержания до сих пор слабо имплементированы в корпоративную практику.

Во-вторых, остро стоит проблема адаптации персонала к организационным изменениям. Трансформация социально-экономических систем подразумевает постоянные реструктуризации, внедрение искусственного интеллекта и автоматизацию, что порождает у сотрудников страх потери работы (прекаризация занятости) и сопротивление инновациям. Задачей психологии труда становится не просто констатация этих страхов, а разработка научно обоснованных программ формирования психологической готовности к переменам.

Таблица 1

Сравнительный анализ традиционных
и современных вызовов в психологии труда

Критерий анализа	Традиционная психология труда (XX век)	Современная психология труда (XXI век)
Характер труда	Преимущественно физический, конвейерный, операторский	Когнитивный, творческий, информационный
Организация времени	Строгая регламентация рабочего дня, учет отработанных часов	Гибкий график, проектная работа, размытые временные границы
Коммуникация	Непосредственные контакты в цехе или офисе	Виртуальные распределенные команды, видеоконференции
Основной стрессор	Монотония, физическое утомление, вредные условия среды	Информационная перегрузка, неопределенность, эмоциональное выгорание
Объект управления	Психомоторные качества, реакция, утомляемость	Когнитивная гибкость, эмоциональный интеллект, жизнестойкость
Взаимодействие с техникой	Человек – оператор станка	Человек – партнерские системы с ИИ

3. Интеграция науки и практики: барьеры и перспективы.

Главной метапроблемой обеих отраслей остается колоссальный разрыв между академическими исследованиями и практическим применением их результатов. Этот разрыв особенно заметен в психологии труда в условиях трансформации социально-экономических систем.

Современный бизнес требует от психологов быстрых, экономически обоснованных и технологичных решений, в то время как университетская наука ориентирована на долгосрочные фундаментальные разработки, строгую верификацию данных и публикационную активность. Практики часто вынуждены пользоваться популярной литературой или интуитивными находками, игнорируя достижения доказательной психологии. В свою очередь, исследователи испытывают дефицит доступа к реальным «полевым» данным корпораций, замкнутых в своем информационном контуре.

Пути решения данной проблемы видятся в развитии моделей доказательного менеджмента. Социальная психология и психология труда должны не просто фиксировать разрушение старых социально-экономических связей, а предлагать действенные алгоритмы сборки новых профессиональных сообществ. Например, методология формирующего эксперимента, незаслуженно забытая в последние десятилетия, могла бы стать мостом между наукой и практикой, позволяя создавать оптимальные модели виртуальной коллаборации.

Необходимо активнее развивать кросс-культурные и междисциплинарные исследования на стыке с нейронауками, экономикой и IT-сферой. Именно на этих стыках рождаются прорывные технологии управления человеческим капиталом – от систем предиктивной аналитики текучести кадров до алгоритмов поддержания психологического здоровья команды в режиме реального времени. Только преодолев цеховую замкнутость и сместив акцент с «интересной проблемы» на «решаемую задачу», психология сможет адекватно ответить на вызовы эпохи трансформации.

4. Социально-психологические последствия удаленной занятости.

В рамках трансформации социально-экономических систем отдельного внимания заслуживает феномен удаленной работы, ставший массовым социальным экспериментом. С точки зрения социальной психологии, дефицит непосредственного общения приводит к редукции невербальных каналов передачи информации, что затрудняет формирование доверия и чувства «команды». Работник теряет ощущение корпоративной причастности, что разрушает лояльность к организации.

С позиции психологии труда возникает проблема справедливой оценки эффективности такого труда. Классические методы нормирования здесь не работают. На смену контролю процесса приходит контроль результата, что для многих профессий является фактором гиперответственности и невротизации. Психологам-практикам приходится решать нетривиальную задачу: как восстановить психологические контуры поддержки сотрудника, когда он физически изолирован от коллектива. Речь идет о создании цифровых средств психологической самопомощи, геймификации социальных контактов и новых ритуалах сетевой корпоративной культуры.

Заключение.

Современные проблемы социальной психологии и психологии труда сфокусированы вокруг потери определенности: социальные нормы становятся все более пластичными, трудовые функции – нечеткими, а связи между людьми – опосредованными. В условиях перманентной трансформации социально-экономических систем указанные дисциплины должны сменить роль «наблюдателя» на роль «проектировщика» будущего. Это требует не просто адаптации старого методического арсенала, а смелой интеграции науки с реальной жизнью предприятий и сообществ. Только перевод знаний в плоскость практических доказательных инструментов позволит преодолеть риски дегуманизации труда и распада социальных связей, обеспечив устойчивое развитие человеческого капитала.

Список литературы

1. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2020. – 363 с.
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика: учебник для бакалавров / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2021. – 381 с.
3. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 299 с.
4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 512 с.
5. Журавлев А.Л. Психология управления совместной деятельностью: новые направления исследований / А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик. – М.: Институт психологии РАН, 2020. – 448 с.
6. Леонова А.Б. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития: хрестоматия / А.Б. Леонова. – М.: Радикс, 2021. – 520 с.
7. Солдатова Г.У. Цифровая социализация в культурно-исторической парадигме: изменяющийся ребенок в изменяющемся мире / Г.У. Солдатова // Социальная психология и общество. – 2018. – Т. 9. №3. – С. 71–80. DOI 10.17759/sps.2018090308. EDN YQSMUX

Солодовникова Юлия Алексеевна
студентка

Научный руководитель

Баламут Александр Николаевич
канд. психол. наук, доцент

ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»
г. Москва

DOI 10.31483/r-155662

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДИСТАНЦИОННОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ДЕТЕЙ И ПОДРОСТКОВ

Аннотация: в статье отмечается, что расширение дистанционных форм психологической помощи привело к внедрению онлайн-консультирования в работу с детьми и подростками. Цифровая среда изменила характер обращения за психологической поддержкой, структуру взаимодействия специалиста и клиента, а также требования к профессиональным компетенциям. В статье рассматриваются особенности дистанционного консультирования несовершеннолетних, включая специфику установления терапевтического контакта, влияние семейного контекста, ограничения онлайн-формата и его влияние на психическое состояние. Анализ основан на современных отечественных и зарубежных исследованиях, что позволяет выявить практические проблемы и условия эффективности дистанционной помощи.

Ключевые слова: дистанционное консультирование, подростки, психологическая помощь, онлайн-терапия, психическое здоровье.

Распространение цифровых коммуникационных технологий изменило формы оказания психологической помощи, сделав дистанционное консультирование устойчивой практикой. Для детей и подростков переход к онлайн-форматам не связан с радикальной сменой среды взаимодействия, поскольку значительная часть их повседневной активности уже организована через цифровые каналы. Это снижает барьеры обращения за помощью, включая территориальные ограничения и социальные факторы, связанные со стигматизацией психологических проблем. Вместе с тем перенос

консультирования в онлайн-среду требует пересмотра базовых элементов профессионального взаимодействия.

Эффективность дистанционных психологических интервенций получила подтверждение в ряде метааналитических исследований. В частности, в работе G. Andersson и N. Titov показано, что интернет-интервенции при тревожных и депрессивных состояниях демонстрируют сопоставимые результаты с очными форматами при условии структурированного подхода и регулярности взаимодействия [6]. Систематический обзор цифровых вмешательств для детей и подростков указывает на положительные эффекты в снижении симптомов тревоги и депрессии, однако подчеркивает зависимость результатов от возраста и уровня вовлеченности клиента [7]. Эти данные позволяют рассматривать дистанционное консультирование как полноценный инструмент психологической помощи, требующий адаптации под возрастные особенности.

Установление терапевтического контакта в онлайн-формате связано с изменением структуры коммуникации. Отсутствие физического присутствия ограничивает доступ к невербальным сигналам, включая микровыражения, позу и поведенческие реакции, что усложняет диагностику эмоционального состояния. При этом использование видеосвязи частично компенсирует данные ограничения. В исследованиях, посвящённых интернет-терапии, отмечается, что устойчивость терапевтического альянса определяется не столько форматом взаимодействия, сколько последовательностью и предсказуемостью контакта [7]. Для подростков важным фактором становится ощущение контроля над процессом общения, включая возможность регулировать степень включенности, что повышает готовность к взаимодействию.

Возрастная специфика существенно влияет на организацию дистанционного консультирования. В работе с детьми младшего возраста значительную роль играет родитель, который обеспечивает техническую и коммуникативную поддержку. Это изменяет структуру консультативного процесса, поскольку психолог взаимодействует с ребенком и с семьёй. Данные отечественных исследований показывают, что включенность родителей повышает результативность помощи, особенно при поведенческих и эмоциональных трудностях [5]. Одновременно фиксируется риск снижения открытости ребенка в присутствии взрослого, что требует выстраивания отдельного канала доверительного взаимодействия.

В подростковом возрасте наблюдается иная конфигурация взаимодействия. Стремление к автономии делает участие родителей фактором, способным снижать мотивацию к консультированию. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что подростки более активно включаются в процесс, если взаимодействие с психологом воспринимается как пространство, защищённое от внешнего контроля [3]. В этом контексте дистанционный формат может создавать дополнительные условия для формирования доверия, поскольку клиент находится в привычной для себя среде.

Состояние психического здоровья детей и подростков в последние годы характеризуется ростом тревожных и депрессивных проявлений. Метаанализ, проведённый N. Racine и соавторами, фиксирует значительное увеличение распространенности симптомов тревоги и депрессии в период пандемии, что связано с социальной изоляцией и изменением привычных форм взаимодействия [9]. Аналогичные выводы представлены в систематическом обзоре M. Loades, где показано, что ограничение социальных контактов напрямую связано с ухудшением эмоционального состояния детей и подростков [10]. Эти данные усиливают значимость дистанционных форм помощи как механизма компенсации ограниченного доступа к традиционным форматам поддержки.

Несмотря на подтвержденную эффективность, дистанционное консультирование связано с рядом ограничений. Одним из ключевых факторов является снижение устойчивости внимания, особенно у детей младшего возраста. Практические наблюдения показывают, что длительность эффективного онлайн-взаимодействия оказывается меньше по сравнению с очным форматом, что требует изменения структуры сессий и включения интерактивных элементов [1]. Дополнительное влияние оказывают условия домашней среды, включая наличие отвлекающих факторов и отсутствие изолированного пространства.

Этические аспекты дистанционного консультирования требуют отдельного рассмотрения. Использование цифровых платформ связано с рисками, затрагивающими конфиденциальность и безопасность персональных данных. Психологическая практика в онлайн-формате предполагает соблюдение требований к защите информации, а также получение информированного согласия с учетом возраста клиента. В отечественных рекомендациях подчеркивается необходимость четкой регламентации взаимодействия с

несовершеннолетними и их законными представителями [2]. Особое значение имеет разграничение доступа к информации между родителями и ребенком.

Развитие цифровых технологий расширяет инструментарий психологической помощи. В последние годы активно исследуются возможности использования автоматизированных систем для анализа эмоционального состояния и сопровождения клиентов. Например, в работе X. Liu описана система, способная отслеживать изменения эмоционального фона пользователя и предоставлять рекомендации в процессе консультирования [11]. При этом подобные решения рассматриваются как вспомогательные инструменты, поскольку интерпретация психологических состояний требует профессиональной оценки. Исследования, посвященные восприятию цифровой помощи подростками, показывают, что уровень доверия к таким системам зависит от характера проблемы и степени личной значимости ситуации [12].

Дистанционное психологическое консультирование детей и подростков представляет собой форму профессиональной деятельности, в которой сочетаются традиционные методы психологической помощи и новые технологические решения. Его эффективность определяется способностью специалиста адаптировать методы работы к особенностям цифровой среды, учитывать возрастную специфику и выстраивать устойчивое взаимодействие в условиях ограниченного личного контакта. Накопленные эмпирические данные подтверждают потенциал дистанционного формата, одновременно фиксируя необходимость дальнейшей разработки методических и этических оснований его применения.

Список литературы

1. Психологическая помощь с использованием дистанционных технологий: материалы XI Всероссийской научно-практической конференции / Б.Б. Айсмонтас, Л.А. Александрова, В.В. Барцалкина [и др.]. – М.: Московский государственный психолого-педагогический университет, 2024. – 312 с.
2. Богданович Н.В. Подросток в интернете: методические рекомендации / Н.В. Богданович, В.В. Делибалт, П.Д. Азуркин. – М.: МГППУ, 2024. – 156 с.
3. Шляховая Е.В. Психологическое сопровождение подростков в условиях онлайн-обучения / Е.В. Шляховая // Психологическая наука и образование. – 2025. – Т. 30. №1. – С. 112–126.

4. Матвеева М.В. Особенности психологического благополучия подростков в условиях цифровой среды / М.В. Матвеева, Е.С. Темникова, А.А. Малеева // Психологическая наука и образование. – 2025. – Т. 30. №1. – С. 45–60.
5. Морозова Ф.А. Дистанционная психологическая помощь семьям с детьми: современные практики и ограничения / Ф.А. Морозова, Л.А. Александрова // Вопросы психологии. – 2023. – №4. – С. 98–110.
6. Andersson G. Advantages and limitations of Internet-based interventions for common mental disorders / G. Andersson, N. Titov // World Psychiatry. – 2020. – Vol. 19. No. 1. – P. 4–11.
7. Annual Research Review: Digital health interventions for children and young people with mental health problems / C. Hollis, C.J. Falconer, J.L. Martin [et al.] // Journal of Child Psychology and Psychiatry. – 2021. – Vol. 62. No. 1. – P. 20–45.
8. Internet-delivered cognitive behavior therapy for children and adolescents: a systematic review and meta-analysis / S. Vigerland, F. Lenhard, M. Bonnert [et al.] // Clinical Psychology Review. – 2021. – Vol. 50. – P. 1–10.
9. Global prevalence of depressive and anxiety symptoms in children and adolescents during COVID-19: a meta-analysis / N. Racine, B.A. McArthur, J.E. Cooke [et al.] // JAMA Pediatrics. – 2021. – Vol. 175. No. 11. – P. 1142–1150. DOI 10.1001/jamapediatrics.2021.2482. EDN TDKNRS
10. Rapid systematic review: the impact of social isolation and loneliness on the mental health of children and adolescents / M.E. Loades, E. Chatburn, N. Higson-Sweeney [et al.] // Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry. – 2020. – Vol. 59. No. 11. – P. 1218–1239.
11. Liu X. PsyCounAssist: AI-powered psychological counseling assistant for mental health support / X. Liu, Y. Zhang, L. Wang // arXiv. – 2025. – 15 p.
12. Young J. The role of AI in peer support for young people: opportunities and risks / J. Young, A. Smith, K. Lee // arXiv. – 2024. – 18 p.

Турнаева Елизавета Дмитриевна

студентка

Авдеева Оксана Викторовна

канд. психол. наук, заведующий кафедрой

ОАНО ВО «Московский институт

технологий и управления»

г. Москва

ЦЕННОСТИ И СМЫСЛЫ СТУДЕНТОВ ИМЭС В СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Аннотация: в статье изучается вопрос ценностей современного студента. Рассматриваемые ценности включают в себя: семейные, индивидуальные, общечеловеческие и нравственные. Также изучаются терминальные ценности и важнейшие жизненные сферы. исследование проводится за счет портретного ценностного опросника Шварца, PVQ-RR, методики изучения семейных ценностей В.Н. Куницыной, ЦО-36 и опросника терминальных ценностей И.Г. Сенина, ОТеЦ. В качестве итогового продукта, читателям будет предложен ценностный портрет современного студента на примере студентов-психологов и студентов-менеджеров ИМЭС.

Ключевые слова: ценности, студенты-психологи, студенты-менеджеры, современный студент, семейные ценности, индивидуальные ценности, терминальные ценности.

Актуальность темы обусловлена трансформацией образования под влиянием цифровизации, постпандемийных вызовов и ценностного конфликта поколений в 2026 году. ИИ, VR и платформенное обучение смещают ценности с накопления знаний на развитие компетенций (критическое мышление, эмоциональный интеллект). ЮНЕСКО (2025) прогнозирует изменение 65% профессий, требуя переосмысления смыслов образования как подготовки к VUCA-миру [3]. Изоляция снизила социальную связанность на 35%, повысила тревожность на 28%. Образовательная среда должна формировать ценности безопасности и сотрудничества, компенсируя утрату традиционных ритуалов [6]. Традиционные ценности (патриотизм, семья) сталкиваются с глобализацией. В России 52% родителей отмечают утрату ориентиров у детей, 40% педагогов испытывают конфликт между стандартами и запросами общества [7]. ФЗ №273-ФЗ (ст. 3, 12) закрепляет воспитание патриотизма как приоритет [1].

Цель работы состоит в изучении терминальных и семейных ценностей студентов, а также в составлении ценностного портрета студентов.

Ход исследования.

Студентом было предложено пройти 3 методики: Портретный ценностный опросник Шварца, PVQ-RR.

Для анализа ценностей образовательной среды: выявляет конфликт между достижением и самонаправленностью, помогает гармонизировать патриотизм с глобальными компетенциями [5].

Для удобства было решено взять топ ценностных ориентаций из 19 предложенных, встречающихся чаще всего.

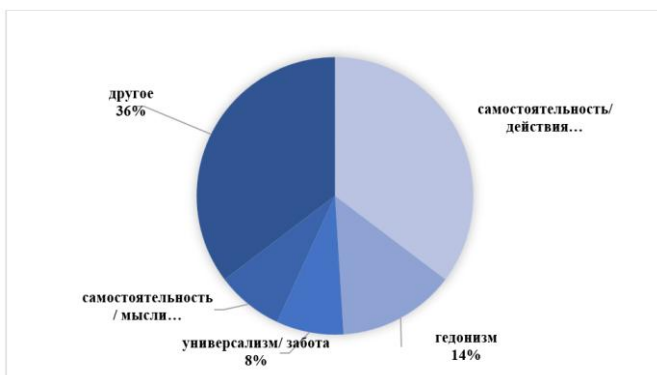


Рис. 1. Топ первых позиций у студентов-психологов

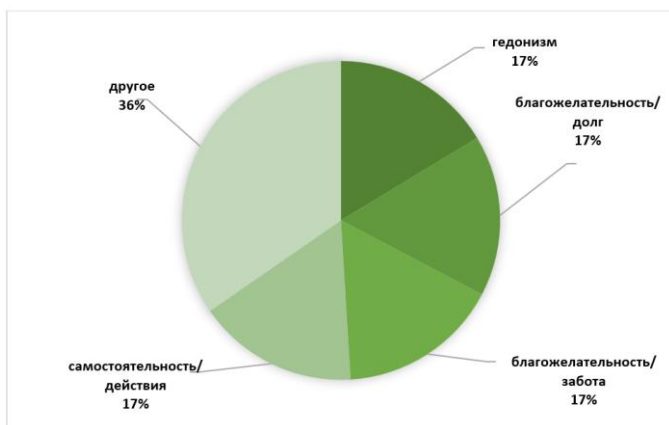


Рис. 2. Топ первых позиций у студентов-менеджеров

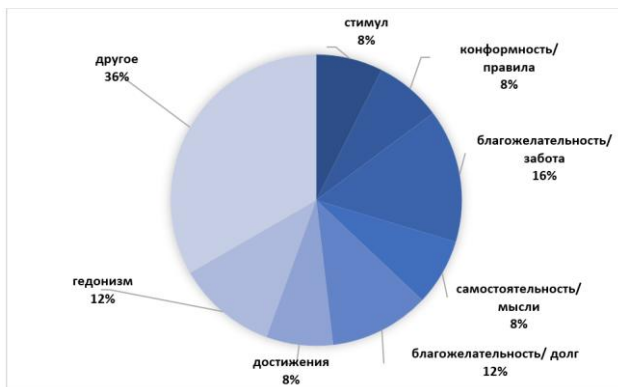


Рис. 3. Топ вторых позиций у студентов-психологов

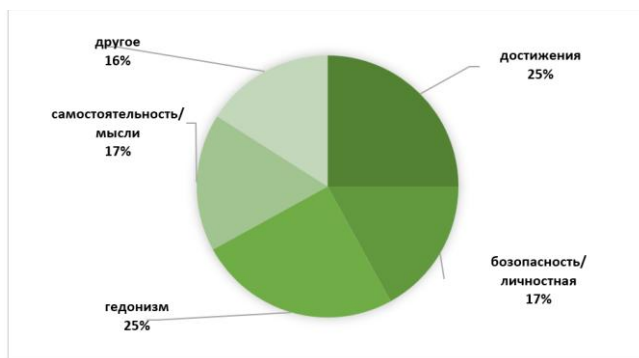


Рис. 4. Топ вторых позиций у студентов-менеджеров

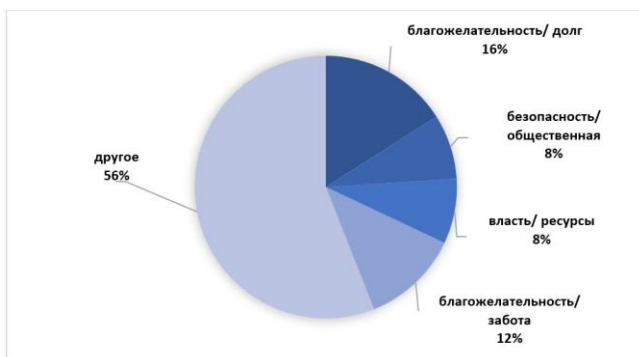


Рис. 5. Топ третьих позиций у студентов-психологов

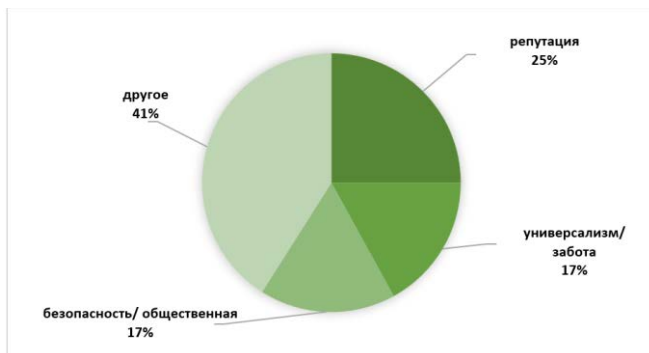


Рис. 6. Топ третьих позиций у студентов-менеджеров

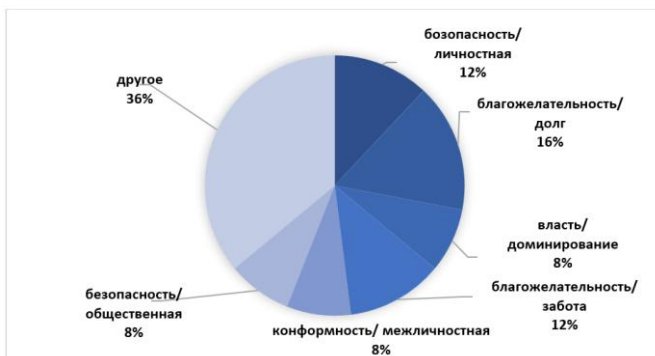


Рис. 7. Топ четвертых позиций у студентов-психологов

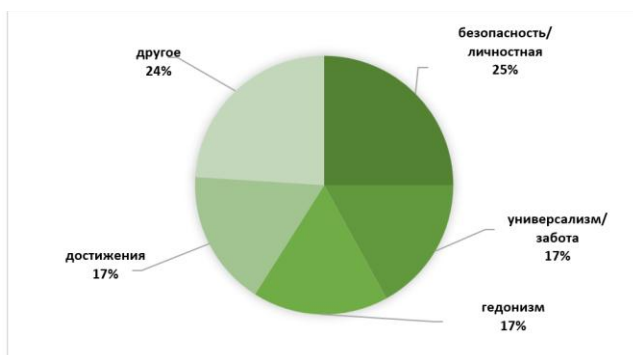


Рис. 8. Топ четвертых позиций у студентов-менеджеров

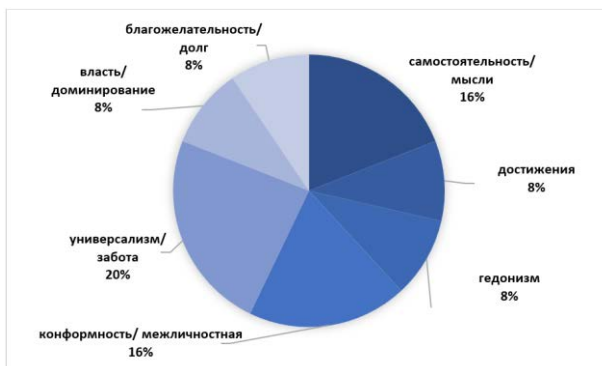


Рис. 9. Топ пятых позиций у студентов-психологов

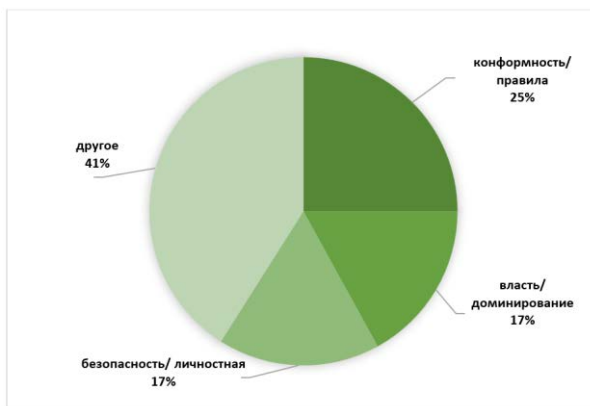


Рис. 10. Топ пятых позиций у студентов-менеджеров



Рис. 11. Ценности высшего порядка у студентов-психологов

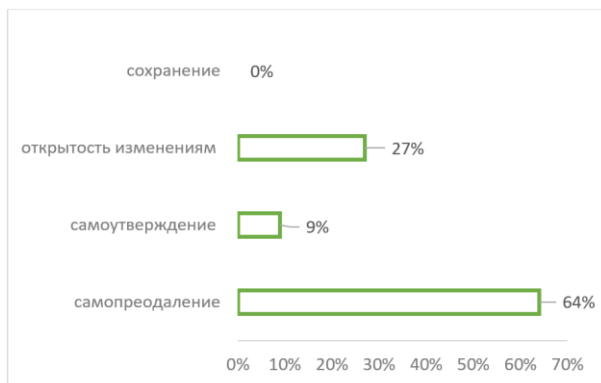


Рис. 12. Ценности высшего порядка у студентов-менеджеров

Методика изучения семейных ценностей В.Н. Куницыной, ЦО-36.

Идеальна для изучения конфликта семейных ценностей (традиции, безопасность) и образовательных (достижение, стимуляция) [2].

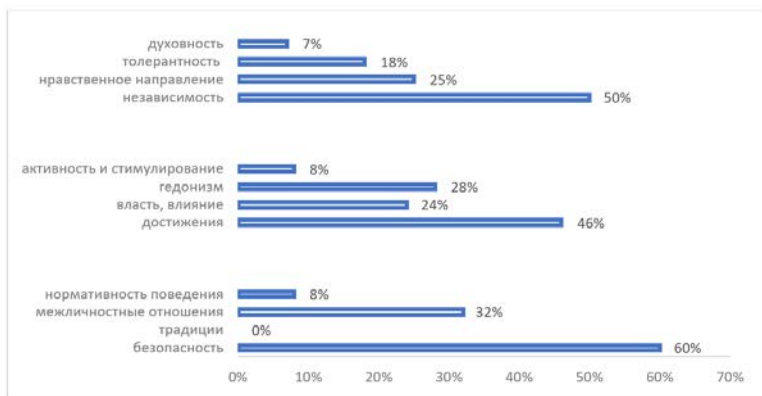


Рис. 13. Семейные, индивидуальные, общечеловеческие и нравственные ценности у студентов-психологов

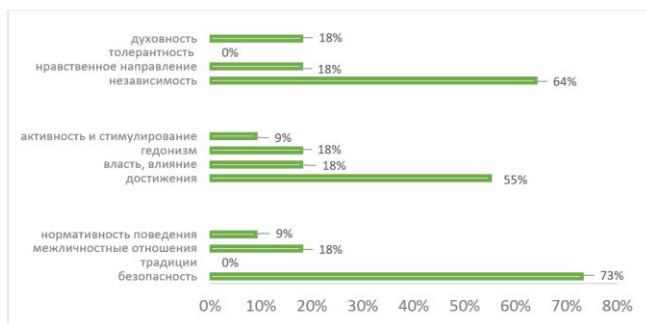


Рис. 14. Семейные, индивидуальные, общечеловеческие и нравственные ценности у студентов-менеджеров

Опросник терминальных ценностей И.Г. Сенина, ОТеЦ.

ОТеЦ выявляет конфликт образовательных ценностей (престиж, материальное положение) с семейными (пассивное самовыражение, удобства). Также помогает анализировать, как образовательная среда влияет на иерархию жизненных целей студентов [4].

Шкалирование для студентов-психологов было составлено следующим образом:

- 0–78 – низкий результат;
- 79–182 – средний уровень;
- 183–260 – высокий уровень.

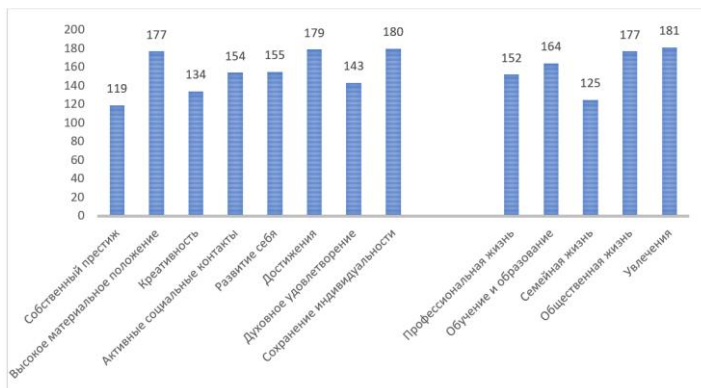


Рис. 15. Терминальные ценности и жизненные сферы у студентов-психологов

Шкалирование для студентов-менеджеров было составлено следующим образом:

- 0–33 – низкий результат;
- 34–77 – средний уровень;
- 78–110 – высокий уровень.

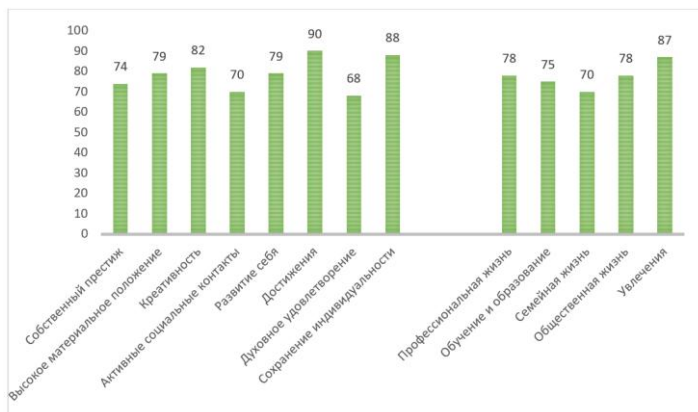


Рис. 16. Терминальные ценности и жизненные сферы у студентов-менеджеров

В качестве итога, опираясь на результаты проведенных диагностик, можно составить ценностный портрет современного студента (на примере студентов-психологов ИМЭС):

Студенты-психологи.

Студенты стремятся быть надежными и заслуживающими доверия у членов группы, им важна преданность группе и благополучие ее членов, присутствует стремление к равенству, справедливости и защите людей; для них важна свобода в определении собственных действий. Высшей же ценностью современного студента является самоопределение.

Независимость будет являться главной семейной ценностью, достижения – индивидуальной ценностью, а безопасность – главной общечеловеческой и нравственной ценностью.

Важнейшие терминальные ценности (ТЦ) включают в себя сохранение индивидуальности, жажду достижений и высокое материальное положение. Как следствие выбранных ТЦ, наиболее интересующими студентов жизненными сферами оказались: увлечения, активная общественная жизнь, тяга к обучению и образованию.

Студенты-менеджеры.

Группа отличается многообразием и балансом ценностных ориентаций. Участники в равной степени ценят как личные интересы (гедонизм, самостоятельность, достижения), так и социальные (благожелательность, универсализм, безопасность, конформность). Высокий процент по категории «другое» подчёркивает индивидуальность участников и возможное присутствие уникальных жизненных приоритетов. Высшей ценностью же является самопреодоление.

Группа демонстрирует чётко выраженную направленность на личную безопасность, достижения и независимость, при умеренно выраженной значимости межличностных отношений, гедонизма, власти и нравственного направления.

Важнейшие терминальные ценности (ТЦ) включают в себя креативность, жажда к достижениям и сохранение индивидуальности. Как следствие выбранных ТЦ, наиболее интересующими студентов жизненными сферами оказались: заинтересованность в увлечениях, профессиональное развитие и общественная жизнь.

Список литературы

1. Закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 15.10.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации.

2. Методика изучения семейных ценностей, ЦО-36 // Психологические тесты. – URL: <https://psytests.org/life/co36.html> (дата обращения: 26.02.2026).

3. Мировые тренды образования в российском контексте – 2025 // ВШЭ. – URL: https://ioe.hse.ru/edu_global_trends/2025/ (дата обращения: 25.02.2026).

4. Опросник терминальных ценностей, ОТеЦ // Психологические тесты. – URL: <https://psytests.org/life/otec.html> (дата обращения: 26.02.2026).

5. Портретный ценностный опросник, PVQ-RR // Психологические тесты. – URL: <https://psytests.org/life/pvqrr-run.html> (дата обращения: 26.02.2026).

6. Формирование ценностей обучающихся в контексте изменения образовательной среды // Президентская академия. – URL: <https://www.acjournal.ru/jour/article/view/1517> (дата обращения: 25.02.2026).

7. Ценностно-ориентированное развитие воспитательной среды в образовательной организации на 2025-2026 учебный год // Бегемот. – URL: <https://begemot.ai/projects/7395993-cennostno-orientirovannoe-razvitie-vospitatelnoi-sredy-v-obrazovatelnoi-organizacii-na-2025-2026-uchebnyi-god> (дата обращения: 25.02.2026).

Филиппченко Виталий Владимирович
аспирант

Филиппченко Светлана Игоревна
д-р психол. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Тверской государственный
технический университет»
г. Тверь, Тверская область

КОГНИТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СОВРЕМЕННОГО ИНЖЕНЕРА-РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ПРЕДИКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация: в статье рассматриваются психологические аспекты когнитивного потенциала современного инженера-руководителя как одного из важнейших предиктор успешности его управленческой деятельности, оказывающий влияние на эффективность всей технологической системы современного производства. А также выделяются основные векторы психологического исследования когнитивного потенциала инженера-управленца как его профессионально важного качества.

Ключевые слова: когнитивный потенциал, управленческая деятельность, инженер-руководитель, профессионально важные качества.

В современном мире, характеризующемся стремительными технологическими изменениями, усложнением бизнес-процессов и высокой конкуренцией, роль инженера-руководителя приобретает особую значимость [1]. Его эффективность напрямую зависит не только от технических знаний, но и от развитости когнитивного потенциала – совокупности умственных способностей, которые позволяют ему анализировать информацию, принимать обоснованные решения, решать сложные задачи и адаптироваться к меняющимся условиям. Когнитивный потенциал выступает как ключевой предиктор (предсказатель) эффективности управленческой деятельности инженера-руководителя, поскольку именно он лежит в основе всех его управленческих действий [3].

Когнитивный потенциал – это многогранное понятие, включающее в себя следующие основные аспекты, критически важные для инженера-руководителя [7]. Наличие у инженера-руководителя

развитого аналитического мышления, позволяющего ему при решении производственных задач использовать преимущественно системный подход, поскольку способность декомпозировать сложные проблемы на составляющие, анализировать причинно-следственные связи, видеть взаимосвязи между различными элементами системы (технологии, процессы, люди, финансы) лежит в основе эффективного управления современным сложнейшим производством. Аналитическое мышление позволяет выявлять корневые причины проблем, прогнозировать последствия управленческих решений, оптимизировать производственные и организационные процессы. Инженер-руководитель с высоким аналитическим потенциалом способен не просто решать текущие задачи, но и видеть «большую картину» [4].

Критическое мышление для современного инженера-управленца заключается в его способности объективно оценивать информацию, выявлять скрытые предпосылки, искажения, делать обоснованные выводы, отличать факты от мнений. Высокий уровень сформированности критического мышления необходим для противодействия когнитивным искажениям, принятия взвешенных решений в условиях неопределенности, адекватной оценки рисков и эффективности предлагаемых решений. Инженер-руководитель с развитым критическим мышлением не принимает информацию «на веру», а подвергает ее сомнению [2].

Креативность и инновационность как составные элементы когнитивного потенциала современного инженера-руководителя включают с себя способность генерировать новые идеи, находить нестандартные решения, подходить к проблемам с разных ракурсов. Это представляет особую значимость в инженерной сфере, где инновации являются движущей силой. Инженер-руководитель должен не только управлять существующими процессами, но и стимулировать разработку новых технологий, улучшение продукции и оптимизацию методов работы.

Память и скорость обработки информации как ключевые психологические составляющие когнитивного потенциала современного инженера-руководителя включают в себя способность эффективно хранить, извлекать и обрабатывать большие объемы информации, а также быстро переключаться между задачами. Инженер-руководитель постоянно работает с разнообразной информацией: технические спецификации, отчеты, финансовые данные, информация о команде,

поэтому высокая скорость обработки позволяет ему быстро ориентироваться в ситуации и принимать своевременные решения [5].

Способность к обучению и адаптации (Learnability) как основа развитого когнитивного потенциала современного инженера-руководителя представляет собой готовность и способность к постоянному освоению новых знаний, технологий, методов управления. В быстро меняющейся технологической среде способность быстро учиться и адаптироваться является критически важной, поэтому инженер-руководитель должен быть готов пересматривать свои подходы и осваивать новые инструменты, чтобы оставаться эффективным [2].

Пространственное и абстрактное мышление как структурные составляющие когнитивного потенциала современного инженера-руководителя выражаются в его способности представлять и оперировать трехмерными объектами, моделями, схемами, а также работать с абстрактными концепциями и моделями. Их значение для эффективной управленческой деятельности фундаментально для инженера. В управлении это проявляется в способности визуализировать сложные системы, планировать логистику, моделировать процессы [3].

Высокий уровень развития указанных когнитивных способностей напрямую коррелирует с успешностью инженера-руководителя в различных аспектах его деятельности. С его высоким уровнем сформированности связаны напрямую качество принятия решений, поскольку аналитическое, критическое и системное мышление позволяют принимать более обоснованные, сбалансированные и стратегически верные решения. Креативность способствует нахождению оптимальных, а не очевидных, путей решения проблем. Результатом становятся минимизация рисков, повышение эффективности проектов, более точное прогнозирование.

Развитый когнитивный потенциал современного инженера-руководителя позволяет ему эффективно управлять проектами и командами, системный подход помогает ему планировать сложные проекты, координировать работу различных специалистов. Способность к обучению и абстрактное мышление позволяют эффективно ставить задачи и управлять людьми с разным уровнем компетенций. Своевременное завершение проектов, высокая производительность команды, развитие сотрудников становятся результатами такой управленческой деятельности [1].

Инновационное развитие и конкурентоспособность напрямую зависят от уровня сформированности и развития когнитивного

потенциала современного инженера-руководителя. Креативность и критическое мышление стимулируют разработку новых продуктов, технологий и оптимизацию бизнес-процессов, что повышает конкурентоспособность компании. Результатом такой деятельности становятся внедрение инноваций, устойчивое развитие, опережение конкурентов [5].

Адаптивность к изменениям выступают важнейшим профессионально важным качеством современного эффективного инженера-управленца. Способность к обучению и высокая скорость обработки информации позволяют ему быстро реагировать на изменения внешней среды, корректировать стратегию и адаптировать процессы. В результате формируются гибкость организации, способность преодолевать кризисы и использовать новые возможности.

Высокий уровень развития когнитивного потенциала современного инженера-руководителя позволяет ему на высоком уровне управлять сложностью, так как в современном мире многие проблемы носят комплексный характер. Развитый когнитивный потенциал позволяет инженеру-руководителю успешно работать с этой сложностью, не теряясь в деталях, а видя общую картину, а результатами становятся его эффективное решение комплексных задач, минимизация хаоса [4].

Когнитивный потенциал не является статичным. Его можно и нужно развивать. Наметим основные направления этого развития с использованием методов практической психологии. Непрерывное обучение с использованием чтения профессиональной литературы, прохождения курсов, тренингов по управлению, аналитике, критическому мышлению, креативности является очень эффективным в развитии когнитивного потенциала современного инженера-руководителя. Инженер-управленец должен постоянно решать сложные задачи, ведь целенаправленное вовлечение в решение нетривиальных проблем, требующих применения разных когнитивных навыков развивает когнитивные способности [6].

Развитие метакогнитивных навыков через осознание собственных мыслительных процессов, анализ своих ошибок, работа над устранением когнитивных искажений является мощным инструментом развития когнитивных способностей, лежащих в основе когнитивного потенциала современного инженера-руководителя, также как и использование инструментов – применение специализированного ПО для анализа данных, моделирования, управления

проектами [5]. Регулярный анализ собственных управленческих решений, оценка их эффективности и причин успеха/неудачи необходимы для развития когнитивного потенциала современного инженера-руководителя.

Таким образом, когнитивный потенциал является это не просто набором умственных способностей, а выступает фундаментальным ресурсом современного инженера-руководителя. Он напрямую определяет его способность к эффективному анализу, принятию обоснованных решений, инновационному развитию и адаптации в условиях динамичной внешней среды. Инвестирование в развитие когнитивного потенциала руководителя – это инвестирование в эффективность и конкурентоспособность всей организации.

Список литературы

1. Гринберг А.С. Информационные технологии управления / А.С. Гринберг, Н.Н. Горбачев, А.С. Бондаренко. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 479 с.
2. Дружинин В.Н. Психодиагностика общих способностей / В.Н. Дружинин. – М., 1996. EDN RVIQKH
3. Дружинин В.Н. Когнитивная психология / В.Н. Дружинин, Д.В. Ушаков. – М.: ПЕР СЭ, 2002. – 480 с.
4. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2008. – 224 с.
5. Личностный потенциал: структура и диагностика / под ред. Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2011. – 675 с.
6. Карпов А.В. Психология труда: учебник для бакалавров / А.В. Карпов, Е.В. Конева, Е.В. Маркова; под ред. А.В. Карпова. – М.: Юрайт, 2011. – 350 с.
7. Солсо Р.Л. Когнитивная психология / Р.Л. Солсо. – М.: Либерея, 2002. – 600 с.

Щербакова Татьяна Владимировна

канд. пед. наук, доцент

ОАНО ВО «Московский институт

технологий и управления»

г. Москва

ПСИХОЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВОГО ОБУЧЕНИЯ

Аннотация: в статье рассматриваются психолингвистические аспекты цифрового обучения. На основе анализа научных источников выделены основные особенности цифровой образовательной среды с точки зрения психолингвистики. Раскрыты понятия «психолингвистика», «обучение», «цифровое обучение», «электронное обучение». Дана характеристика процесса коммуникации в цифровом обучении, определены его преимущества и риски. Психолингвистический подход позволяет оценить влияние цифровизации образования на когнитивные и речевые процессы обучающихся как важные показатели языковой компетенции.

Ключевые слова: цифровое обучение, психолингвистика, психолингвистические аспекты, речевая деятельность, коммуникация, когнитивные процессы.

Распространение цифровых форм обучения вносит существенные изменения в характер коммуникации участников образовательного процесса и в способы передачи и восприятия учебной информации, оказывая формирующее влияние на когнитивные процессы и речевую деятельность обучающихся.

Цифровизация современного общества предлагает принципиально новые условия функционирования и развития системы образования и предъявляет особые требования к обеспечению качественного обучения на всех его уровнях.

Исследование психолингвистических аспектов цифрового обучения является актуальным для повышения его эффективности и обеспечения преемственности между педагогическим взаимодействием в цифровой среде и межличностной коммуникацией в сфере образования.

Целью настоящей статьи является анализ психолингвистических аспектов обучения в условиях цифровизации образования.

Психолингвистика как «наука о закономерностях порождения и восприятия речевых высказываний» [8], предметом которой

является «соотношение личности со структурой и функциями речевой деятельности, с одной стороны, и языком как главной «образующей» образа мира человека, с другой» [7, с. 19], по праву считается одной из фундаментальных наук, лежащих в основе теории и практики цифровизации процесса обучения.

В контексте обсуждения проблемы цифрового обучения особую актуальность приобретает связь психолингвистики с рядом смежных научных направлений. Прежде всего это когнитивная лингвистика, достижения которой используются в сфере разработки систем искусственного интеллекта [12]. Также важной является связь психолингвистики с инженерной психологией, которая изучает «процессы информационного взаимодействия человека и технических устройств» [9, с. 136].

Термин «цифровое обучение» является достаточно новым и популярным в современных исследованиях. В то же время отсутствует однозначное определение данного понятия [2; 5].

В нормативно-правовой базе закреплено понятие «электронное обучение», которое определяется как «организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и педагогических работников» [12].

Термин «цифровое обучение» близок к понятию «электронное обучение» и предполагает в рамках цифровизации образовательной среды использование цифровых технологий и электронных ресурсов для повышения эффективности и персонализации учебного процесса.

Главными преимуществами цифрового обучения по мнению исследователей являются: отсутствие ограничений по времени и месту проведения, индивидуальный темп осуществления обучения, наличие обширного цифрового контента (электронных учебных пособий, онлайн школ, курсов, тренажеров, мобильных приложений, форумов, виртуальных образовательных площадок, обучающих игр, образовательных и профессиональных онлайн-сообществ и т. д.), увеличение разнообразия информации, способов и средств ее предоставления, уменьшение трудоемкости обучения [13].

При этом важно подчеркнуть, что цифровое обучение сохраняет ключевые характеристики образовательного процесса. Согласно

определению, представленному в «Российской педагогической энциклопедии», обучение предполагает «совместную целенаправленную деятельность учителя и учащихся, в ходе которой осуществляются развитие личности, её образование и воспитание» [6]. Таким образом, несмотря на технологическую трансформацию его форм и средств, в цифровом обучении приоритетом также остается развитие личности обучающегося, формирование его компетенций и ценностных установок в процессе педагогического взаимодействия.

Важнейшим фактором развития личности, основой формирования самосознания и мировосприятия является речевая деятельность. Именно в речевой деятельности происходит реализация коммуникативно-познавательных потребностей человека, которые лежат в основе обучения [7]. Однако цифровая среда меняет привычные каналы коммуникации и когнитивные процессы восприятия и обработки языковой информации [2; 11]. Исследователи отмечают увеличение доли визуальных стимулов [1; 3], сокращение устного взаимодействия [2; 13], фрагментарность межличностной коммуникации. Таким образом, возникает необходимость учета психолингвистических аспектов при проектировании и реализации цифрового обучения. Цифровые инструменты и контент должны не просто передавать информацию, а стимулировать речемыслительную деятельность, создавать условия для развития языковой способности и эффективной коммуникации в образовательной среде.

Эта необходимость органично соотносится с ключевыми когнитивными теориями, которые лежат в основе цифрового обучения: теория когнитивной нагрузки Д. Свеллера, согласно которой рабочая память человека имеет ограниченный объем; теория двойного кодирования А. Пайвио, утверждающая что человеческое познание состоит из вербальной и визуальной взаимосвязанных систем; когнитивная теория мультимедийного обучения Р. Майера, объясняющая механизм усвоения информации при использовании мультимедийных материалов; конструктивизм (Ж. Пиаже, Л.С. Выготский, Дж. Брунер, Р. Гагне, Д. Озбел, А. Бандура и др.), согласно которому обучающиеся воспринимают окружающий мир через опыт, взаимодействие и размышления; коннективизм (Д. Сименс, С. Даунс), которая утверждает, что обучение происходит в процессе установления и поддержки связей между различными «узлами» информации [10; 11].

В цифровом обучении формируется особая коммуникационная среда обучения. В цифровой коммуникационной среде на уровне восприятия информации исследователи отмечают преобладание

визуального восприятия над аудиальным, нелинейный процесс получения информации, использование сканирующего чтения. Процесс коммуникации участников цифрового образовательного процесса определяется средствами цифрового обучения, такими как мультимедийный контент, онлайн-взаимодействия, гибридными формами коммуникации. Цифровые технологии безусловно меняют коммуникацию и делают «процесс восприятия и порождения речи более стремительным, нелинейным и визуально зависимым, что требует от человека осознанного восприятия и управления новыми языковыми реалиями» [4].

В речевых высказываниях отмечается склонность к использованию шаблонов и клише, визуальных элементов, эмодзи, снижение способности к построению самостоятельных развернутых высказываний, а также к спонтанной речи. Кроме того, в отличие от живого общения, цифровая коммуникация в большинстве случаев является асинхронной, вне режима реального времени (например, при выполнении цифровых заданий, общении в чатах) [1; 4]. Важно отметить, что в коммуникационном поле цифрового обучения появился принципиально новый способ взаимодействия человека с информацией посредством диалога с интеллектуальными системами на базе нейросетей [11].

Значительная часть речевой деятельности в процессе цифрового обучения реализуется посредством взаимодействия с цифровым текстом. Лебедева М.Ю., Веселовская Т.С., Купрещенко О.Ф. выделяют его отличительные черты: гипертекстуальность, интерактивность и мультимодальность [3]. Гипертекстуальность позволяет организовывать информацию в виде нелинейных ссылок – узлов, при этом у обучающегося появляется возможность выбора – продолжать линейное чтение или перейти на более глубокий уровень изучения отдельного вопроса. Интерактивность подразумевает возможность взаимодействия читателя с текстом – делать комментарии, заметки, давать обратную связь при работе с текстовой информацией. Мультимодальность заключается в объединении в одном тексте элементов разных семиотических систем для передачи смысла (вербальных, визуальных). В исследованиях отмечается эффективность перечисленных свойств цифрового текста. В то же время признается необходимость учета индивидуальной ситуации обучения, его целей, возраста и уровня сформированности языковой способности обучающихся [13].

В исследованиях эффективности цифрового обучения выделяются риски, связанные с доступностью и большим объемом цифровой информации: снижение когнитивных процессов (памяти, аналитического мышления) в связи с отсутствием необходимости запоминать данные и с возможностью постоянного доступа к информационным системам, ограниченность кругозора, связанная с отсутствием потребности в фундаментальных знаниях для решения учебных задач, увеличение риска информационной перегрузки обучающихся [1; 4].

Кроме того, несмотря на то, что цифровая среда представляет обширные возможности в получении актуальных данных, существует риск ограничения функций языка только хранением и передачей информации. В процессе цифрового обучения следует учитывать, что язык является средством речемыслительной деятельности, влияющим на формирование сознания и мировосприятия человека. Цифровая среда не просто обучает, она оказывает значительное влияние на формирование языковой картины мира. Языковая картина мира является «отображением в психике человека предметной окружающей действительности» [7], системой представлений об окружающей действительности, которые закреплены в языковых единицах и отражают культурно-исторический опыт общества. В процессе цифрового обучения формирование языковой картины мира сталкивается с такими проблемами как фрагментарность и недостоверность информации, преобладание визуальной составляющей, гипертекстовая организация контента [1].

Практика показывает, что цифровое обучение охватывает широкий спектр возможностей приобретения знаний, умений и навыков, который выходит за регламентированные рамки образовательного процесса. Иными словами, цифровое обучение осуществляется не только в рамках системы образования, но и за его пределами, посредством самообразования в цифровой среде. Это приводит с одной стороны к расширению доступности и разнообразия цифровой среды обучения, с другой стороны повышается риск получения некачественной, потенциально вредной и опасной информации, подмены концептуальных понятий поверхностными суждениями, популяризацией упрощенных представлений в ущерб освоению фундаментальных научных теорий [1; 2].

Перечисленные факторы могут приводить к деструктивным изменениям языковой личности обучающегося: нарушениям в развитии языковой способности, связанным с сокращением продуктивной речевой деятельности, снижению языковой грамотности и

формированию информационной псевдограмотности [4], оперированию упрощенными или искаженными трактовками понятий, ограничению коммуникативных навыков и социальной изоляции.

Существование перечисленных рисков требует уделения особого внимания формированию качественного цифрового образовательного контента с учетом особенностей механизмов речевой деятельности в процессе обучения.

Таким образом, применительно к цифровому обучению сущность психолингвистических аспектов можно сформулировать в следующих положениях:

- цифровое обучение является частью образовательной системы, поэтому одним из его базовых компонентов должна стать межличностная коммуникация участников образовательного процесса как основа формирования личности обучающегося;
- создание условий для эффективного цифрового обучения должно основываться на понимании механизмов речевой деятельности и когнитивных особенностей взаимодействия в цифровой среде;
- язык в цифровом обучении должен рассматриваться не только как информационный код, но как основа формирования картины мира обучающихся, оказывающая влияние на восприятие, интерпретацию и производство информации как в цифровом пространстве, так и в реальной жизни.

Учитывая, что цифровое обучение является достаточно новым способом организации образовательного процесса, требуется проведение исследований его влияния на развитие языковой личности в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Головина И.В. Цифровизация образования: риски и последствия / И.В. Головина, Т.Я. Александрова // Образовательные ресурсы и технологии. – 2024. – №1(46). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-obrazovaniya-riski-i-posledstviya/viewer> (дата обращения: 04.05.2026).
2. Кобринский Б.А. Обучение «на ходу» в электронной образовательной среде. Часть 1. Мобильное обучение в цифровой образовательной среде / Б.А. Кобринский // Методология и технология непрерывного профессионального образования. – 2023. – №1. – URL: <https://mtepe.rsmu.press/archive/2023/1/1/content?lang=ru> (дата обращения: 04.05.2026). DOI 10.24075/MTCPE.2023.001. EDN EUCNBV
3. Лебедева М.Ю. Особенности восприятия и понимания цифровых текстов: междисциплинарный взгляд / М.Ю. Лебедева, Т.С. Веселовская, О.Ф. Купрещенко // ПНиО. – 2020. – №4(46). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vozpriyatiya-i-ponimaniya-tsifrovyyh-tekstov-mezhdisiplinarnyy-vzglyad/viewer> (дата обращения: 04.05.2026).

4. Лебедева С.В. Психолингвистические механизмы в современном языке / С.В. Лебедева // ТЯиМК. – 2025. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psiholingvisticheskie-mehanizmy-v-sovremennom-yazyke/viewer> (дата обращения: 04.05.2026).

5. Мухаметшин Р.Р. Электронное, цифровое, дистанционное, смешанное обучение — терминологический анализ / Р.Р. Мухаметшин // Библиотекосведение. – 2022. – Т. 71. №1. – С. 103–111. DOI 10.25281/0869-608X-2022-71-1-103-111. EDN CNJDHC

6. Обучение // Российская педагогическая энциклопедия. – URL: <https://niv.ru/doc/dictionary/pedagogical-encyclopedia/articles/207/obuchenie.htm> (дата обращения: 04.05.2026).

7. Основы психолингвистики: учебник для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Смысл: Академия, 1997. – 288 с.

8. Психолингвистика // Академик. – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/246898> (дата обращения: 04.05.2026).

9. Психологический словарь / Н.Н. Авдеева [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Педагогика-пресс, 1996. – 438 с.

10. Российская психолингвистика: итоги и перспективы (1966–2021): коллективная монография / науч. ред. И.А. Стернин, Н.В. Уфимцева, Е.Ю. Мягкова. – М.: Институт языкознания – ММА, 2021. – 626 с.

11. Томарева И.Г. Взаимодействие ИИ и когнитивной лингвистики: актуальное положение и будущие направления / И.Г. Томарева // МНИЖ. – 2024. – №6(144). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-ii-i-kognitivnoy-lingvistiki-aktualnoe-polozhenie-i-buduschie-napravleniya/viewer> (дата обращения: 04.05.2026).

12. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». – URL: <https://base.garant.ru/70291362/> (дата обращения: 04.05.2026).

13. Шведова Л.Е. Цифровое обучение как основной фактор интегративного образования / Л.Е. Шведова, Е.Я. Ярцева // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – №77-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoye-obuchenie-kak-osnovnoy-faktor-integrativnogo-obrazovaniya/viewer> (дата обращения: 04.05.2026). EDN JQJDIQ

Яшина Анастасия Владимировна
студентка

Безуглая Галина Викторовна
соискатель, старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Камчатский государственный
технический университет»

г. Петропавловск-Камчатский, Камчатский край

DOI 10.31483/r-167213

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ ГРАЖДАН В ГОРОДСКОЙ СРЕДЕ

Аннотация: в статье исследуются социально-психологические механизмы управления поведением городского населения в контексте правовой социализации и формирования ответственного отношения к экологической культуре. Цель работы – проанализировать методы позитивного воздействия на мотивацию граждан, способствующие переходу внешних нормативных требований во внутреннюю осознанную установку личности. На основе результатов прикладных полевых исследований и опросов жителей раскрываются факторы, определяющие готовность к просоциальным действиям. Показано влияние наглядного визуального информирования, механизмов общественного одобрения и уровня удобства городской среды на изменение групповых социальных норм. Обосновывается преимущество методов мягкого психологического вовлечения перед инструментами прямого административного контроля.

Ключевые слова: ответственное обращение с животными, экологическое просвещение, социальный проект, Камчатский край, информирование населения, цифровой челлендж, городская среда и благоустройство, социальное поведение.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки эффективных психологических инструментов управления социальным поведением граждан в процессе внедрения законодательных стандартов ответственного обращения с животными [2]. Основная научно-практическая проблема заключается в поиске механизмов, которые помогают интегрировать в официальные правила в осознанную внутреннюю привычку человека. Несмотря на существующую нормативно-правовую базу,

определяющим фактором чистоты и безопасности городской среды остается уровень индивидуальной экологической культуры и социальной ответственности граждан [1; 2].

Исследования психологических механизмов регуляции социального поведения для психологии управления связана с объективной необходимостью расширения бесконфликтного инструментария воздействия на общественное сознание. Изучение методов позитивной мотивации направлено на поиск эффективных путей смещения акцента с мер внешнего административного принуждения на формирование внутренней, осознанной экологической культуры граждан в условиях городской среды [6].

Для решения указанной проблемы и проверки методов стимулирования осознанной ответственности граждан была реализована комплексная программа, сочетающая качественные и количественные подходы. В качестве основного метода сбора данных выступили масштабные полевые исследования – серия опросов на прогулочных территориях города, включая зоны, где установлены таблички, запрещающие выгул собак. В опросах приняли участие более 320 жителей Камчатского края – как сами владельцы домашних животных, так и граждане без домашних питомцев. С 1 марта 2025 года по 20 апреля 2026 год осуществлялся мониторинг социальной активности населения в цифровых сообществах и локальных медиаресурсах региона, включая профильные группы в социальной сети «ВКонтакте» (например, тематические интернет-сообщества владельцев собак Камчатки «KamDog41») и официальные ресурсы Молодежного парламента Камчатского края.

Практическая реализация исследования выразилась в проектировании и внедрении социально-экологического проекта «Чистый хвост 41», в рамках которого была создана и протестирована многоуровневая система работы с общественным мнением в Камчатском крае. Разработанный проект носит комплексный характер и объединяет в себе целую экосистему информационных, игровых и инфраструктурных решений.

В рамках создания экосистемы проекта ключевое значение приобрело использование доступных визуальных образов для объяснения правил поведения в городе. Специально разработанная информационная карточка представляла суть правовых норм через дружелюбную иллюстрацию. С целью интеграции экологических ценностей в систему семейного воспитания данные материалы распространялись в виде визуальных носителей (магнитов) через сеть дошкольных образовательных учреждений города. Использование сувенирной

продукции обеспечивает более высокую субъективную ценность по сравнению с традиционной печатной листовкой. Магнит гармонично интегрировался в повседневное бытовое пространство семьи, обеспечивая долговременный накопительный эффект и способствуя формированию у детей и родителей устойчивой привычки к порядку как к естественному поведению в общественных местах [3].

Наряду с визуальными методами, в рамках проекта был задействован механизм публичного одобрения нормативных действий в виртуальном пространстве. В социальной сети «ВКонтакте» был запущен онлайн-проект видеороликов, участники которого транслировали процесс уборки за питомцами. Анализ данного этапа показал, что демонстрация личной ответственности в сочетании с позитивным стимулированием в виде подарочных сертификатов номиналом 2000 рублей в специализированные зоомагазины обладает значительно более высокой эффективностью, чем стандартные инструменты административного принуждения [1]. Публикация роликов запустила психологический механизм «социального примера», успешно превратив обязанность по уборке в одобряемую и модную модель поведения внутри интернет-сообщества [6].

Оценка эффективности предложенных мер напрямую связана с анализом запросов самих граждан, полученных в рамках проведенных полевых исследований. Статистические данные позволили сформировать четкую иерархию потребностей и ожиданий населения. Так, 65% респондентов назвали главным стимулом к соблюдению чистоты наличие оборудованных санитарных станций с гигиеническими пакетами и специализированных урн. Данные показатели свидетельствуют о том, что готовность граждан к соблюдению чистоты напрямую коррелирует с доступностью и удобством городской инфраструктуры. При этом 25% опрошенных указали на особую значимость наглядной навигации и понятных визуальных подсказок в зонах выгула для владельцев с питомцами, которые помогают жителям сориентироваться и напоминают о правилах в нужный момент [5].

Логическим продолжением исследовательского этапа стало обобщение результатов полевых наблюдений и выстраивание взаимодействия с органами власти для перехода от идей проекта к конкретным действиям. Для обеспечения максимального охвата населения макет информационной карточки был размещен в платежные документы ЖКХ Камчатского края. Разработанная информационная карточка также активно распространялась в общедомовых чатах, где состоят жильцы многоквартирных домов, что позволило донести правила до каждой конкретной семьи.

В адрес городской администрации было направлено официальное обращение с целью информирования о выявленном дефиците специализированной инфраструктуры. Данные опросов жителей Камчатского края, подтверждающие их готовность поддерживать порядок при наличии условий, стали главным аргументом в диалоге с муниципальным управлением. В полученном развернутом ответе профильное ведомство сообщило об осведомленности со стороны администрации о существующей острой необходимости строительства специализированных площадок. На данный момент в городе уже функционирует один такой объект, а также подтверждено включение в проект еще двух аналогичных площадок на 2027 год.

Подводя итоги проведенного комплексного анализа и практических этапов проекта «Чистый хвост 41», важно подчеркнуть, что именно результаты опросов жителей и практические этапы разработанного социально-экологического проекта «Чистый хвост 41» позволили определить наиболее эффективные методы управления поведением городской аудитории. Полевые исследования доказали, что прямое административное давление имеет низкую эффективность, в то время как создание удобной инфраструктуры и психологическое вовлечение граждан кардинально меняют их отношение к экологии города. Тестирование визуальных носителей (магнитов) в детских садах и рассылка карточек по домовым чатам показали, что мягкое внедрение правил через понятные каналы коммуникации помогает перестроить привычки всей семьи без конфликтов и принуждения. Запуск интерактивных видеороликов и тематических видеоконкурсов подтвердил силу социального примера в цифровой среде: публичное одобрение помогло сделать уборку за питомцами популярным действием среди молодежи.

Таким образом, практическая ценность работы заключается в успешном проведении исследования, которое позволило выявить конкретные потребности жителей и реализовать их на практике с использованием инструментов психологии управления. Сформированная практическая база по итогам опроса 320 респондентов, послужила основой для конструктивного диалога с администрацией Камчатского края, результатом которого стало обеспечение работы первой специализированной площадки и плановое включение еще двух аналогичных объектов на 2027 год. Перспективой дальнейшей работы в данном направлении видится масштабирование созданных информационных моделей на другие городские территории, а также проведение долгосрочного мониторинга изменений в

поведенческой культуре жителей региона для последующего совершенствования элементов городской среды.

Приложение А



ФЗ 498 от 27.12.2018 ст.13 ч.4.5 п.2
Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 195 ФЗ. КоАП РФ Статья с 8.52

Рис. 1

Список литературы

1. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 №195-ФЗ (ред. от 01.04.2026) // Российская газета. – 2001. – 31 дек.
 2. Федеральный закон «Об ответственном обращении с животными и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 27.12.2018 №498-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2018. – №53. – Ст. 8424.
 3. Выготский Л.С. Психология развития человека / Л.С. Выготский. – М.: Смысл: Эксмо, 2005. – 1136 с.
 4. Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные аспекты) / А.Л. Журавлев. – М.: Институт психологии РАН, 2004. – 476 с. EDN QXHNBT
 5. Талер Р. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье / Р. Талер, К. Санстейн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.
 6. Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся / Р. Чалдини. – СПб.: Питер, 2024. – 480 с.
- 372 **Актуальные вопросы интеграции науки и практики в условиях трансформации социально-экономических систем**

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Авдеева Оксана Викторовна

канд. психол. наук, заведующий кафедрой

Краснова Дарья Александровна

студентка

ОАНО ВО «Московский институт

технологий и управления»

г. Москва

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ «ДОСТАТОЧНО ХОРОШЕГО ОТЦА»: МЕТОД ТРЁХ ОПОР (РЕСУРСНЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК ОТЦОВСТВА)

Аннотация: статья посвящена поиску внутренних источников устойчивости для современного отца. Показано, что стандартные способы самовосстановления не всегда справляются с риском выгорания. Предложен авторский «Метод трёх опор», опирающийся на архетипы. Описана модель переключения между образами в зависимости от запроса. Проведён сравнительный анализ с подходами Винникотта, Даймонда, теории привязанности.

Ключевые слова: достаточно хороший отец, ресурсное состояние, метод трёх опор, архетипические образы, отцовское выгорание.

Представления о том, каким должен быть отец, сегодня противоречивы. От мужчины по-прежнему ждут финансового вклада в семью, но одновременно требуют эмоциональной открытости и активного участия в повседневной заботе о детях. Как показывают исследования О.Н. Безруковой и В.А. Самойловой [1], в российской молодёжной среде фиксируется разрыв между традиционными ожиданиями (мужчина – добытчик) и современными запросами на равноправное партнёрство.

Такая двойственность нередко становится источником хронического стресса, неуверенности и чувства вины. По наблюдениям Т.С. Петровской [3], отцы редко обращаются за психологической помощью, даже когда испытывают явные симптомы эмоционального истощения или снижения настроения.

Одним из наиболее продуктивных подходов к снижению внутреннего давления является концепция «достаточно хорошего отца».

В отечественной психологии её подробно операционализировали Ю. Зотова и М. Летучева [2]. Суть подхода – разрешить себе не быть идеальным, признавать право на усталость и ошибки, а также уметь восстанавливать отношения после неизбежных срывов. Однако сама по себе эта установка не даёт энергии для её реализации. Возникает задача найти дополнительные, глубинные источники сил, которые скрыты в архетипической структуре психики.

Цель данной работы – представить авторскую интегративную модель ресурсирования – «Метод трёх опор» (Ресурсный треугольник отцовства), – в которой «достаточно хороший отец» опирается на три архетипических образа. Модель имеет теоретическую и практическую направленность и может применяться в психотерапевтической и просветительской работе.

Ключевая идея, заимствованная из классического психоанализа, состоит в том, что ребёнок развивается здоровым не рядом с безупречным родителем, а в условиях умеренной фрустрации. Ошибки, задержки реакции, несовершенство взрослого помогают ребёнку привыкать к реальности, где не всё происходит по первому требованию. Применительно к отцу это означает: важна не столько безошибочность, сколько общая надёжность и готовность исправлять последствия своих промахов.

Ю. Зотова и М. Летучева [2] на основе многолетней практики выделили конкретные признаки того, что фигура отца выполняла свою развивающую функцию. В памяти взрослого человека такие признаки отзываются как:

- опыт защиты, когда отец действовал жёстко, но безопасно;
- наличие чётких правил и требований, на которых он настаивал;
- ситуации, где ребёнка хвалили, одобряли, выражали гордость;
- моменты, когда отец требовал сделать что-то хорошо;
- проявления нежности и уважения между родителями;
- совместные игры, обучение, общие занятия;
- чувство гордости за своего отца.

Даже если подобных эпизодов было немного, они формируют внутреннюю опору. В трудные минуты этот позитивный образ может быть мысленно активирован.

Опираясь на эти данные, мы формулируем рабочее определение. «Достаточно хороший отец» – это мужчина, который:

- не стремится к недостижимому идеалу и прощает себе ошибки;
- остаётся доступным в ключевых ситуациях (болезнь, страх, важный разговор);

- водит правила, но не подавляет личность ребёнка;
- после срыва способен вернуться, объяснить свои чувства и восстановить отношения;
- не корит себя за усталость и законный отдых;
- не сравнивает себя с отретушированными картинками из соцсетей.

Однако такая позиция требует постоянной энергетической подпитки. Архетипические образы способны стать её источником.

Предлагаемая интегративная модель получает авторское название – «Метод трёх опор» (или «Ресурсный треугольник отцовства»). Название отражает ключевую идею: устойчивость «достаточно хорошего отца» держится на трёх равнозначных архетипических основаниях.

Архетип Мудрый старец олицетворяет спокойное знание, умение ждать и видеть долгую перспективу. Он не впадает в панику из-за сиюминутных трудностей, отделяет главное от второстепенного и верит в естественный ход событий. В повседневном отцовстве Мудрый Старец помогает сохранять самообладание во время детских истерик, воспринимать воспитание как долгий путь и отказываться от требований решать все проблемы немедленно. *Ресурсная функция*: ослабление тревоги и вины, формирование внутреннего наблюдателя.

Целитель сосредоточен на заживлении разрывов – как в отношениях, так и внутри самого человека. Он не избегает боли, не пытается её заклеить поспешными обещаниями, а умеет выдерживать чужие и свои чувства, создавая пространство для восстановления. В отцовстве Целитель проявляется в умении подойти к ребёнку после того, как накричал, попросить прощения, признать собственную уязвимость и на своём примере показать, как можно мириться после ссоры. *Ресурсная функция*: обеспечение «ремонта» отношений – главного навыка «достаточно хорошего отца».

Дикий мужчина (Железный Джон) связан с природной, не до конца социализированной силой: телом, землёй, здоровой агрессией, умением переносить одиночество и рисковать. Утрата связи с Диким мужчиной оборачивается апатией, ощущением «плоской» жизни, отсутствием внутреннего стержня. В отцовстве этот архетип даёт способность твёрдо сказать «нет» и удержать границу, физическую готовность защитить семью, радость от активных, почти «звериных» игр с детьми и потребность в регулярном уединении. *Ресурсная функция*: восстановление вертикальной энергии действия, профилактика безволия и выгорания.

Образ треугольника подчёркивает, что все три опоры взаимосвязаны и ни одна не может быть удалена без разрушения всей конструкции. Переключение между опорами происходит осознанно, в зависимости от ситуации.

Ни один из трёх архетипов не должен доминировать постоянно. Если человек останавливается в роли Мудрого Старца, он рискует стать пассивным и отстранённым. Чрезмерное присутствие Целителя ведёт к эмоциональному истощению и размыванию личных границ. Перекос в сторону Дикого мужчины делает отца жёстким, холодным и недоступным для тёплого контакта. Ресурсное состояние – это умение сознательно выбирать нужную опору под текущую задачу.

В ситуации острого чувства вины после эмоционального срыва актуализируется комбинация двух опор – Целителя и Мудрого Старца. Целитель обеспечивает возможность вернуться к ребёнку, принести извинения и кратко объяснить свои переживания. Мудрый Старец, в свою очередь, позволяет извлечь из произошедшего конструктивный урок и отпустить чувство вины, предотвращая его трансформацию в хроническое самобичевание. Дефицит любой из опор приводит к неполноценному восстановлению: без Целителя отец остаётся в позиции эмоционально недоступного, без Мудрого Старца – застревает в саморазрушающих переживаниях.

В Состоянии апатии, утраты интереса и эмоциональной пустоты, которые могут рассматриваться как ранние маркеры эмоционального выгорания, показана активация опоры Дикого мужчины. Эффективными действиями являются физическая нагрузка (бег, силовые упражнения, контрастный душ), пребывание в природной среде, а также временное одиночество с отказом от использования цифровых устройств. Данные меры направлены не на когнитивный анализ причин состояния, а на возвращение связи с телесным уровнем опыта, что соответствует архетипической природе данной опоры.

При возникновении Тревоги о будущем ребёнка и страх собственной родительской несостоятельности целесообразно обращение к опоре Мудрого Старца. Технически это выражается во взятии паузы, выполнении нескольких медленных дыхательных циклов и постановке перед собой вопроса о долгосрочной значимости текущих трудностей («Насколько это будет важно через несколько лет?»). Данный приём позволяет переключить фокус внимания с сиюминутной тревоги на временную перспективу, что способствует её редукции.

При необходимости установления твёрдых границ при нарушении их ребёнком оптимальной последовательностью действий

будет первоочередная активация Дикого мужчины для немедленного и однозначного прекращения нежелательного поведения без развёрнутых объяснений. Лишь после стабилизации обстановки подключается Целитель, обеспечивающий спокойное разъяснение причин запрета, физический контакт (объятие) и восстановление эмоциональной связи. Нарушение данной последовательности (попытка объяснений на фоне продолжающегося нарушения границ) приводит к снижению эффективности родительского воздействия.

В ситуации Супружеского конфликта, происходящий в присутствии детей ведущая роль принадлежит опоре Целителя. Стратегически правильным поведением является не избегание примирения и не симуляция отсутствия разногласий, а демонстрация детям конструктивного образца разрешения конфликта: спокойное обсуждение разногласий, признание своей доли ответственности и восстановление уважительного тона общения. Целитель в данном контексте выполняет не только функцию восстановления супружеских отношений, но и трансляционную – передачу детям модели здорового поведения в конфликте.

В экстремальных ситуациях, требующих незамедлительного реагирования, единственной релевантной опорой является Дикый мужчина. Действия должны осуществляться на инстинктивном уровне, без рефлексии и временных затрат на обсуждение. Данная опора активируется автоматически при условии, что она не была подавлена в процессе предшествующей социализации.

Критические замечания со стороны супруги, родителей или педагогов могут провоцировать возникновение глобального негативного самоотношения («я никчёмный отец»). В этом случае показана одновременная активация Мудрого Старца и Целителя. Первый обеспечивает когнитивное переструктурирование через напоминание о том, что родительская компетентность формируется постепенно и не требует безошибочности. Второй – принимающую позицию по отношению к собственным несовершенствам и готовность к их коррекции. Эффективной внутренней формулой, резюмирующей данную комбинацию, является следующая: «Я только учусь. Моя ценность определяется не отсутствием ошибок, а способностью их замечать и исправлять».

При крайних степенях усталости, когда дальнейшее функционирование становится невозможным, применяется двухэтапная последовательность: сначала активация Мудрого Старца с его функцией легитимации отдыха, затем – после частичного восстановления – подключение Дикого мужчины для короткой физической

встряски. На первом этапе необходимо дать себе разрешение на отдых (сон, непродолжительное пребывание на свежем воздухе) без предъявления требований к продуктивности. На втором, после появления элементарных сил, рекомендуется выполнить короткую разминку для возвращения телесного тонуса. Данная последовательность предотвращает как застревание в состоянии истощения (при злоупотреблении отдыхом), так и преждевременное возвращение к активности (при игнорировании фазы восстановления).

Таким образом, каждая из описанных типичных ситуаций требует специфической конфигурации опор и строго определённой последовательности их активации. Овладение навыком осознанного переключения между опорами позволяет отцу выйти из фиксированной роли (будь то «вечно виноватый», «отстранённый мудрец» или «жесткий контролёр») и обрести способность к гибкому, контекстуально обусловленному реагированию. Это составляет практическое ядро «Метода трёх опор» и является основным механизмом профилактики родительского выгорания.

Также применимы ежедневные ритуалы, которые могут быть следующими:

- утро (5–10 минут) – Дикий мужчина: контрастный душ, быстрая разминка, чтобы проснуться телом;
- день (в паузах) – Мудрый Старец: перед тем как отреагировать на истерику, сделать три вдоха и мысленно отодвинуть событие на год вперёд;
- вечер – Целитель: если случился конфликт – обязательно извиниться и обнять ребёнка. Если всё прошло гладко – посидеть рядом 5–10 минут в тишине;
- раз в неделю: час полного одиночества (Дикий мужчина) и запись трёх наблюдений об отцовстве за последние дни (Мудрый Старец).

Для понимания новизны предложенной модели необходимо сопоставить её с уже существующими в психологии концепциями.

Винникотт описал, *каким должен быть родитель* («достаточно хорошая мать»), но не дал инструментов, *откуда брать силы*, чтобы таким оставаться. «Метод трёх опор» восполняет этот пробел, предлагая внутренние источники энергии. Кроме того, Винникотт фокусировался на матери, тогда как данная модель специально разработана для отца.

Даймонд фокусируется на глубинной проработке отношений отца с собственным отцом и требует длительного терапевтического формата. «Метод трёх опор» даёт оперативные инструменты для

повседневной самопомощи и профилактики выгорания, не требуя обязательного погружения в детский опыт.

Теория привязанности описывает, *что нужно ребёнку от отца* (безопасная база, чувствительность к сигналам). «Метод трёх опор» описывает, что нужно самому отцу, чтобы он мог это дать. Меняется фокус: с качества отношений на внутреннее состояние родителя.

Зотова и Летучева дают мощный инструмент для работы с *дефицитом отцовского опыта в прошлом* (анализ воспоминаний, «до-страивание» фигуры отца). «Метод трёх опор» не заменяет эту работу, а дополняет её, предлагая источник силы внутри самого мужчины, независимо от его детской истории. Кроме того, предлагаемая модель даёт конкретные поведенческие ритуалы «здесь и сейчас».

Большинство современных моделей базируются на когнитивно-поведенческой терапии и позитивной психологии, делая акцент на спокойствии, принятии и самосострадании. «Метод трёх опор» дополняет их архетипическим уровнем и, что важно, легитимизирует здоровую агрессию и телесную энергию (опора Дикого мужчины), что соответствует маскулинным способам совладания со стрессом, часто игнорируемым в классических подходах.

Предложенная конструкция обладает рядом достоинств. Во-первых, она снимает ложную дилемму «доброта или твёрдость», показывая, что одно не исключает другое. Во-вторых, модель даёт конкретные поведенческие подсказки (таблица переключений, ритуалы), что позволяет использовать её в практической работе. В-третьих, она согласуется с современными данными о депрессивных состояниях у отцов: для апатии показан Дикий мужчина, для хронической вины – Целитель и Мудрый Старец.

Как подчёркивает Т.С. Петровская [3], среди симптомов отцовской депрессии часто встречаются потеря мотивации и социальная изоляция – именно те зоны, где может помочь обращение к архетипу Дикого мужчины. А О.Н. Безрукова и В.А. Самойлова [1, с. 101] отмечают, что «эмоциональное понимание смысла отцовства и установки на позитивное родительство передаются через отношение с отцом». Ресурсный отец, владеющий навыками самоподдержки, не только спасает себя, но и транслирует здоровые модели следующим поколениям.

Модель нуждается в эмпирической проверке. Требуются исследования, измеряющие, как целенаправленное переключение архетипов влияет на уровень тревоги и выгорания. Также важно учитывать культурные различия: в некоторых средах образ «дикого мужчины» может восприниматься негативно. Наконец, при

клинической депрессии описанные техники не заменяют медикаментозной помощи и профессиональной терапии.

Концепция «достаточно хорошего отца» предлагает психологически здоровый отказ от перфекционизма и легитимирует человеческую усталость, ошибки и потребность в отдыхе. Однако для того, чтобы такая позиция стала реальной, а не очередным источником вины, необходимы внутренние энергетические резервы. Авторский «Метод трёх опор» (Ресурсный треугольник отцовства) предоставляет эти резервы через три архетипических образа: Мудрый Старец (спокойная мудрость и долгая перспектива), Целитель (умение восстанавливать разорванные связи) и Дикий мужчина (инстинктивная сила и телесная выносливость).

Представленная интегративная модель учит отца сознательно переключаться между этими опорами в зависимости от момента, что предотвращает как выгорание, так и эмоциональную черствость. В отличие от существующих подходов (Винникотт, Даймонд, теория привязанности, Зотова-Летучева), «Метод трёх опор» делает ставку на актуальные, здесь-и-сейчас доступные внутренние ресурсы, легитимирует здоровую агрессию и может использоваться как самостоятельно, так и в комбинации с другими методами.

Практическая ценность работы – в операциональных схемах (таблица переключений, простые ритуалы), которые могут быть внедрены в консультативную практику, программы подготовки будущих родителей и самостоятельную работу мужчин над собой. Дальнейшие исследования должны быть посвящены эмпирической проверке эффективности модели и её адаптации к разным социальным контекстам.

Список литературы

1. Безрукова О.Н. «Ненужные» дети? Ценности родительства, права отцов и матерей в социокультурных установках россиян / О.Н. Безрукова, В.А. Самойлова // Социологические исследования. – 2023. – №8. – С. 101–111. DOI 10.31857/S013216250027371-1. EDN JJWJRE
2. Зотова Ю. Все дело в папе. Работа с фигурой отца в психотерапии / Ю. Зотова, М. Летучева. – 2-е изд. – М.: АСТ, 2023. – 448 с.
3. Петровская Т.С. Что с тобой происходит? О депрессии молодых отцов / Т.С. Петровская // Растим детей. – URL: <https://rastimdetey.ru> (дата обращения: 10.04.2026).

Александров Спартак Геннадьевич

канд. пед. наук, доцент

Севостьянова Дарья Алексеевна

студентка

Краснодарский филиал
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет им. Г.В. Плеханова»
г. Краснодар, Краснодарский край

О ПОТЕНЦИАЛЕ ФИТНЕС-ПРИЛОЖЕНИЙ В ПРОФИЛАКТИКЕ «ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ»

Аннотация: в статье рассматривается проблема эмоционального выгорания в контексте цифровой трансформации социально-экономических систем. Анализируется потенциал фитнес-приложений как инструмента не только физической активности, но и психологической саморегуляции. Обосновывается, что геймификация, трекинг активности и цифровое поощрение способствуют снижению уровня стресса и формированию «цифровой культуры здоровья».

Ключевые слова: цифровая трансформация, фитнес-приложения, эмоциональное выгорание, физическая культура, психологическое сопровождение, геймификация.

Человек в условиях цифровой экономики часто находится в состоянии гиподинамии, что усугубляется постоянным информационным потоком и размыванием границ между работой и отдыхом. Данные факторы закономерно приводят к росту синдрома «эмоционального выгорания», который Всемирная организация здравоохранения определяет как последствие хронического стресса на рабочем месте, не совладать с которым индивид не смог.

Актуальность проблемы подтверждается новыми исследованиями: согласно опросу сервиса «SuperJob» (сентябрь 2025 г., 3000 респондентов), 58% экономически активных россиян сталкивались с эмоциональным выгоранием на работе, причем в каждом втором случае это привело к увольнению [7].

Традиционные подходы к физической культуре подчеркивают ее биомеханическую и физиологическую пользу. Однако для психологии труда и социальной психологии не менее важен эмоциональный аспект [3].

Во время выполнения циклических упражнений (бег, ходьба, велотренажер) в организме вырабатываются эндорфины и серотонин, одновременно снижается уровень кортизола – гормона стресса. Этот биохимический механизм лежит в основе улучшения настроения после тренировки, что делает физическую культуру «естественным антидотом выгорания». Методы психорегуляции, десятилетиями отработывавшиеся в спорте высших достижений, сегодня могут быть адаптированы для массового пользователя через цифровые платформы [6].

Опыт психологического сопровождения студентов-спортсменов подтверждает, что обучение навыкам саморегуляции, развитие эмоционального интеллекта и техники релаксации помогают предотвратить эмоциональное истощение и повысить удовлетворённость жизнью даже в условиях интенсивных нагрузок [1].

В условиях современного ритма жизни сложно найти время и мотивацию для регулярного посещения спортивного зала. На первый план выходят информационные технологии. Цифровые платформы и фитнес-приложения становятся связующим звеном между намерением вести здоровый образ жизни и его практической реализацией.

Как показывают данные совместного исследования МТС и ИТ-компании «Эвотор» (март 2025 г.), количество входов в приложения для занятий спортом и отслеживания здоровья в России выросло на 10% по сравнению с предыдущим годом, а устанавливает такие приложения каждый третий россиянин. Спрос на абонементы в фитнес-центры в денежном выражении также увеличился на 6% [5].

Сектор «Health & Fitness» демонстрирует устойчивый рост не случайно. Современные приложения (такие как «Strava», «Nike Run Club», «Fitbit», отечественные аналоги – «GrowMe», «СберЗдоровье») давно вышли за рамки простого подсчета шагов. Они выполняют функцию психологического сопровождения участников экономических отношений, предлагая следующие механизмы.

1. «Цифровая геймификация». Начисление баллов, виртуальные награды и соревнования с другими пользователями переключают фокус внимания с рутинных рабочих задач на достижение спортивных целей, обеспечивая эффект «перезагрузки» психики.

2. «Контроль и рефлексия». Дневники самонаблюдения в приложениях позволяют отслеживать корреляцию между уровнем физической активности и настроением. Пользователь видит статистику:

«в дни с прогулкой более 30 минут уровень стресса был ниже», что формирует позитивное подкрепление.

3. «Снижение когнитивной нагрузки». Приложение берет на себя функцию планирования, генерируя готовые планы тренировок. Для взрослого человека, страдающего от переизбытка решений на работе, это снимает барьер «незнания, с чего начать» и экономит психический ресурс.

4. «Социальная поддержка». Многие платформы встраивают функции сообществ и челленджей. Возможность поделиться результатом и получить одобрение от единомышленников удовлетворяет базовую потребность в принадлежности к группе, что снижает ощущение изоляции, характерное для выгорания.

Цифровые инструменты требуют осознанного применения: навязчивые уведомления, нормативы, чрезмерная концентрация на количественных показателях могут вызывать у пользователей чувство стыда, вины и разочарования, приводя к отказу от физкультурно-спортивных занятий [4].

Рост популярности фитнес-приложений открывает нишу для психологов и коучей, интегрирующих «цифровой трекинг» в программы сопровождения работников малого и среднего бизнеса.

Использование подобных приложений может стать частью корпоративных программ «well-being», направленных на профилактику выгорания сотрудников. Работодатель, внедряющий цифровые инструменты заботы о здоровье персонала, получает более продуктивных и лояльных сотрудников, при том, что каждый второй случай выгорания заканчивается увольнением [2].

Закключение. Любой пользователь смартфона получает доступный инструмент для психоэмоциональной разгрузки. Через призму фитнес-приложений физическая культура становится методом управления эмоциональным состоянием. Регулярная двигательная активность, поддержанная понятным интерфейсом, системой мгновенной обратной связи и элементами геймификации, является эффективной и экономически доступной стратегией борьбы с выгоранием для взрослого человека.

58% работающих россиян сталкивались с эмоциональным выгоранием, в половине случаев это привело к увольнению. При этом, каждый третий россиянин использует фитнес-приложения, а их востребованность за год выросла на 10%. Соединение этих двух трендов –

растущего стресса и растущей популярности цифровых инструментов здоровья – открывает новое междисциплинарное поле на стыке психологии, информационных технологий и физической культуры.

Список литературы

1. Акнаева Н.С. О значении физической культуры в обеспечении умственной и двигательной работоспособности студентов вузов / Н.С. Акнаева // Актуальные вопросы гуманитарных и социальных наук: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары: Среда, 2022. – С. 168–170. EDN EACZJD
2. Александров С.Г. Значение спорта в повышении экономического потенциала общества: на примере Краснодарского края / С.Г. Александров // Сфера услуг: инновации и качество. – 2023. – №64. – С. 26–35. EDN FNSQZS
3. Александров С.Г. Позитивные эффекты физической активности на людей разного возраста / С.Г. Александров, Л.Ш. Новрузова // Сфера услуг: инновации и качество. – 2024. – №74. – С. 4–16. EDN NVFDYK
4. Исследование МТС и «Эвотор»: Россияне в начале года стали чаще заниматься спортом // Крестьянские ведомости. – URL: <https://kvedomosti.ru/?p=1169230> (дата обращения: 19.05.2026).
5. Лактионова Н.В. Об авторском мобильном приложении для реализации совместных (групповых) занятий физкультурой и спортом / Н.В. Лактионова, С.Г. Александров // Бизнес. Образование. Право. – 2024. – №2(67). – С. 150–157. DOI 10.25683/VOLBI.2024.67.998. EDN GNSNOS
6. Эмоциональное выгорание: скрытая эпидемия российского рынка труда // SuperJob.ru. – URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/115500/emocionalnoe-vygoranie/> (дата обращения: 19.05.2026).

Баламут Александр Николаевич

канд. психол. наук, доцент
ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»
г. Москва

БИБЛИОТЕРАПИЯ ИЛИ ОСОЗНАННОЕ ЧТЕНИЕ КАК ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ МЕТОД В ПСИХОТЕРАПИИ И КОНСУЛЬТИРОВАНИИ КЛИЕНТА: ЧТО ЧИТАТЬ И КАК ЧИТАТЬ

Аннотация: в статье рассматриваются вопросы лечебного чтения (библиотерапии), направлений и принципов подбора книг. Раскрываются понятия осмысленного, осознанного чтения и его психологические эффекты. Приведены направления библиотерапии и подходы С.И. Поварнина, Д.С. Лихачёва, М.Е. Бурно. Отмечается, что осознанное чтение способствует самообразованию и может использоваться в психологическом консультировании.

Ключевые слова: библиотерапия, осознанное чтение, принципы подбора книг, правила и приёмы осознанного чтения.

Согласно данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (далее – ВЦИОМ) в 2026 году, несмотря на всеобщую цифровизацию, интерес среди населения России к чтению не только не ослабевает, но и переживает новый подъём (71% россиян утверждают, что любят читать, читают ежедневно или несколько раз в неделю).

При этом интерес к чтению (книгам) выражен не только в культурных центрах страны и «городах-миллионниках», интерес к книгам распространяется повсеместно.

Среди опрошенных (1600 россиян в возрасте от 18 лет и старше) больше всего читают: женщины – 73%; мужчины – 58%; россияне с высшим образованием – 75%. При этом среди молодёжи читают 8 из 10 человек.

Среди самых популярных направлений отмечают:

- художественную литературу – 61%;
- книги по саморазвитию, психологии, здоровью – 36%;
- учебную и профессиональную литературу – особенно популярна у молодёжи.

Устойчивый интерес к книгам об истории, о культуре, об искусстве, а также растущий спрос на научно-популярный «нон-фикшен» – каждый третий читает его, особенно активно – в крупных городах.

Как отмечают во ВЦИОМ, большинство россиян (66%) заявляют об интересе к научной литературе, но в реальности всё несколько скромнее.

К научным книгам чаще испытывают предметный интерес следующие категории лиц: 1) мужчины; 2) россияне среднего возраста; 3) люди с высшим образованием; 4) жители мегаполисов.

К основным причинам, по которым научную литературу редко читают, отнесены: научную литературу считают сложной, трудной для понимания и «оторванной от реальности».

При этом чтение может быть как поверхностным, так и осознанным, имеющим лечебный, «восстановительный», психолого-педагогический эффекты. Что значит осознанное или сознательное чтение? Это когда читатель осознаёт, анализирует и глубоко понимает содержание прочитанного текста. Есть целое направление в психотерапии, именуемое как библиотерапия. В психотерапевтической энциклопедии (под ред. Б.Д. Карвасарского) под библиотерапией понимается лечебное воздействие на психику больного человека при помощи чтения книг [1, с. 67–68]. Изначально данный термин относился к сфере общей медицины и психиатрии с целью решения личных проблем при помощи направленного чтения, но затем данный термин стал широко применяться в неклинической модели психотерапии и в психологическом консультировании.

Отечественные авторы (Е.П. Кораблина, И.А. Акиндинова, А.А. Баканова, А.М. Родина), ссылаясь на А.М. Миллера, выделяют три основных направления:

- библиоведческое направление (чтение как отвлекающий фактор от болезненных мыслей и переживаний);
- библиотерапия как компонент психотерапевтического лечения (выбор книг определяет психотерапевт или консультант, учитывая индивидуальность клиента и психологическую проблему);
- библиотерапия как вспомогательная, а порой и равноправная часть лечебного процесса (применяется психотерапевтом при неврозах и соматических заболеваниях) [2, с. 102–103].

В источнике «Искусство исцеления души» отмечается, что подбор книг осуществляется в зависимости от психотравмирующей ситуации клиента и основывается на трёх принципах:

- степень доступности изложения или степень сложности предлагаемой книги;
- герой книги и его переживания должны быть максимально близки клиенту;

– максимальное сходство ситуации в книге с ситуацией, в которой находится клиент [2, с. 103–104].

Среди отечественных исследователей, учёных, обращающих предметное внимание на осознанное чтение, необходимо выделить работы профессора Ленинградского государственного университета С.И. Поварнина, академика Д.С. Лихачёва. Так, С.И. Поварнин определял чтение как искусство; ему принадлежит высказывание: «Как в музыке имеется два вида художников: композитор и исполнитель, так и в области искусства словесного (в области научных и поэтических книг) – требуется два рода частных «искусств»: искусство автора и искусство читателя» [3, с. 213].

При этом С.И. Поварнин считал, что способ чтения зависит от цели чтения и всецело им обуславливается. К низшим целям относятся: чтение, чтобы «убить время»; чтение для развлечения; чтение, чтобы заснуть.

К высшим целям относятся: чтение для осведомления о чём-нибудь; чтение для нравственного и волевого воздействия на душу; чтение для расширения кругозора и самообразования [3, с. 214–215].

Академик Д.С. Лихачёв особенно подчёркивал важность правильного чтения. Что под этим подразумевалось? Чтение, для того чтобы оно было эффективным, должно интересовать читающего. При этом важно понимать и избегать «скоростного» чтения, то есть чтения «по диагонали», которое свойственно определённым профессиям. Опасность скоростного чтения заключается в «видимости знаний», которая ведёт к ослаблению внимания к самому содержанию и осмыслению текста, самой сути прочитанного. «Умейте читать с интересом и не торопясь!» [4, с. 54–56].

Из современников необходимо выделить работы М.Е. Бурно. Ему принадлежит создание такого метода в психотерапии, как терапия творческим самовыражением. К конкретным методикам творчеством относятся: терапия созданием творческих произведений, творческое общение с природой, творческое общение с литературой, искусством, наукой, терапия ведения дневников и записных книжек, терапия творческой переписки с психотерапевтом и т. д. По мнению М.Е. Бурно, данные методики служат не для того, чтобы пациент стал писателем, художником и т. д. (хотя случается и такой вариант), не для того, чтобы приобрести увлечение и удовольствие на досуге, а для того, чтобы он стал более творческим сам собой как полноправный член общества в общении с людьми (тяга к творчеству – тяга к общению), чтобы он приобрёл общественно-

творческий стиль, образ всей своей жизни и, значит, наполнился бы целебным вдохновением и одновременно принёс обществу гораздо больше жизненной, профессиональной пользы, раскрепостив свои скрытые силы [5, с. 2].

Таким образом, осознанное чтение представляет собой понимание цели чтения (когда читающий ставит перед собой вопрос: для чего мы читаем? – варианты ответов могут быть: для самообразования, получения ответа на какой-либо вопрос, расширения кругозора и т. д.), а также полное внимание в процессе чтения и понимание сути и смыслов содержания прочитанного текста с рассуждениями и выводами, которые человек стремится применить и применять в различных аспектах своей жизнедеятельности.

Список литературы

1. Психотерапевтическая энциклопедия / под ред. Б.Д. Карвасарского. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2006. – 944 с.
2. Искусство исцеления души: этюды о психологической помощи: пособие для практических психологов / Е.П. Кораблина, И.А. Акиндинова, А.А. Баканова, А.М. Родина; под ред. Е.П. Кораблиной. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена: СОЮЗ, 2001. – 319 с.
3. Поварнин С.И. Искусство спора. Как читать книги / С.И. Поварнин. – М.: АСТ, 2023. – 288 с.
4. Лихачёв Д.С. Письма о добром / Д.С. Лихачёв. – СПб.: Азбука: Азбука-Аттикус, 2016. – 160 с.
5. Бурно М.Е. Терапия творческим самовыражением (отечественный клинический психотерапевтический метод) / М.Е. Бурно. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект: Альма Матер, 2012. – 487 с. EDN QMBFWX

Баламут Александр Николаевич

канд. психол. наук, доцент

Палян Кристина Григоровна

студентка

ОАНО ВО «Московский институт

технологий и управления»

г. Москва

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ КЛИЕНТА

***Аннотация:** в статье рассмотрены актуальные вопросы использования искусственного интеллекта в психологическом консультировании. Проведён анализ современных тенденций внедрения цифровых технологий в сферу психологической помощи, а также возможности и ограничения применения структур AI. Отдельное внимание уделено феномену самодиагностики, формированию сопротивления клиента трансформации консультативного взаимодействия в условиях цифровой среды. Выявлены и положительные и отрицательные аспекты использования искусственного интеллекта, а также обоснована необходимость альянса цифровых инструментов с классическими методами психологического консультирования.*

***Ключевые слова:** искусственный интеллект, самодиагностика, проблема контроля цифровых систем.*

Современный этап развития общества характеризуется активным внедрением цифровых технологий в различные сферы жизни, включая психологическую помощь. Одним из ярких примеров является использование данных систем в целях самодиагностики, поддержки и консультирования. Стремительное появление приложений, ботов, онлайн-платформ значительно расширило доступ к психологическим ресурсам, однако одновременно выявило целый ряд новых научных и практических вопросов. Особую актуальность приобретает проблема влияния искусственного интеллекта (ИИ) на процесс консультирования, в частности на формирование сопротивления клиента, изменение его ожиданий и трансформацию терапевтического взаимодействия. В связи с этим возникает необходимость глубинного анализа возможностей и ограничений использования цифровых ресурсов в данной сфере.

Динамичное развитие цифровой среды, распространение мобильных приложений для отслеживания психологического состояния и самодиагностики, рост количества информационных источников, находящихся в свободном доступе, а также стремительное использование различных моделей искусственного интеллекта формируют новую природу сопротивления клиента и, помимо ожидаемого прогресса, несут с собой определённые проблемы.

Искусственный интеллект представляет собой определённую совокупность технологий, направленную на моделирование интеллектуальных функций человека, включая анализ информации, принятие решений и генерацию быстрых ответов. Особое место отводится развитию обучаемых систем на логике и нейронных сетях, обладающих способностью накапливать знания и решать некоторые творческие задачи [1].

В контексте психологического консультирования ИИ реализован в основном в виде чатов и приложений для самодиагностики и онлайн-консультаций. Если обращаться к истории, то разработать некоего ИИ-консультанта пытались ещё в 60-х годах XX века. Первой подобной разработкой принято считать программу «Элиза», созданную информатиком Массачусетского технологического института Д. Вейнбаумом в 1966 году.

Алгоритм работал в формате повторения реплик за пользователем, создавая эффект заинтересованности. Несмотря на то, что изначально программа была задумана как шутка и была направлена на то, чтобы показать, что компьютер не способен взаимодействовать с человеком, многие пользователи были восхищены потенциалом «Элизы».

Сейчас цифровизация находится на той стадии развития, на которой появились чат-боты с генеративным ИИ, которые обучаются в процессе использования.

Современные реалии позволяют сделать вывод о стремительном росте использования таких технологий; пользователи активно обращаются к ИИ как к первому источнику поддержки по причине его доступности, анонимности, скорости обработки информации и отсутствия социальной оценки. Подобные боты позволяют быстро получить обратную связь, снизить напряжение, страх и чувство тревоги, а также понять первичный образ проблемы.

Таким образом, ИИ становится важным элементом цифровой среды психологической помощи.

В ходе использования искусственного интеллекта можно выделить несколько весомых преимуществ, которые представляют для пользователя особую ценность.

Во-первых, это доступность и оперативность обратной связи. Пользователь может получить поддержку в любую минуту независимо от географического положения, наличия специалистов и времени суток.

Во-вторых, важным аспектом является полное отсутствие каких-либо барьеров в общении: нет принятого регламента, формата общения, даже тон общения подстраивается под исходное сообщение клиента. Также, что немаловажно, отсутствует страх оценки, что способствует более открытой передаче переживаний без сглаживаний и подбора формулировок.

В-третьих, ИИ способствует когнитивной структуризации состояния, помогает клиенту осмыслить проблему и выделить основные аспекты.

Цифровые инструменты в целом могут выступать как средство некой первичной психологической помощи, особенно на первых этапах осознания проблемы.

Несмотря на преимущества, использование цифровых технологий в психологическом консультировании имеет и явные ограничения.

В качестве основного недостатка уместно выделить полное отсутствие индивидуального подхода. Искусственный интеллект по своей сути является алгоритмом, обученной моделью, которая не способна учитывать глубинные личностные особенности клиента, эмоциональный фон, жизненный контекст, а также любые бессознательные процессы. Несмотря на интенсивное развитие и усовершенствование технологий, ИИ не будет способен улавливать оттенки настроения клиента, его мимику, жесты, которые порой могут сыграть основополагающую роль в формировании заключения специалиста.

Также важным ограничивающим фактором, который сопутствует первому недостатку, является полное отсутствие терапевтического альянса, который играет центральную роль в эффективном оказании психологической помощи. Искусственный алгоритм не способен выстроить подлинные межличностные отношения, основанные на доверии и эмпатии, чего в свою очередь требует личностное консультирование, так как напоминает исповедь [2]. Цифровые сервисы и системы ИИ ориентированы на предоставление быстрых и чётких ответов, что формирует у пользователя ожидание немедленного объяснения и решения проблемы. Однако психологическое консультирование предполагает процесс постепенного исследования, допускающий неоднозначность, противоречивость и временное отсутствие ясности. Несоответствие между ожиданиями клиента и реальным характером психологической работы может

усиливать фрустрацию и порождать сопротивление в виде недоверия к специалисту или обесценивания его методов.

Дополнительно выделяются такие факторы, как:

- риск формирования иллюзии самопознания;
- непостоянство ответов, которые напрямую зависят от первоначальной настройки и описания запроса;
- преобладание когнитивных интерпретаций над эмоциональной работой;
- отсутствие профессиональной ответственности за результаты рекомендаций;
- невозможность корректной диагностики сложных психологических состояний.

Таким образом, модели ИИ однозначно не могут выступать в качестве полноценной замены психолога-консультанта.

Одной из основных особенностей цифровой среды является распространение практики самодиагностики. Зачастую клиенты приходят на консультацию с уже сформированными представлениями о своей проблеме, основанными на онлайн-тестах, блогах и рекомендациях чат-ботов, которые не всегда отражают реальную картину. Но профессиональная позиция консультанта такова, что он должен принимать всех без исключения клиентов, внимательно, доброжелательно и по-человечески к ним относиться, независимо от того, кто они, зачем пришли к нему, как настроены и какие цели преследуют [2].

Подобная ситуация приводит к таким последствиям, как:

- формирование когнитивной фиксации на диагнозе;
- сниженная готовность к работе над собственными убеждениями;
- усиление интеллектуализированного сопротивления;
- ожидание быстрых решений.

С одной стороны, самодиагностика повышает осознанность клиента, а с другой – может серьёзно воспрепятствовать глубокой психологической проработке проблемы, несмотря на то что саморазвитие отвечает идеалу хорошей подлинной жизни и процветания, поскольку так человек обретает своё индивидуальное измерение [3].

Использование алгоритмов цифровой среды трансформирует известные формы сопротивления в психологическом консультировании.

К таким формам можно отнести:

- сопротивление диагностике (упор на готовые онлайн-диагнозы);
- сопротивление сравнения;
- информационную перегрузку;
- интеллектуализацию через цифровые источники.

При этом ИИ может способствовать и формированию принятия, снижать острое чувство тревожности и помогать клиенту сделать первый шаг к осознанию проблемы. Таким образом, искусственный интеллект выступает двойственным фактором, одновременно облегчая доступ к помощи и усиливая отдельные формы сопротивления.

В процессе исследования я обратилась к одному из ИИ-ботов, чтобы получить информацию о том, каким видит свою роль в психологическом консультировании сам искусственный разум (см. рис. 1).

Чем ты можешь быть полезен в психотерапии Я не заменяю психотерапевта, но могу быть полезным инструментом поддержки и структурирования процесса — особенно между сессиями или на этапе саморефлексии. Практически это выглядит так:	2. Когнитивный анализ Могу помочь выявить: • когнитивные искажения (катастрофизация, обобщение и т.д.) • автоматические мысли • альтернативные интерпретации Это не «убеждение», а расширение картины — вы начинаете видеть больше вариантов, чем один негативный сценарий.	4. Психосообразование Могу объяснять понятия и механизмы: • тревога, выгорание, привязанность • защитные механизмы • паттерны поведения Например, разницу между тревогой как реакцией и тревожным расстройством как состоянием.
1. Структурирование переживаний Помогаю «разложить» состояние на компоненты: • мысли (что вы думаете) • эмоции (что чувствуете) • поведение (что делаете) Это базовая модель из Когнитивно-поведенческой терапии, которая снижает хаотичность восприятия.	3. Подготовка к терапии Если вы работаете с психологом: • помогу сформулировать запрос • структурировать, что произошло за неделю • подготовить конкретные кейсы для обсуждения Это повышает эффективность сессий.	5. Практики самопомощи Могу предложить: • упражнения (дневник мыслей, grounding, дыхание) • техники из CBT, ACT, схем-терапии • микро-привычки для стабилизации состояния Важно: без экстремальных или рискованных рекомендаций.
6. Рефлексия и «зеркало» Я могу задавать уточняющие вопросы, которые помогают: • глубже понять ситуацию • увидеть противоречия • осознать скрытые мотивы По сути — выполняю функцию «когнитивного зеркала».	7. Поддержка между сессиями Когда нет возможности сразу обратиться к специалисту: • можно «выгрузить» мысли • снизить интенсивность эмоций через проговаривание • получить более структурированный взгляд	Где границы Важно понимать ограничения: • я не ставлю диагнозы и не веду терапию • не заменяю живой контакт (это критично для глубокой работы) • в кризисных состояниях нужен человек, а не алгоритм Когда я особенно полезен • начальный этап: «не понимаю, что со мной» • между сессиями: закрепить или осмыслить • для людей с аналитическим складом мышления • когда нужно быстро «разобрать» ситуацию без ожидания

Рис. 1. Самоанализ ИИ о роли искусственного разума в психологическом консультировании

С точки зрения профессиональной практики психолога-консультанта данные тенденции требуют формирования новой позиции по отношению к цифровому опыту клиента. Игнорирование или обесценивание этого опыта может усилить сопротивление и разрушить терапевтический альянс. Напротив, включение информации,

полученной клиентом из ИИ и онлайн-ресурсов, в пространство совместного анализа позволяет использовать её как точку входа в более глубокое понимание проблемы. Психологу важно переводить внимание клиента с обобщённых формулировок на конкретные переживания, жизненные ситуации и субъективные смыслы.

Использование цифровых алгоритмов в психологическом консультировании представляет собой сложное и многогранное явление. С одной стороны, ИИ расширяет возможности получения первой психологической помощи, снижает барьеры обращения и способствует первичной поддержке клиента при любых обстоятельствах.

С другой стороны, он формирует новые риски, связанные с самодиагностикой, иллюзией понимания и усилением сопротивления. Проблема контроля цифровых систем – это обширная задача, которая заключается в том, чтобы создать такой алгоритм, который будет полезен человечеству, но при этом не способен нанести вред.

Проведённый анализ указывает на то, что искусственный интеллект однозначно не может заменить профессионального психолога, однако может выступать в роли сильного инструмента в системе психологической помощи. Эффективность консультирования в современных условиях зависит от умения специалиста учитывать цифровой опыт клиента, мягко интегрировать его в процесс работы и адаптировать классические методы к новым условиям. Перспектива дальнейших исследований связана с изучением долгосрочного влияния ИИ на психологическое здоровье и состояние пользователей, а также с разработкой методических рекомендаций по его безопасному и эффективному использованию в консультативной практике.

Список литературы

1. Станкевич Л.А. Интеллектуальные системы и технологии: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л.А. Станкевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2026. – 478 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/587749/p.2> (дата обращения: 10.04.2026).
2. Немов Р.С. Психологическое консультирование: учебник для вузов / Р.С. Немов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2026. – 440 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/582735/p.21> (дата обращения: 16.04.2026).
3. Маралов В.Г. Психология саморазвития: учебник для вузов / В.Г. Маралов, Н.А. Низовских, М.А. Щукина. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2026. – 368 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/585182/p.27> (дата обращения: 15.04.2026).
4. Ушаков Д.В. Искусственный интеллект как инструмент психологического исследования / Д.В. Ушаков // Сибирский психологический журнал. – 2023. – №90. – С. 188–200. DOI 10.17223/17267080/90/11. EDN FBMUGM
5. APA. Digital mental health: Evidence and practice. – Washington: American Psychological Association, 2023. – URL: <https://www.apa.org/topics/artificial-intelligence-machine-learning> (date of access: 07.04.2026).

Басова Евгения Александровна

канд. пед. наук, доцент, доцент

Астахова Мария Ильинична

студентка

ФГБОУ ВО «Тюменский государственный

институт культуры»

г. Тюмень, Тюменская область

РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ДЕТЕЙ В УСЛОВИЯХ МНОГОПРОФИЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация: в статье рассматриваются психолого-педагогические аспекты развития творческих способностей детей дошкольного и младшего школьного возраста в условиях многопрофильного учреждения дополнительного образования. Анализируются возрастные особенности детей, дифференцированные педагогические условия (пространственно-предметные, социально-коммуникативные, организационно-методические), специфика образовательной среды Дворца (многопрофильность, добровольность, интеграция искусств и спорта, наставничество). Показана динамика развития творческих способностей: от игрового экспериментирования к осознанной проектной деятельности.

Ключевые слова: творческие способности, дополнительное образование, возрастные особенности, игровые методы, проектная деятельность, коллективные творческие дела.

Современное общество предъявляет высокие требования к способности личности к нестандартному мышлению, генерации новых идей, гибкости в решении проблем. Как справедливо отмечал Л.С. Выготский, «творческая деятельность делает человека существом, обращённым к будущему, созидующим и видоизменяющим своё настоящее» [3, с. 5].

Особую роль в развитии творческих способностей играют учреждения дополнительного образования. В отличие от общеобразовательной школы, дополнительное образование строится на принципах добровольности, свободы выбора программ, отсутствия жёстких оценочных систем. Одним из ведущих многопрофильных учреждений такого типа в регионе является Дворец творчества и спорта

«Пионер», объединяющий вокальные, хореографические, театральные, цирковые, технические и спортивные студии.

Эффективность развития творческих способностей напрямую зависит от учёта возрастных особенностей детей. Под творческими способностями понимается комплекс индивидуально-психологических особенностей личности (воображение, дивергентное мышление, эмоциональная чувствительность), обеспечивающих создание субъективно нового продукта. В западной психологии Дж. Гилфорд ввёл понятие «креативность», выделив дивергентное мышление (поиск множества решений) как основу творчества [6, с. 442]. Э.П. Торренс создал батарею тестов, оценивающих беглость, гибкость, оригинальность и разработанность идей. Отечественная психология долгое время дискутировала с западным подходом. Д.Б. Богоявленская предложила понятие «интеллектуальная активность» как стремление выходить за пределы требуемого решения [1, с. 142]. В.Н. Дружинин признавал креативность самостоятельной характеристикой интеллекта [8, с. 168]. Ключевым для нашего исследования является деятельностный подход (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн), согласно которому творческие способности не являются врождёнными, а формируются в деятельности при создании соответствующих педагогических условий. Н.С. Лейтес ввёл понятие «возрастная одарённость» – временное состояние, которое может угаснуть без фиксации в творческой деятельности [11, с. 159].

Рассмотрим подробнее возрастные особенности. Детям 3–6 лет присуще ведущая деятельность – сюжетно-ролевая игра. Л.С. Выготский в полемике с Ж. Пиаже доказывал, что игра – это не регресс, а школа произвольного поведения и творчества [3; 12]. Эмоциональная открытость и яркое воображение создают базу для эстетического отношения к действительности. В возрасте 6–7 лет приходит произвольность – способность управлять воображением и планировать замысел. Л.И. Божович ввела понятие «внутренняя позиция школьника» [2, с. 175]. Возникает страх ошибки, что требует от педагога поддержания психологической безопасности. Для детей 7–9 лет ведущей становится учебная деятельность. П.Я. Гальперин и Н.Ф. Талызина показали, что ребёнок способен выполнять творческое задание по алгоритму, а затем модифицировать его, проявляя оригинальность [5; 13].

Дворец творчества и спорта «Пионер» представляет собой учреждение дополнительного образования, принципиально отличающееся от школы: добровольность посещения, безотметочное

оценивание, гибкость организации пространства. Многопрофильная среда «Пионера» (вокальные, хореографические, театральные, цирковые, технические и спортивные студии) реализует принцип амплификации А.В. Запорожца – обогащения развития через разнообразие деятельности [9, с. 22]. Добровольность выбора коррелирует с теорией самодетерминации Э. Деси и Р. Райана: внутренняя мотивация возникает при удовлетворении потребностей в автономии, компетентности и связанности с другими [7, с. 68]. Интеграция искусств и спорта развивает телесную выразительность, волю и пространственное мышление, что соответствует идеям Л.С. Выготского о синтезе искусств [4, с. 175]. Концерт «Первые шаги» (2026) для детей 4–7 лет наглядно демонстрирует эффективность описанных условий. Феномен наставничества (Н.С. Лейтес, «питательная среда») и взаимодействие педагогов разных направлений создают синергетический эффект, моделируя реальную творческую среду.

Развитие творческих способностей в «Пионере» идёт по двум векторам: смена мотивов и изменение отношений с образцом. Подчеркиваем, что для детей 3–6 лет разработана форма занятий – игровая программа («путешествие», «сказка») в группах «Академии дошкольника». Основная задача – разбудить воображение. Выход на сцену в концерте «Первые шаги» для четырёхлетнего ребёнка – это праздничная игра, а не профессиональное выступление. Для детей 6–7 лет – творческие мастерские, где осваивается техника творчества (смешивание красок, ритмический рисунок). Ключевой метод – эвристическая беседа, переводящая спонтанный порыв в осознанный замысел. Для детей 7–9 лет ведущая форма – проектная деятельность (исследовательские работы в «Кванториуме», подготовка концерта). Самым сильным средством является методика коллективных творческих дел (КТД)

И.П. Иванова, включающая этапы: предварительная работа, коллективное планирование, подготовка, проведение, коллективный анализ, последствие [10]. Любой концерт в «Пионере», включая «Первые шаги», является вариантом КТД. Публичные выступления удовлетворяют потребность младшего школьника в признании и формируют внутреннюю мотивацию достижения.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Творческие способности не являются врождёнными, а формируются в деятельности при создании соответствующих педагогических условий. Каждый возрастной этап (3–6, 6–7, 7–9 лет) требует

дифференцированного подхода: от игровых методов и пространственно-предметных условий (3–6 лет) через социально-коммуникативные и синтез игры с беседой (6–7 лет) к проектным и проблемным методам (7–9 лет). Дворец «Пионер» создаёт уникальную многопрофильную среду, реализующую принципы амплификации, добровольности и интеграции искусств, что способствует развитию ассоциативного и дивергентного мышления. Практика проведения концертов «Первые шаги» подтверждает эффективность описанных условий. Динамика развития творческих способностей прослеживается от подражания к самостоятельности, от игрового экспериментирования к осознанной проектной деятельности.

Список литературы

1. Богоявленская Д.Б. Психология творческих способностей / Д.Б. Богоявленская. – М.: Академия, 2002. – 320 с.
2. Божович Л.И. Личность и её формирование в детском возрасте / Л.И. Божович. – М.: Просвещение, 1968. – 464 с.
3. Выготский Л.С. Воображение и творчество в детском возрасте / Л.С. Выготский. – СПб.: Союз, 1997. – 96 с.
4. Выготский Л.С. Психология искусства / Л.С. Выготский. – М.: Искусство, 1968. – 576 с.
5. Гальперин П.Я. Введение в психологию / П.Я. Гальперин. – М.: МГУ, 1976. – 150 с.
6. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта / Дж. Гилфорд // Психология мышления. – М.: Прогресс, 1965. – С. 433–456.
7. Деси Э. Самодетерминация и внутренняя мотивация / Э. Деси, Р. Райан // Психология мотивации. – СПб.: Питер, 2019. – С. 112–135.
8. Дружинин В.Н. Психология общих способностей / В.Н. Дружинин. – СПб.: Питер, 1999. – 368 с. EDN RKRFSF
9. Запорожец А.В. Избранные психологические труды / А.В. Запорожец. – М.: Педагогика, 1986. – 320 с.
10. Иванов И.П. Энциклопедия коллективных творческих дел / И.П. Иванов. – М.: Педагогика, 1989. – 208 с.
11. Лейтес Н.С. Умственные способности и возраст / Н.С. Лейтес. – М.: Педагогика, 1971. – 280 с.
12. Пиаже Ж. Психология интеллекта / Ж. Пиаже. – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.
13. Талызина Н.Ф. Педагогическая психология / Н.Ф. Талызина. – М.: Академия, 2008. – 288 с. EDN QXVBXZ

Бессонова Мадина

студентка

Научный руководитель

Александров Спартак Геннадьевич

канд. пед. наук, доцент

Краснодарский филиал

ФГБОУ ВО «Российский экономический

университет им. Г.В. Плеханова»

г. Краснодар, Краснодарский край

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В РАЗРЕЗЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: в статье рассматриваются актуальные проблемы профессионального выгорания, возникающие у работников в условиях цифровой экономики. Анализируются такие факторы, как информационная перегрузка, размытие границ между рабочим и личным временем при удалённой занятости, цифровой стресс, вызванный постоянным доступом к коммуникационным каналам, а также роль автоматизации и контроля со стороны цифровых платформ. Особое внимание уделяется специфике выгорания среди молодых специалистов и студентов, совмещающих учёбу и работу в цифровой среде. Предлагаются направления профилактики, учитывающие современные реалии.

Ключевые слова: профессиональное выгорание, цифровая экономика, информационная перегрузка, удалённая работа, цифровой стресс.

Переход к цифровой экономике изменил не только структуру занятости, но и саму природу трудовой деятельности. Постоянная подключённость, обилие коммуникационных каналов, необходимость быстро осваивать новые инструменты создают почву для развития профессионального выгорания [7].

Традиционно выгорание рассматривается как результат хронического стресса, проявляющийся в эмоциональном истощении, деперсонализации и снижении личных достижений. Однако в условиях цифровой трансформации возникают новые проблемы [3].

Одним из ключевых факторов стала информационная перегрузка. Цифровая экономика требует постоянного мониторинга огромных объёмов данных: электронная почта, мессенджеры, корпоративные чаты. В результате мозг не успевает восстанавливаться, накапливается усталость. Информационная перегрузка менее очевидна, чем физическое переутомление, поэтому человек долго не замечает снижения эффективности [5].

Не менее острой проблемой выступает размытие границ между работой и личной жизнью. При удалённой и гибридной занятости сотрудник остаётся доступным практически круглосуточно. Мессенджеры установлены на личных смартфонах, уведомления приходят домой, в выходные, во время отпуска.

Многие ощущают негласное давление: ответить на сообщение вечером становится социальной нормой. Это приводит к хронической невозможности полноценно отдохнуть. Человек постоянно находится в состоянии «боевой готовности», что истощает адаптационные ресурсы [7].

Парадоксально, но технологии, призванные облегчить труд, создают иллюзию бесконечной рабочей недели.

Особого внимания заслуживает феномен цифрового стресса, связанного с необходимостью постоянно осваивать новые программы. Цифровая экономика развивается стремительно: интерфейсы обновляются, инструменты устаревают.

Для многих работников, особенно старших возрастных групп, это становится источником тревоги. Страх не справиться с технологиями, допустить ошибку, выглядеть некомпетентно усиливает базовый уровень стресса [3]. При этом обучение часто происходит в нерабочее время, что перегружает сотрудника. Организации, внедряя цифровые решения, не всегда учитывают человеческий фактор.

Следующий аспект – цифровой контроль и автоматизация оценки труда. Всё больше компаний используют программы отслеживания активности: фиксация нажатий клавиш, времени за компьютером, скриншоты рабочего стола. Системы ИИ анализируют переписку, оценивают скорость реакции. Такая практика ведёт к росту тревожности и ощущению постоянного наблюдения [5].

Сотрудник начинает ориентироваться не на качество результата, а на «цифровые метрики» – например, не выключать веб-камеру в Zoom, даже когда он думает. Это порождает внутренний конфликт и ведёт к деперсонализации – ключевому симптому выгорания.

Отдельная группа проблем касается молодых специалистов и студентов, которые только входят в профессию. Они часто начинают трудовую деятельность именно в цифровой среде: удалённые стажировки, фриланс, работа в онлайн-сервисах. У них ещё не сформированы устойчивые привычки самоорганизации, а работодатели ожидают мгновенной вовлечённости.

Молодёжь сталкивается с «парадоксом подключённости»: с одной стороны, технологии дают гибкость, с другой – стирают естественные перерывы. Кроме того, в онлайн-среде снижается качество социальной поддержки: коллеги воспринимаются как аватары, не формируется личное доверие [3].

В результате молодой человек может долго не замечать признаков выгорания, списывая усталость на интенсивную учёбу.

Цифровая экономика порождает и феномен «токсичной продуктивности». Социальные сети транслируют образ идеального работника, который всегда онлайн, успевает на несколько проектов и осваивает новые навыки. Человек сравнивает себя с этими недостижимыми образами, испытывает вину за перерывы, сон, личное время.

Алгоритмы «подсовывают» истории успеха и лайфхаки, усиливая давление. Формируется убеждение: «Я должен работать больше, иначе я неудачник». Это внутреннее требование становится мощным катализатором выгорания, поскольку отдых воспринимается как проступок [2].

Традиционные методы профилактики выгорания – нормирование рабочего времени, психологическая поддержка – в цифровой экономике работают хуже. Причина в том, что источник стресса часто находится не в официальных отношениях, а в самом способе организации работы через цифровые инструменты. Сотрудник может формально не получать сообщений после 18:00, но привычка проверять почту сохраняется.

Поэтому необходимы новые подходы, ориентированные на цифровую гигиену: обучение осознанному использованию гаджетов, настройка «часов тишины», ограничение числа коммуникационных каналов [7].

Важно также пересматривать критерии оценки труда, смещая акцент с количественных показателей на качественные результаты и избегая избыточного цифрового контроля [5].

Помимо организационных мер, важна личная ответственность работника за своё цифровое благополучие. Это включает умение

выстраивать ритуалы переключения между работой и отдыхом – например, прогулку после выключения компьютера или чтение бумажной книги перед сном.

Полезен «цифровой детокс»: дни или часы без уведомлений и экранов. Для студентов, совмещающих учёбу и работу, особенно важно планировать время так, чтобы оставались промежутки для восстановления без гаджетов – спорт, живое общение, хобби, не связанные с компьютером. Регулярная физическая активность играет ключевую роль: она повышает работоспособность, улучшает психологическое состояние и формирует здоровый стиль жизни [6].

Внимание к физическому и ментальному здоровью работников становится прямым фактором производительности труда [1].

Однако нельзя перекладывать всю ответственность на человека: необходимы системные изменения – правовое регулирование права на отключение от корпоративных каналов, а также включение в университетские курсы по цифровой гигиене.

Подводя итог, можно сказать, что профессиональное выгорание в цифровой экономике приобретает новые формы. Информационная перегрузка, стирание границ труда и отдыха, цифровой стресс, тотальный контроль, токсичная продуктивность – все эти факторы значительно повышают уязвимость современных работников [3].

Наиболее подвержены риску молодые специалисты и студенты, у которых ещё не сформированы защитные механизмы. Решение проблемы лежит на пересечении индивидуальных стратегий саморегуляции, организационной культуры, ориентированной на благополучие, и правовых норм, защищающих человека от «цифрового рабства».

Без комплексного подхода рост выгорания будет усиливаться, снижая не только качество жизни людей, но и общую продуктивность экономики [4].

Список литературы

1. Александров С.Г. Физическая активность и ее роль в повышении работоспособности студентов / С.Г. Александров, Д.А. Севостьянова // Сфера услуг: инновации и качество. – 2023. – №68. – С. 13–23. EDN QAFLFN
2. Григорян М.Г. Влияние занятий физическими упражнениями на психологическое состояние студента / М.Г. Григорян, В.Д. Мазнева // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей: материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции. – Волгоград, 2021. – С. 505–508. EDN YNHRFQ

3. Профессиографические особенности деятельности IT-специалистов как рискогенные факторы выгорания / А.Ф. Джумагулова, Н.Е. Водопьянова, О.О. Гофман, Г.С. Никифоров // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. – 2024. – Т. 21. №1. – С. 220–241. DOI 10.22363/2313-1683-2024-21-1-220-241. EDN TMQPIK

4. Раевский К.Э. Внимание к физическому и ментальному здоровью работников как фактор производительности труда / К.Э. Раевский, С.Г. Александров // Сфера услуг: инновации и качество. – 2024. – №73. – С. 112–122. EDN WIWYJY

5. Резниченко С.И. Офисная среда и параметры профессионального опыта как предикторы профессионального выгорания у IT-специалистов / С.И. Резниченко, П.О. Подтягина // Экспериментальная психология. – 2024. – Т. 17. №1. – С. 181–197. DOI 10.17759/exppsy.2024170112. EDN ZIAYJO

6. Сурин И.В. Влияние физической культуры и спорта на функционирование организма и формирование «здорового стиля жизни» студентов вузов / И.В. Сурин, С.Г. Александров // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – №50. – С. 362–367. EDN JCJWFJ

7. Чуланова О.Л. Операционализация профессионального выгорания персонала в условиях удаленной работы и гибридного офиса / О.Л. Чуланова, В.Р. Санайков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12. №2. – С. 45–52. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-2-107-114. EDN UQLPRK

Ефанова Татьяна Юрьевна

студентка

ОАНО ВО «Московский институт

технологий и управления»

г. Москва

АКТУАЛЬНОСТЬ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ПОЛОВОГО ВОСПИТАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПОДРОСТКОВ

Аннотация: статья посвящена обоснованию актуальности психолого-педагогического сопровождения полового воспитания современных подростков в контексте подросткового кризиса. Обоснована необходимость разработки единой программы полового воспитания в образовательных учреждениях. На основе результатов анкетирования выявлен информационный дефицит в вопросах полового воспитания подростков и проанализированы риски, связанные с недостатком соответствующих знаний (дезинформированность, рискованное поведение, нарушение психозмоционального развития). Представлен комплекс мероприятий для устранения дефицита в знаниях с учетом возрастных и психологических особенностей подростков. Предложена модель комплексного психолого-педагогического сопровождения полового воспитания, интегрирующая просветительскую, консультативную, профилактическую работу.

Ключевые слова: подростковый кризис, половое созревание, половое воспитание, психосексуальное развитие, психолого-педагогическое сопровождение, репродуктивное здоровье.

Подростковый кризис, переход от детства к взрослости в возрасте от 13 до 17 лет (по Л.С. Выготскому), считается одним из самых важных и сложных в процессе развития человека. В этом возрасте происходит интенсивное психофизиологическое и социальное развитие, которое сопровождается кризисом идентичности. Ключевым аспектом подросткового возраста является процесс полового созревания и психосексуального развития. В данный период подростку требуется особое внимание со стороны ближайшего социального окружения, помощь и поддержка в решении вопросов взросления и развития.

В современной системе образования механизмы осуществления полового воспитания часто оказываются неэффективными, что связано с отсутствием единой психолого-педагогической системы

поддержки подростков в вопросах психосексуального развития, социокультурными стереотипами и установками, недостатком научно обоснованных просветительских материалов для работы с подростками по данной проблематике.

Это приводит к увеличению рисков, связанных с ранней сексуальной активностью (ИППП, беременность, насилие), а также к утрате традиционных ценностных ориентиров в построении семейно-брачных отношений.

В данной ситуации особую актуальность приобретает необходимость психолого-педагогического сопровождения полового воспитания подростков, в системе которого сочетаются комплексные методы просветительской, профилактической, диагностической и консультационной работы.

Целью данной статьи является обоснование актуальности психолого-педагогического сопровождения полового воспитания современных подростков.

Вопрос необходимости полового воспитания в подростковом возрасте возникал неоднократно. В 80-е годы XX века в отечественных школах была предпринята попытка практической реализации нравственно-полового воспитания посредством введения в школьную программу специального курса «Этика и психология семейной жизни». На практике данный курс просуществовал несколько лет ввиду отсутствия специальной подготовки учителей и методических пособий. По словам С.И. Кона, в Советском Союзе сексуальное просвещение было практически запрещено. В России в 1996 году попытка Министерства образования при поддержке ООН запустить экспериментальный проект по половому воспитанию провалилась [2].

Т.А. Репина, доктор психологических наук, детский психолог, отмечала, что в российской педагогике термин «половое воспитание» часто заменяется на «сексуальное воспитание», что приводит к тому, что этот раздел отвергается как учителями, так и родителями. Феноменологические различия между этими определениями (на англ. языке *sex* – биологический пол, а *gender* – социальный пол) неизвестны большинству взрослых, воспитывающих детей, и поэтому половое воспитание как процесс динамического формирования качеств мужественности и женственности приобретает совершенно другое значение в их взглядах [7]. Надо признать, что в настоящее время взгляды большинства взрослых остаются прежними.

На данный момент в федеральных государственных стандартах (ФГОС) программа полового воспитания отсутствует как отдельный

раздел. В школьной программе существуют разобщенные материалы: по биологии тему «Размножение и развитие человека» проходят в 9 классе, раздел обществознания о взаимодействии полов (гендерных ролях) изучается в 11 классе, раздел по ОБЖ (основы безопасности жизнедеятельности) по теме «Социально-опасные болезни (ВИЧ-инфекция, СПИД)» проходят в 8–9 классе. Вопросы нравственно – полового воспитания включаются в воспитательную работу образовательных организаций в рамках реализации образовательных программ и внеурочной деятельности. Но проведение мероприятий по половому воспитанию остается на усмотрение руководства каждого образовательного учреждения и, как показывает практика, таких учреждений единицы.

В качестве современной психолого-педагогической помощи подросткам в образовательном учреждении в прохождении этапа взросления эффективным представляется комплексный подход (воспитание, обучение, профилактика, просвещение) через психолого-педагогическое сопровождение полового воспитания. Психолого-педагогическое сопровождение обеспечивает подростку помощь и поддержку как на начальных этапах, так и в особо сложных, кризисных и переходных этапах обучения [4].

Под психолого-педагогическим сопровождением полового воспитания подростков понимается процесс создания в образовательном процессе условий для успешного психоэмоционального развития и социализации каждого подростка через систему мероприятий по темам репродуктивного здоровья, гендерной идентичности, нравственно-половых норм, безопасного поведения в сфере межполовых отношений. Целью психолого-педагогического сопровождения полового воспитания подростков является оказание системной квалифицированной помощи в формировании ценностно-смыслового отношения к вопросам взаимоотношения полов, основанного на уважении, ответственности и безопасности, а также в развитии готовности к здоровому, конструктивному социальному взаимодействию. Понятие психолого-педагогического сопровождения полового воспитания подростков подчеркивает необходимость комплексной совместной деятельности психологов, педагогов и иных специалистов на основе принципов доверия, добровольности, конфиденциальности и достоверности информации, уважения к ценностям семьи и культурным традициям, учета возрастных и индивидуальных особенностей подростков.

Основными направлениям психолого-педагогического сопровождения полового воспитания подростков являются:

- психологическая и психолого-педагогическая диагностика;
- просветительская работа (лекции, вебинары, тренинги, беседы);
- профилактика (лекции, вебинары, беседы);
- индивидуальная и групповая психокоррекционная работа;
- работа с родителями, педагогами (лекции, вебинары, тренинги, беседы).

Необходимость психолого-педагогического сопровождения полового воспитания подростков обусловлена спецификой подросткового периода, который характеризуется бурными физиологическими, психологическими изменениями и возникающими сложностями при адаптации к новым условиям.

В подростковом возрасте происходят изменения в работе желез внутренней секреции, таких как гипофиз и щитовидная железа, которые меняют гормональный фон организма, запуская формирование репродуктивной системы и соматические изменения. Начинается процесс полового созревания и интенсивного психосексуального развития у девочек в 9–12 лет, у мальчиков в 12–14 лет [1, с. 28].

Под психосексуальным развитием понимается один из аспектов индивидуального психического развития, в процессе которого формируется сначала половое, а затем гендерное самосознание, осваиваются половые роли, развивается психосексуальная ориентация человека [5]. Также, в процессе психосексуального развития, активизируется половое влечение (сексуальность). Важным моментом является способность им управлять социально приемлемым способом, а для этого необходимо понимать структуру данного феномена.

Французский гештальт – терапевт Б. Мартель представляет структуру сексуальности, состоящую из пяти измерений (см. рисунок 1).



Рис. 1. Структура сексуальности (по Б. Мартель)

Источник: составлено автором по данным [3].

Как видно из структуры, сексуальность – это многогранный конструкт, который выходит за рамки получения информации и включает в себя развитие таких способностей как осознанность, умение выражать собственные чувства и ощущения, умение давать вербальную обратную связь, умение находить смысл, понимание собственных сексуальных установок и т. д.

Таким образом, психосексуальное развитие подростков является сложным процессом, включающим формирование телесного самосознания, половой идентичности, навыков межличностного взаимодействия и готовности к ответственным отношениям.

В процессе полового созревания у подростков возникает объективная потребность в получении достоверных знаний по вопросам психосексуального развития, что связано с активизацией гормональной системы, ростом интереса к межличностным отношениям и вопросам интимной сферы.

С целью изучения уровня осведомленности подростков в вопросах психосексуального развития и выявления актуальных тематических запросов нами было проведено анонимное анкетирование обучающихся 8 классов.

Анкетирование подростков в количестве 50 человек в возрасте 14–15 лет (8 класс) показало пробелы в знаниях определенных тем (см. таблицу 1).

Таблица 1

Пробелы в знаниях современных подростков
в сфере психосексуального развития

Тема вопроса (коротко)	Ответы	Количество человек, % от общей выборки 50 человек
О гигиене	Не соответствуют норме	8–9 (16–18%)
Понимание термина «половые отношения»	Нет ответа	4 (8%)
Причины ранней половой жизни	Причины, несвязанные с чувствами	49 (99%)
Виды контрацепции	Не знаю	27 (54%)
Последствия от незащищенного полового акта	Неправильный ответ или не знаю	10 (20%)
Возможность беременности от первого полового акта без предохранения	Не знаю, нет ответа, неправильный ответ	24 (48%)
Куда обратиться в случае насилия	Не знаю, нет ответа	8 (16%)
Знакомы ли с понятием гендерные роли	Нет ответа, не знаю	27 (54%)

Источник: составлено автором по данным анкетирования.

Данные анкетирования (таблица 1) показывают, что у некоторых подростков: отсутствует понимание необходимости личной гигиены (смены нижнего белья, принятия душа, использования средств гигиены); отсутствует понимание термина «половые отношения»; отсутствует понимание истинных причин начала половой жизни (только один ответ про чувства – «потому что любят друг друга»); отсутствует информация о видах контрацепции и понимание самого понятия «контрацепция»; отсутствует информация о реальных последствиях от незащищенного полового акта без

предохранения; отсутствует информация о возможности беременности от первого полового акта без предохранения; отсутствует информация, куда можно обратиться в случае насилия; отсутствует информация о понятии «гендерные роли».

Важно отметить, что пробелы в знаниях подростков повышают такие риски как: ранние половые связи, в результате которых возможно получение психологических травм; заболевания, передающиеся половым путем; подростковая беременность; ранние аборты и как следствие ограничение репродуктивной функции; сексуальное насилие (в т. ч. недобровольный секстинг) в отношении подростков, буллинг, кибербуллинг, груминг, кибергруминг и т. д.

Анализ результатов проведенного исследования указывает на наличие существенных проблем в сфере полового воспитания подростков: в образовательном процессе отсутствует единая программа полового воспитания, вопросы психосексуального развития в ряде культурных и семейных традиций находятся под запретом, отмечается недостаток научно обоснованных просветительских материалов для работы с подростками.

В данной ситуации подростки вынуждены искать информацию в альтернативных источниках, преимущественно в интернет-ресурсах, что сопряжено с рисками получения недостоверной информации и доступа к вредоносному контенту, с рисками асоциального влияния и подверженности манипулятивным стратегиям. Например, в ходе исследования, проведенного объединением «Альянс», было выявлено, что 96% подростков России сталкиваются с цифровыми угрозами (фейки, мошенничество, игровая зависимость, интернет-зависимость, кибербуллинг), а 30% подростков и родителей не знают, что такое противоправный контент. С сексуальными домогательствами в соцсетях и мессенджерах сталкиваются 40% подростков, с созданием и распространением порнографии с участием детей и подростков сталкивается 31% подростков [6].

Незрелость эмоционально-волевой сферы и недостаточная осведомленность подростков могут приводить к деструктивному, рискованному поведению. В этот период формируются базовые представления о сексуальности, ценностные установки, представления о межличностных отношениях, поэтому психолого-педагогическое сопровождение в половом воспитании подростков является необходимой мерой поддержки и профилактики психологических трудностей.

Результаты проведенного исследования выявили актуальные потребности подростков в знаниях о психосексуальном развитии в

период полового созревания, на основе которых был сформирован перечень рекомендуемых просветительских мероприятий (таблица 2).

Таблица 2

Рекомендуемые мероприятия для повышения уровня осведомленности подростка в сфере психосексуального развития

№	Тема	Вид мероприятий	Ведущие	Участники
1	2	3	4	5
1	«Взаимосвязь биологических изменений организма и гигиены»	Лекции, вебинары, беседы	Специалисты (врач-гинеколог, врач-уролог, андролог), психолог	Ученики 8 классов
	«Вопросы гигиены подростка»			Родители учеников 8 классов
2	«Что важно знать о репродуктивном здоровье»	Лекции, вебинары, беседы (раздельно по полу)	Специалисты (врач-гинеколог, врач-уролог, андролог), психолог	Ученики 8 классов
	«Как говорить с детьми о сексе», задачи родителя в период полового созревания подростка	Самообучение (список литературы)	Психолог	Родители учеников 8 классов
3	«Эмоциональный интеллект», «Нравственное воспитание», «Уважение в межличностных взаимоотношениях»	Тренинги, групповые консультации	Психолог	Ученики 8 классов

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5
4	«Доверие взрослым» «Доверие подростка»	Беседы, вебинары	Психолог	Ученики 8 классов Родители учеников 8 классов
5	Список рекомендованной литературы для родителей на тему «Репродуктивное здоровье подростка»			Родители учеников 8 классов
6	«Самооценка, формирование и развитие»	Групповые консультации, беседы	Психолог	Ученики 8 классов
7	«Влюбленность, любовь»	Групповые консультации, беседы	Психолог	Ученики 8 классов
8	«Рефлексия», «Личные границы»	Групповые консультации, беседы	Психолог	Ученики 8 классов
9	«Осознанность, ответственность» «Сексуальность»	Групповые консультации, беседы	Психолог	Ученики 8 классов
10	«Важность хобби в жизни подростка»	Беседы, вебинары	Психолог	Родители учеников 8 классов
11	«Насилие», памятки с телефонами, где могут помочь	Групповые консультации, беседы	Психолог	Ученики 8 классов Родители учеников 8 классов
12	«Гендерные роли»	Групповые консультации, беседы	Психолог	Ученики 8 классов

Источник: составлено автором по данным анкетирования.

Важно отметить, что в процессе психолого-педагогического сопровождения полового воспитания подростков особое внимание следует уделить просветительской работе с родителями. «В случае

разгерметизации салона наденьте кислородную маску сначала на себя, а затем на ребенка», такая знакомая фраза для тех, кто хотя бы раз летал на самолете. В ней прослеживается основная задача родителя, чтобы помочь ребенку, необходимо помочь сначала себе. Поэтому добавлены мероприятия для родителей, с помощью которых он сможет дать опору подростку в вопросах психосексуального развития.

Психолого-педагогическое сопровождение полового воспитания подростков должно действовать целостно, охватывая разные стороны психосексуального развития подростка в период взросления, помогая тем самым ему справиться с проблемами подросткового периода:

- преодолеть эмоциональную неустойчивость, уязвимость, неумение регулировать свое поведение, трудности в общении и пр.;
- справиться с проблемами самовосприятия, самосознания, трудностями в построении гармоничных отношений;
- выработать собственные осознанные нормы, взгляды, ценности и справиться с негативным и противоречивым влиянием социального окружения.

Подводя итог, хочется отметить сложность протекания процесса полового созревания и психосексуального развития у подростка, связанного с интенсивными психофизиологическими изменениями, становлением половой идентичности и формированием психосексуальной сферы. Данный период требует особого внимания со стороны ближайшего социального окружения, своевременного обучения и воспитания подростка. Однако, анализ современной образовательной системы показал отсутствие единой, научно обоснованной программы полового воспитания. Разрозненные материалы и мероприятия, имеющиеся в курсах по биологии, обществознания и ОБЖ, не охватывают целостного представления о психосексуальном развитии подростка. Проведенное исследование показало, что у подростков 14–15 лет существуют пробелы в осведомленности по вопросам психосексуального развития. Выявленные дефициты знаний повышают риски для физического и психологического здоровья подростков, включая ИППП, беременность, насилие. В сложившихся условиях наиболее эффективным способом решения проблемы выступает психолого-педагогическое сопровождение полового воспитания современных подростков. Комплексный подход психолого-педагогического сопровождения предполагает диагностическую, просветительскую, профилактическую и коррекционную работу, а также взаимодействие с родителями, педагогами и

специалистами. Данный подход позволяет обеспечить подростку своевременную помощь, поддержку, знания в период взросления, охватывая разные стороны психосексуального развития и осуществляя тем самым половое воспитание современного подростка.

Таким образом, внедрение психолого-педагогического сопровождения полового воспитания подростков является не просто желательной, а необходимой мерой, обеспечивающей успешное и безопасное прохождение подростком кризисного этапа взросления, сохраняющей его репродуктивное здоровье и способствующей формированию зрелой, ответственной личности. Важно отметить, что само по себе психолого-педагогическое сопровождение полового воспитания современных подростков, без поддержки со стороны общества и государства, остается индивидуальным «спасательным кругом в море подростковых проблем» каждого образовательного учреждения. Поэтому в качестве перспективы видится, что внедряя комплекс мероприятий по психосексуальному развитию для подросткового возраста с помощью психолого-педагогического сопровождения, проводя исследования в образовательных учреждениях и подтверждая их успешность, образовательный стандарт будет дополнен единым комплексом мероприятий по половому воспитанию для подросткового возраста.

Список литературы

1. Девярых С.Ю. Половая социализация молодежи в условиях социокультурной трансформации семьи: монография / С.Ю. Девярых. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2026. – 187 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/586887/p.6> (дата обращения: 03.05.2026).
2. Кон И.С. Подростковая сексуальность на пороге XXI века. Социально-педагогический анализ / И.С. Кон. – Дубна: Феникс+, 2001. – 208 с.
3. Маяковская М.О. Феномен психологии сексуального интеллекта как научного конструкта / М.О. Маяковская // Человеческий капитал. – 2020. – №10(142). – С. 163–170. DOI 10.25629/НС.2020.10.13. EDN JGMLZJ
4. Пряничникова Я.Д. Что из себя представляет психолого-педагогическое сопровождение в школе? / Я.Д. Пряничникова // Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири. – 2020. – №4. – С. 108–117. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chto-iz-sebya-predstavlyayet-psihologo-pedagogicheskoe-soprovozhdenie-v-shkole/viewer> (дата обращения: 03.06.2026). EDN VAUTYY
5. Психосексуальное развитие и половое воспитание на разных этапах развития ребенка: методическое пособие / Министерство труда и социального развития Республики Саха (Якутия), Республиканский центр содействия семейному воспитанию; сост.: А.В. Киселева [и др.]; отв. ред. Э.В. Кондрачев. – Якутск: Дом печати, 2023. – 52 с.

6. Репина Т.А. Проблема полоролевой социализации детей / Т.А. Репина; Рос. акад. образования, Моск. психол.-соц. ин-т. – М.: Изд-во Моск. психолого-соц. ин-та; Воронеж: МОДЭК, 2004. – 288 с. EDN QX1YBN

7. Социологическое исследование: Организация защиты детей и подростков от негативного воздействия интернета в России // Альянс по защите детей в цифровой среде. – URL: https://internetforkids.ru/Безопасность_в_интернете_исследование_Альянса.pdf (дата обращения: 03.05.2026).

Ларионова Марина Александровна

канд. пед. наук, доцент

ОАНО ВО «Московский институт
технологий и управления»

г. Москва

СПЕЦИФИКА ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ В ДИСТАНЦИОННОМ ФОРМАТЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация: в статье анализируются особенности психолого-педагогического сопровождения обучающихся в условиях дистанционного обучения, рассматривается фасилитирующая функция преподавателя в развитии субъектности обучающегося в мыследеятельности, а также обозначаются риски снижения учебной мотивации и социальной депривации в цифровой среде. Анализируются формы и методы организации психолого-педагогического сопровождения в дистанционном обучении. Акцент сделан на дистанционном формате вузовского образования.

Ключевые слова: психолого-педагогическое сопровождение, фасилитация в обучении, учебная мотивация, развитие мышления обучающихся, социальная депривация в цифровой среде.

Смена образовательной парадигмы сегодня, а именно, трансформация, прежде всего, высшего образования в цифровую плоскость приводит к фундаментальному сдвигу в антропологии обучения. Основной особенностью дистанционного формата образования становится то, что студент оказывается в ситуации «автономии», в которой традиционные механизмы внешней регуляции учебной деятельности (присутствие в аудитории, непосредственное взаимодействие с преподавателем и сокурсниками и т. д.) перестают работать.

Психолого-педагогическое сопровождение акцентируется на системе поддержки личностно-профессиональной мотивации обучающегося вуза к получению образования, развитию профессиональных компетенций, сохранению социальной адаптированности в цифровой среде, поиску дидактических средств формирования метакогнитивных навыков и самостоятельной мыследеятельности [2].

В дистанционном формате образования преподаватель утрачивает привычную роль ведущего ретранслятора знаний. Его главной задачей, на наш взгляд, становится фасилитация получения профессионального образования обучающимся, точнее, облегчение и стимулирование процесса самообразования.

Психолого-педагогическое сопровождение в дистанционном формате получения образования направлено на то, чтобы обучающийся научился ставить собственные цели и проектировать индивидуальную образовательную траекторию. Мыследеятельность в цифровой образовательной среде требует от студента навыков критического отбора информации и синтеза знаний в условиях высокой неопределенности, открытой возможности использовать искусственный интеллект к поиску готовых решений учебной и учебно-профессиональной задачи.

Субъектные характеристики мыследеятельности самого обучающегося могут нивелироваться доступностью обращения к современным цифровым инструментам без рефлексивного анализа полученного результата, опоры на фундаментальные знания литературных первоисточников, самостоятельного анализа научных и практико-ориентированных публикаций, учебных пособий.

Преподаватель-фасилитатор создает такое учебное задание, которое, как отмечал А.А. Матюшкин, погружает обучающегося в проблемную ситуацию на онлайн-платформе, требующую активной мыследеятельности, и студент вынужден проявлять субъектность, чтобы решить задачу, а не просто репродуктивно воспроизвести лекционный материал или сгенерировать текст с помощью искусственного интеллекта. А.А. Матюшкин утверждал, что «проблемное задание, лежащее в основе мышления, требует обнаружения новых отношений, не заданных в условиях. Такое задание порождает проблемную ситуацию мышления – особую форму мыслительного взаимодействия субъекта и объекта, включающую познавательную потребность в открытии нового знания, неизвестное открываемое звено решения, интеллектуальные возможности субъекта, в том числе прошлый опыт и творческие способности» [3, с. 93].

Фасилитирующая функция преподавателя, сопровождающего студента в процесс получения профессионального образования в дистанционном формате, таким образом состоит в том, чтобы обучающийся перестал быть только «потребителем контента», а сохранял внутреннюю учебную мотивацию на само содержание образования и профессиональную деятельность.

Одной из наиболее острых проблем преимущественно дистанционного формата образования является социальная депривация. Поскольку в условиях физической изоляции студент лишается возможности получить знания посредством коллективной мыследеятельности и интеракции в непосредственном общении с другими обучающимися и преподавателем. Даже вебинар как одна из форм дистанционного образования не закрывает этого дефицита и проживания когнитивных инсайтов, так как сопричастие в образовательной ситуации ограничено техническими средствами, не срабатывают эффекты малой группы, подробно исследованные в социальной педагогической психологии А.А. Реаном и др. [4].

Отсутствие реального контакта и физического сопричастия группы приводит к размыванию личной ответственности, снижению учебной мотивации, полноценному эмоциональному реагированию, что возможно только в ситуации живого педагогического общения. С.Е. Шишов и другие исследователи пишут в этой связи о феномене «цифрового одиночества», когда при формальном наличии сотен «друзей» в чатах, студент чувствует оторванность от академического сообщества. Так, например, А.Е. Войскунский подчеркивает, что цифровая среда создает иллюзию включенности в общение, что влечет за собой риски снижения эмпатии и субъективно воспринимаемого студентами одиночества [1].

Психолого-педагогическое сопровождение в дистанционном формате образования должно быть направлено на преодоление этого барьера через интерактивные групповые формы работы. К наиболее эффективным формам и методам, способствующим развитию субъектности, активной мыследеятельности и преодолению социальной депривации в современной цифровой среде можно отнести проектно-коллаборативные методы на базе бесконечных онлайн-досок (Miro, Padlet, Conceptboard). В отличие от статичного просмотра презентаций и вопросов в чате, совместная работа над ментальными картами или визуальными схемами в реальном времени создает эффект реального живого взаимодействия. При этом визуализация вклада каждого обучающегося в общий образовательный результат, решение учебной задачи снижает чувство

анонимности и повышает ответственность перед учебной группой. Преподаватель здесь выступает в роли наставника и модератора визуальной коммуникации, помогая структурировать коллективную мысль, по сути занимая позицию фасилитатора коллективной образовательной мыследеятельности.

Использование платформ для мгновенных опросов и квестов, которые методически реализуют игровые методы обучения, позволяет мгновенно включить обучающихся в учебную деятельность. Сопровождение обучающихся преподавателем в ролевых онлайн-симуляциях в малых группах, например, сессионных залах Zoom или Teams, также решает эффективно обозначенную выше проблему. Таким образом, применение интерактивных форм в цифровом образовательном пространстве позволяет студентам прорабатывать навыки межличностного взаимодействия, имитируя профессиональные ситуации, сохранять учебно-профессиональную мотивацию на высоком уровне. При выполнении индивидуальных заданий пролонгированный эффект продуктивного взаимодействия активизирует мыследеятельность и потребность в самостоятельном интеллектуальном поиске решений.

В наиболее технологически оснащенных вузах психолого-педагогическое сопровождение может включать иммерсивные методы. Погружение в общую виртуальную среду позволяет практически полностью стереть физический барьер, возвращая обучающимся невербальные компоненты общения (жестикуляцию аватаров, пространственное позиционирование), что критически важно для профилактики «цифрового одиночества».

Таким образом, интерактивные и проблемные методы обучения в дистанционном формате получения образования позволяют сделать психолого-педагогическое сопровождение обучающихся эффективным, способствуя проявлению и сохранению субъектности в образовательном процессе, сохранению чувства сопричастности к учебной группе и социуму.

Список литературы

1. Войскунский А.Е. Психологические аспекты деятельности человека в интернет-среде / А.Е. Войскунский // II-я Российская конференция по экологической психологии: тезисы. – М.: Экспоцентр РОСС, 2000. – С. 240–243.
2. Ларионова М.А. Феномен социально-эмоционального интеллекта и педагогическое сопровождение: концептуальные основы развития / М.А. Ларионова, С.Ю. Черницына // Педагогическое образование и наука. – 2025. – №4. – С. 18–23. DOI 10.56163/2072-2524-2025-4-18-23. EDN OJGCXT

3. Матюшкин А.А. Уровни решения проблемного задания как отражение глубины мышления / А.А. Матюшкин // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2015. – №3. – С. 93–107. EDN UJXODP

4. Реан А.А. Социальная педагогическая психология: учебник / А.А. Реан, Я.Л. Коломинский. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с. EDN QXVTCX

Матвеева Вера Васильевна

студентка

Научный руководитель

Кудинова Татьяна Викторовна

старший преподаватель

ФГБОУ ВО «МИРЭА –

Российский технологический университет»

г. Москва

ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ НА ПСИХИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ МОЛОДЕЖИ

Аннотация: в статье представлены результаты исследования влияния использования социальных сетей на психическое здоровье на основе современных исследований и опроса, в котором было опрошено 50 человек в возрасте от 14 до 25 лет. Рассматриваются как негативные эффекты (рост тревожности, депрессивных симптомов), так и положительные эффекты (активное использование, социальная поддержка). Результаты показывают, что главным фактором ухудшения психического здоровья является не общее время, проведенное в социальных сетях, а пассивное их использование и ощущение потери времени после долгого использования цифровых платформ.

Ключевые слова: социальные сети, психическое здоровье, молодежь, пассивное использование.

Введение. В настоящее время социальные сети в нашей жизни занимают значительную часть нашего времени они являются не только средством коммуникации, но и средством для поиска полезной информации, новостей, а также средством развлечения.

По данным исследовательских компаний Mediascope и Brand Analytics, в начале 2026 года регулярно, то есть хотя бы раз в месяц,

соцсетями пользуются около 95 млн россиян старше 12 лет, что составляет примерно 80% всего населения страны. Ежедневный охват основных площадок стабильно превышает 70 млн пользователей, которые проводят в соцсетях больше двух часов в день.

Одновременно с этим во всём мире наблюдается устойчивый рост распространённости тревожных и депрессивных расстройств среди подростков и молодых взрослых. Закономерно возникает вопрос: является ли активное использование социальных сетей одним из факторов ухудшения психического здоровья или же наблюдаемая связь имеет другие причины?

Многие результаты исследований неоднозначны: одни указывают на связь между чрезмерным использованием социальных сетей и повышенным риском тревожности, депрессии и других психических расстройств, другие подчёркивают, что к социальным сетям чаще обращаются те, кто уже испытывает психологические трудности и ищет способ справиться с внутренним напряжением. Это связано с нелинейностью и дифференциальностью эффектов, а также с тем, что сила влияния зависит от индивидуальных характеристик пользователя, интенсивности использования технологий и социально-экономических условий.

Таким образом, проблема исследования заключается в недостаточной дифференциации поведенческих и когнитивно-эмоциональных аспектов пассивного использования социальных сетей при оценке их влияния на психическое здоровье молодёжи.

Цель работы – выявить вклад объективной частоты пассивного просмотра, субъективного ощущения потери времени и компульсивной трудности отрыва от ленты в уровень тревожности и связанные с ним показатели у молодых людей в возрасте 14–25 лет.

Задачи.

1. Провести теоретический анализ современных исследований по теме влияния социальных сетей на психическое здоровье.
2. Провести опрос с оценкой влияния социальных сетей на психическое здоровье среди людей возрастом 14–25 лет.
3. На основе полученных результатов сформулировать рекомендации для профилактической работы с молодёжью.

Основная часть.

1. *Основные механизмы влияния.*

Социальное сравнение. Пользователи часто сравнивают свою жизнь с идеализированными образами, которые демонстрируют

другие в соцсетях. Это может приводить к чувству неполноценности, снижению самооценки, тревожности и даже депрессии. Теория социального сравнения объясняет, как постоянное сопоставление себя с другими разрушает самооценку.

Интернет-зависимость. Частое использование соцсетей стимулирует выработку дофамина – гормона удовольствия. Это вызывает потребность возвращаться к платформам снова и снова, что может привести к зависимости, которая негативно сказывается на режиме сна, концентрации и работоспособности.

Кибербуллинг и онлайн-агрессия. Систематическое психологическое насилие через цифровые технологии (кибербуллинг) представляет серьёзную угрозу психическому здоровью. Оно может снижать эмоциональную устойчивость, увеличивать риск депрессии и даже суицидального поведения.

Постоянная доступность и давление. Уведомления, лайки, комментарии и ожидания быстрого ответа создают давление, вынуждая быть всегда на связи. Это может приводить к психоэмоциональному перегрузу, стрессу и тревожности.

Информационная перегрузка. Поток новостей, мнений, трендов и рекламы требует значительных когнитивных ресурсов. Невозможность осмыслить и переработать все полученные данные вызывает ощущение беспокойства и перегрузки.

Страх упустить важное. Постоянная проверка ленты соцсетей может усиливать чувство, что человек не участвует в важных событиях или не следит за актуальными трендами, что повышает тревожность.

Влияние на самовосприятие и образ тела. Нереалистичные изображения в соцсетях могут побуждать к стремлению к перфекционизму, которого нет в реальной жизни. Это связано с нарушением образа тела, телесным стыдом, низкой самооценкой и эмоциональными проблемами.

Вытеснение реального общения. Онлайн-коммуникация может заменять живое общение, что снижает эмпатию, мешает развивать навыки межличностного взаимодействия, вызывает чувство одиночества и социальной изоляции.

2. Активное и пассивное использование.

Ключевым модератором, который стал предметом интенсивных исследований в последнее десятилетие, выступает тип использования.

Активное использование – это форма взаимодействия, при которой человек не просто наблюдает за контентом, а принимает в нём

участие. Оно часто связано с повышением субъективного благополучия за счёт усиления социальных связей и получения поддержки.

Пассивное использование – это форма взаимодействия, при которой человек потребляет контент, но не вступает в активное общение. Именно пассивное использование устойчиво коррелирует с ухудшением настроения, снижением самооценки и ростом тревоги.

Практическая часть.

Для проверки гипотез, выдвинутых на основе теоретического анализа (связь пассивного использования социальных сетей с тревожностью, дифференцированный вклад поведенческого, когнитивно-эмоционального и компульсивного компонентов), был проведен опрос.

В опросе приняли участие как студенты, так и школьники в возрасте от 14 до 25 лет. Для оценки использовались следующие критерии:

- общее время, проведенное за день в социальных сетях;
- частота публикации постов и комментариев;
- частота пассивного просиотра;
- ощущение потери времени после использования социальных сетей;
- компульсивность.

Все вопросы (кроме времени использования социальных сетей) оценивались от 1 до 5, где 1 – «никогда/полностью не согласен», 5 – «очень часто/полностью согласен».

Сколько времени в среднем в день вы проводите в социальных сетях?
40 ответов

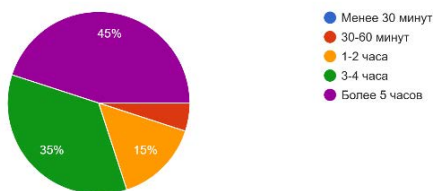


Рис. 1

Как часто вы просматриваете ленту/ чужие истории, не комментируя и не реагируя?

40 ответов

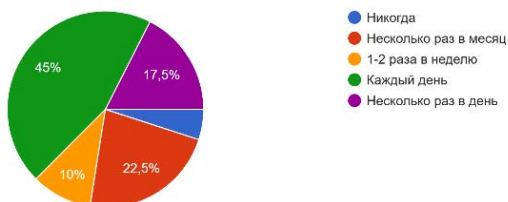


Рис. 2

Я пролистываю ленту новостей/истории, но ничего не комментирую и не ставлю реакции

40 ответов

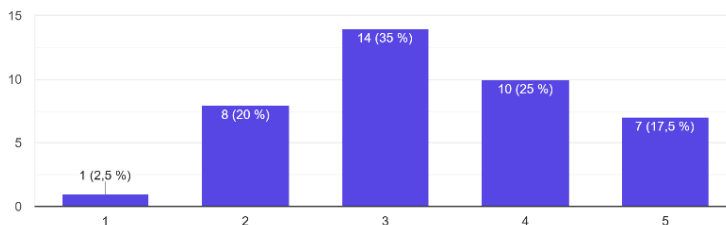


Рис. 3

Оцените типичное для вас поведение в социальных сетях

40 ответов

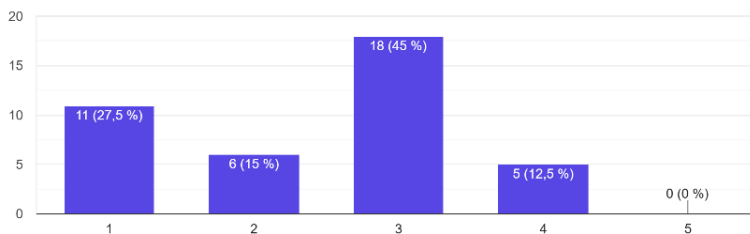


Рис. 4

Мне сложно оторваться от просмотра новостей, даже если мне скучно или грустно

40 ответов

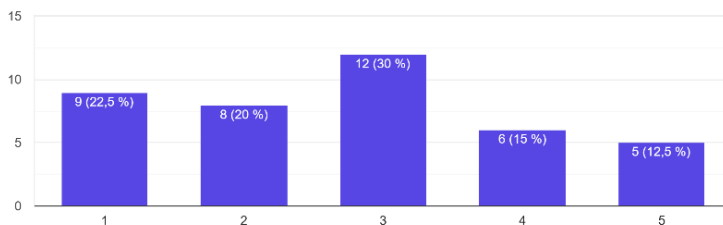


Рис. 5

Я подолгу смотрю чужие фото и видео, не вступая в общение с автором

40 ответов

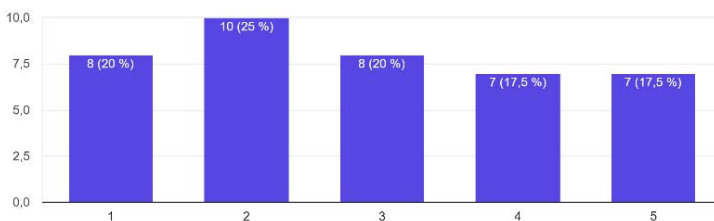


Рис. 6

После просмотра ленты у меня возникает ощущение, что я просто потерял(а) время

40 ответов

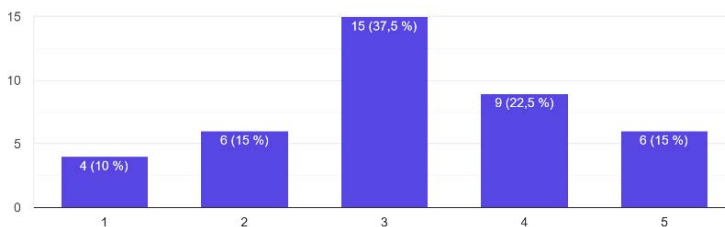


Рис. 7

Для оценки будем использовать 5-бальную шкалу Лайкерта с одинаковыми пояснениями для всех утверждений.

Описательная статистика. Среднее ежедневное время социальных сетей составило 3,96 часа ($SD = 1,66$). Активное использование (публикации, комментарии) в среднем составило 2,20 из 5 ($SD = 0,99$), что свидетельствует о преобладании пассивных форм. Частота пассивного просмотра – 3,48 из 5 ($SD = 1,18$). Чувство потери времени после просмотра ленты в среднем составило 3,18 из 5 ($SD = 1,17$). Сложность в прекращении просмотра социальных сетей в среднем составило 2,75 из 5 ($SD = 1,31$). Средний балл по шкале составил 15,57 ($SD = 7,75$), что соответствует высокой (или умеренной, но с тенденцией к высокому) уровень тревоги.

Таким образом, анализ ответов по 5-балльной шкале Лайкерта показал высокий (или умеренный с тенденцией к высокому) уровень проблемного использования социальных сетей ($M = 15,57$ из 25, $SD = 7,75$). Высокий разброс указывает на то, что часть молодёжи испытывает сильное негативное влияние, тогда как другая часть – минимальное.

Таблица 1
Корреляционный анализ (коэффициент Спирмена)

Пары переменных	ρ (Спирмен)	p-value	Интерпретация
Типичное поведение Ощущение потери времени	0,04	0,81	связь отсутствует (незначимо)
Типичное поведение Трудность оторваться	0,11	0,50	связь отсутствует (незначимо)

Для оценки связи между пассивным/активным использованием социальных сетей и субъективными показателями дискомфорта (ощущение потери времени, трудность отрыва) был использован коэффициент ранговой корреляции Спирмена. В результате не было выявлено статистически значимых корреляций: для пары «типичное поведение – ощущение потери времени» $\rho = 0,04$, $p = 0,81$; для пары «типичное поведение – трудность оторваться» $\rho = 0,11$, $p = 0,50$. Таким образом, на данной выборке линейная связь между измеренными переменными отсутствует. Связь нелинейна или опосредована третьими факторами (например, индивидуальной тревожностью).

Вывод. Проведённое исследование показало, что около четверти молодых людей регулярно испытывают ощущение потери времени (25%) и трудность оторваться от просмотра ленты (27,5%) при использовании социальных сетей. Средний суммарный балл проблемного использования составил 15,57 из 25, что указывает на умеренную выраженность явления с высоким индивидуальным разбросом ($SD = 7,75$). Корреляционный анализ (коэффициент Спирмена) не выявил статистически значимых связей между типичным поведением (пассивное/активное) и субъективным дискомфортом ($\rho = 0,04 \dots 0,11$, $p > 0,05$), что может быть следствием нелинейности эффекта или третьими факторами (например, индивидуальной тревожностью).

Список литературы

1. Использование социальных сетей в интернете и депрессивная симптоматика у подростков / А.А. Бочавер, С.В. Докука, Е.В. Сивак, И.Б. Смирнов // Клиническая и специальная психология. – 2019. – Т. 8. №3. – С. 1–18. – URL: https://psyjournals.ru/journals/cpse/archive/2019_n3/Bochaver_et_al (дата обращения: 28.05.2026). EDN DCDIBZ
2. Абдикалиева А. Влияние социальных сетей на психическое здоровье личности / А. Абдикалиева // Экономика и социум. – 2025. – №8(135). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sotsialnyh-setey-na-psihicheskoe-zdorovie-lichnosti/viewer> (дата обращения: 29.05.2026).
3. Голова М. Соцсети и психологическое благополучие: результаты исследований / М. Голова // 4BRAIN. – URL: <https://4brain.ru/blog/socseti-psihologiya/> (дата обращения: 28.05.2026).
4. Усик Д.А. Влияние социальных сетей на психическое здоровье и самооценку подростков / Д.А. Усик, В.В. Каминский // Инновационная наука: Психология, Педагогика, Дефектология. – 2025. – №5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sotsialnyh-setey-na-psihicheskoe-zdorovie-i-samoocenku-podrostkov-1/viewer> (дата обращения: 28.05.2026). DOI 10.23947/2658-7165-2025-8-5-35-43. EDN OOGVOG
5. Олейник Н.Н. Влияние социальных сетей на формирование личности и психологическое благополучие подростков / Н.Н. Олейник // Молодой ученый. – 2026. – №13(616). – С. 366–370. – URL: <https://moluch.ru/archive/616/134626> (дата обращения: 28.05.2026). EDN HKVGXI
6. Рейтинги // Mediascope. – URL: <https://mediascope.net/data/> (дата обращения: 28.05.2026).
7. Социальные сети в России — полный список популярных площадок со статистикой по аудитории // eLama. – URL: <https://elama.ru/blog/socialnye-seti-v-rossii/> (дата обращения: 28.05.2026).
8. Brand Analytics. – URL: <https://brandanalytics.ru/> (дата обращения: 28.05.2026).

Молотова-Подлесных Мирослава Геннадьевна

студентка

Авдеева Оксана Викторовна

канд. психол. наук, заведующий кафедрой

ОАНО ВО «Московский институт

технологий и управления»

г. Москва

МЕТАКОГНИТИВНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КАК ФАКТОР СОХРАНЕНИЯ СУБЪЕКТНОСТИ ОБУЧЕНИЯ В ЭПОХУ РАЗВИТИЯ НЕЙРОСЕТЕЙ

Аннотация: *отмечается, что цифровизация образования и распространение генеративного искусственного интеллекта актуализируют проблему сохранения субъектности обучающегося в учебной деятельности. Автоматизация когнитивных операций приводит к снижению уровня самостоятельной мыслительной активности и риску формирования зависимости от внешних интеллектуальных систем. В этих условиях особое значение приобретает метакогнитивная устойчивость как фактор сохранять контроль обучающимся над собственными познавательными процессами, поддерживать рефлексивную позицию и критически оценивать результаты, полученные с использованием цифровых инструментов. Проявляется необходимость проектирования образовательной среды, ориентированной на развитие рефлексии, саморегуляции и критического мышления обучающегося.*

Ключевые слова: *метакогнитивная устойчивость, субъектность обучения, саморегуляция мыследеятельности, цифровая педагогика, образовательная автономия.*

Современное образование находится в состоянии глубокой трансформации, связанной с развитием цифровых технологий и внедрением генеративных систем искусственного интеллекта в учебный процесс. Эти изменения затрагивают не только инструменты обучения, но и базовые механизмы познавательной деятельности, поскольку значительная часть когнитивных функций – анализ, обобщение, интерпретация и формирование выводов – может быть делегирована внешним алгоритмическим системам. В результате возникает новая образовательная ситуация, в которой получение результата всё чаще

отделяется от процесса его осмысления, что актуализирует проблему сохранения субъектной позиции обучающегося.

С точки зрения теории обучения субъектность предполагает способность обучающегося выступать автором собственной познавательной деятельности, самостоятельно регулировать мыслительные стратегии и критически соотносить результаты с задачей. В этих условиях ключевым становится не только усвоение знаний, но и способность управлять процессом мышления, что выводит на первый план проблему метакогнитивной регуляции и устойчивости.

Метакогниция рассматривается как способность человека осознавать и контролировать собственные когнитивные процессы. В классическом определении она понимается как знание о собственном мышлении и его мониторинг [4]. Более структурированные модели выделяют два уровня: знание о познании и регуляцию познания, включающую планирование, контроль и оценку действий [5]. Эти механизмы обеспечивают учебную автономию и позволяют обучающемуся оставаться активным субъектом познания.

Распространение генеративных систем искусственного интеллекта усиливает противоречие между доступностью знаний и необходимостью их самостоятельного осмысления. С одной стороны, такие технологии расширяют доступ к информации и ускоряют выполнение учебных задач. С другой стороны, они могут снижать необходимость самостоятельного когнитивного усилия, перераспределяя мыслительные функции между человеком и алгоритмом [1].

Автоматизированные системы не гарантируют содержательной достоверности информации и требуют развитых навыков критического анализа. Отсюда возникает необходимость введения понятия метакогнитивной устойчивости как способности сохранять рефлексивный контроль над собственными познавательными процессами при использовании внешних интеллектуальных систем. Она предполагает удержание различия между собственным пониманием и внешне сгенерированным ответом, а также способность критически оценивать и переосмысливать полученные результаты. В отличие от общей метакогниции акцент смещается на сохранение этих механизмов в условиях внешней когнитивной конкуренции.

Теоретической основой формирования такой устойчивости выступает технология проблемного обучения. А.М. Матюшкин подчеркивал, что мышление возникает в ситуации интеллектуального затруднения, которая побуждает субъекта к активному поиску

решения и выходу за пределы готовых алгоритмов [2]. Сегодня, когда искусственный интеллект способен предоставлять готовые ответы, возникает риск устранения самой проблемной ситуации как источника мыслительной активности, что снижает уровень самостоятельного мышления обучающегося.

Дополнительное теоретическое основание дает подход метакогнитивной терапии, разработанный А. Уэллсом. В его работах показано, что устойчивость психической регуляции связана не только с содержанием мыслей, но и с отношением к ним, включая способность удерживать дистанцию между мыслью и её оценкой, а также управлять вниманием и стилем мышления [3]. Это позволяет рассматривать метакогнитивную устойчивость как фактор регуляторно-личностной деятельности, обеспечивающий стабильность мышления в условиях информационной перегрузки.

Таким образом, метакогнитивная устойчивость становится ключевой способностью обучающегося сохранять субъектность обучения в условиях цифровой трансформации образования. Она обеспечивает сохранение внутренней регуляции мышления, поддерживает критическое отношение к результатам, полученным с помощью интеллектуальных систем, и позволяет обучающемуся оставаться автором собственной познавательной деятельности. Без её развития существует риск редукции обучения к потреблению готовых когнитивных продуктов, что снижает глубину понимания и автономию мышления, формирование компетенций, необходимых в практической деятельности субъекта.

Разработка и использование преподавателем учебных заданий с открытыми решениями, посредством которых создаётся необходимость для обучающегося формулировать рефлексивное заключение по выполненной письменной работе, способствует его положительной динамике вовлечённости, увеличению объёма самостоятельных комментариев и более аргументированную оценку полученных результатов на задание.

Возможность развития метакогнитивной устойчивости обучающихся в цифровой образовательной среде с опорой на методологию проблемного обучения способствует повышению рефлексивности, саморегуляции и ответственности обучающихся за процесс и результат собственной мыслительной деятельности. Таким образом, перспективы дальнейших исследований связаны с операционализацией, разработкой методов диагностики и созданием

педагогических моделей и средств формирования метакогнитивной устойчивости в условиях цифровой образовательной среды.

Список литературы

1. Крыжановская О.А. Психолого-педагогические условия развития метакогнитивных способностей у студентов – будущих педагогов-психологов / О.А. Крыжановская // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2025. – Т. 17. №3. – С. 183–195. DOI 10.63973/2949-1258/2025-3/183-195. EDN UHVVRC
2. Матюшкин А.М. Проблемные ситуации в мышлении и обучении / А.М. Матюшкин. – М.: Педагогика, 1972. – 206 с.
3. Уэллс А. Метакогнитивная терапия тревоги и депрессии / А. Уэллс. – М.: Диалектика, 2021. – 427 с.
4. Флавелл Д. Метакогниция и контроль познания / Д. Флавелл // Американский психолог. – 1979. – №34(10). – С. 906–911.
5. Шпроу Г. Оценка метакогнитивной осознанности / Г. Шпроу, Р. Деннисон // Современная педагогическая психология. – 1994. – №19(4). – С. 460–475.

Фридман Валерия Михайловна

старший преподаватель

ЧУ ВО «Московская академия предпринимательства»

г. Москва

ВЛИЯНИЕ ИНФОГРАФИКИ НА КОГНИТИВНУЮ НАГРУЗКУ И МОТИВАЦИЮ СТУДЕНТОВ ПРИ ИЗУЧЕНИИ КОМПЬЮТЕРНОЙ ГРАФИКИ

Аннотация: в статье рассматривается, как использование продуманной инфографики помогает студентам-дизайнерам легче осваивать сложные темы компьютерной графики. Автор предлагает модель, которая снижает умственную перегрузку и повышает интерес к учёбе. Приводятся результаты эксперимента, подтверждающие эффективность такого подхода.

Ключевые слова: инфографика, когнитивная нагрузка, мотивация, компьютерная графика, дизайн-образование.

Современное высшее образование в области дизайна сталкивается с противоречием: инструменты компьютерной графики становятся всё сложнее, а студенты нового поколения часто воспринимают информацию фрагментарно, им трудно долго концентрироваться на линейных текстах. Чтобы освоить алгоритмы построения

кривых, цветовые модели или 3D-трансформации, нужно одновременно понимать математическую логику, иметь пространственное мышление и уметь работать в сложных программах. Это сильно нагружает память.

Традиционные методы обучения – длинные текстовые инструкции и отдельные скриншоты заставляют студентов постоянно переключать внимание между разными окнами, что ведёт к перегрузке, снижению мотивации и даже к тревожности перед практическими заданиями.

Будем опираться на две теории: первая теория когнитивной нагрузки Дж. Свеллера. Она утверждает, что наша рабочая память ограничена и в обучении есть три вида нагрузки:

- внутренняя нагрузка зависит от сложности самого предмета (её трудно уменьшить без упрощения материала);
- внешняя нагрузка возникает из-за плохой организации обучения (например, когда рисунок и подпись к нему находятся далеко друг от друга);
- генеративная – полезные усилия, которые помогают понять и запомнить материал.

При изучении дисциплины «компьютерная графика» внутренняя нагрузка остаётся высокой, поэтому главная задача у преподавателя убрать внешнюю нагрузку (визуальный шум, разрозненные инструкции) и тем самым освободить ресурсы для генеративной нагрузки.

Вторая концепция, которая легла в основу исследования это теория самоопределения Э. Деси и Р. Райана. Согласно ей, устойчивая мотивация возникает, когда студент чувствует себя компетентным, самостоятельным и связанным с другими. Инфографика помогает укрепить чувство компетентности: когда информация подаётся ясно и структурно, задача перестаёт казаться непосильной.

Для раскрытия темы влияния инфографики на когнитивную нагрузку и мотивацию студентов при изучении компьютерной графики введем понятие «когнитивно-визуальная образовательная ситуация», под которой будем понимать способ преобразования сложного учебного материала в наглядную форму, которая снижает внешнюю нагрузку и поддерживает мотивацию. Такое преобразование достигается тремя приёмами.

1. Схематизация – замена длинных описаний короткими схемами и графами.
2. Группировка – объединение связанных элементов (формула + её пояснение + пример) в единый блок.

3. Визуализация скрытых процессов – показ того, что происходит «внутри» программы (например, как строится буфер кадров или работают локальные координаты).

Инфографика в данном подходе выступает не просто украшением или способом «оживить» страницу, а полноценным дидактическим инструментом. Это означает, что она выполняет чёткие педагогические функции: структурирует сложные понятия, объединяет разрозненные данные в единое зрительное поле, помогает студенту увидеть связи между формулой, схемой и интерфейсом программы. В отличие от декоративных иллюстраций, такая инфографика проектируется с опорой на законы когнитивной психологии (например, гештальт-принципы) и направлена на снижение внешней нагрузки – чтобы студент не тратил лишних усилий на сопоставление текста с картинкой.

Для проверки эффективности этого подхода был проведён педагогический эксперимент. В нём приняли участие студенты 1–2 курсов очной формы обучения по специальности «Дизайн», осваивавшие дисциплину «Компьютерная графика». Всего было отобрано 64 человека, которых разделили на две равные группы – контрольную и экспериментальную (по 32 человека в каждой). На начальном этапе с помощью короткого предварительного тестирования убедились, что группы имеют примерно одинаковый уровень базовых знаний в области компьютерной визуализации и работы с графическими редакторами. Это позволило в дальнейшем связывать различия в результатах именно с формой подачи материала, а не с исходной подготовкой.

В качестве содержательной основы эксперимента были выбраны три учебных блока, одинаковых для обеих групп. Эти блоки охватывают ключевые, но традиционно трудные для дизайнеров темы.

«Кривые Безье и сплайны» – основы построения гладких векторных контуров, важные для рисования иконок, логотипов и работы со шрифтами.

«Цветовые модели RGB/CMYK/HSV» – принципы цветопередачи на экране и в печати, преобразование между моделями.

«Авто-лейаут и адаптивные компоненты» (на примере Figma) – создание интерфейсных элементов, которые автоматически подстраиваются под разный контент и размеры экрана.

Контрольная группа изучала каждый блок в традиционном формате. Им выдавался линейный текст (например, инструкция в формате PDF или Word) с последовательным описанием шагов, а также

отдельные скриншоты интерфейсов, вынесенные за пределы основного текста или расположенные на следующих страницах. Это типичный для многих учебных пособий способ подачи, при котором студенту приходится постоянно переключать внимание между текстом и картинкой, мысленно сопоставляя их.

Экспериментальная группа получала тот же самый по содержанию материал, но преобразованный в структурную инфографику. Ключевое отличие заключалось в том, что все элементы – формулы (например, уравнения кривых или коэффициенты преобразования цветов), поясняющие подписи, схематические диаграммы и миниатюры интерфейсов были объединены в единое визуальное поле. При этом из инфографики убраны любые декоративные элементы (теней, градиентов, фоновых узоров и отвлекающих иллюстраций), чтобы внимание студента направлялось только на смысловые связи. Благодаря пространственному соположению текста и образа (например, подпись располагается прямо рядом с соответствующей частью схемы) достигается эффект, при котором материал становится понятен «с одного взгляда», без лишнего переключения внимания.

Таким образом, эксперимент позволил сравнить две стратегии подачи одного и того же содержания – традиционную (разделённую) и когнитивно-визуальную (интегрированную) и оценить их влияние на скорость понимания, количество ошибок, субъективную нагрузку и мотивацию студентов. Результаты эксперимента показали следующее.

Студенты экспериментальной группы тратили на понимание заданий на 28% меньше времени.

При выполнении практических работ (построение кривых, настройка цветовых моделей, создание адаптивных компонентов) они допускали на 34% меньше ошибок.

Субъективная оценка умственных усилий оказалась значительно ниже, что говорит о снижении внешней когнитивной нагрузки.

Мотивационные показатели: интерес и удовольствие от учёбы выросли на 22%, чувство собственной компетентности – на 31%, а уровень тревожности и напряжения снизился на 41%.

В контрольной группе была обнаружена сильная связь между высокой внешней нагрузкой и низкой мотивацией. В экспериментальной группе эта связь исчезла, то есть инфографика «защитила» мотивацию студентов даже при сложном содержании.

Качественный анализ отзывов студентов из экспериментальной группы показал частые фразы: «понятно с первого взгляда», «я могу это сделать», «не нужно постоянно переключаться между окнами».

Таким образом, инфографика, построенная с учётом принципов когнитивной психологии и гештальт-теории, действительно помогает студентам-дизайнерам легче осваивать сложные алгоритмы компьютерной графики. Она снижает умственную перегрузку, уменьшает тревожность и повышает внутреннюю мотивацию не напрямую, а через ощущение собственной компетентности. Практическая ценность работы – в готовых рекомендациях для преподавателей: как преобразовывать учебные материалы в когнитивно-визуальный формат и избегать «эффекта разделённого внимания». В будущем планируется создавать адаптивные инфографические модели, которые подстраиваются под индивидуальные особенности студента в реальном времени.

Список литературы

1. Золотухин С.А. Инфографика как информационный пакет. Инфографика в образовании / С.А. Золотухин // Медиа. Информация. Коммуникация. – 2018. – №25. – URL: <https://sciup.org/147218071> (дата обращения: 23.04.2026). EDN QIMSTX
2. Ермолаева Ж.Е. Инфографика как способ визуализации учебной информации / Ж.Е. Ермолаева, И.Н. Герасимова, О.В. Лапухова // Концепт. – 2014. – №11. – С. 26–30. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/14302.htm> (дата обращения: 23.04.2026).
3. Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход / А.А. Вербицкий. – М.: Высшая школа, 1991. – 207 с.
4. Лаврентьев Г.В. Инновационные обучающие технологии в профессиональной подготовке специалистов: учебное пособие / Г.В. Лаврентьев, Н.Б. Лаврентьева, Н.А. Неудахина. – 2-е изд., доп. – Барнаул, 2009. – Ч. 2. EDN QXTWXV
5. Сытник С.А. Использование интернет- и медиатехнологий в самостоятельной работе студентов / С.А. Сытник // Проблемы управления в социально-экономических и технических системах: сборник научных статей. – Саратов: Наука, 2013. – 197 с.

Научное электронное издание

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ИНТЕГРАЦИИ НАУКИ И ПРАКТИКИ
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

Материалы
Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием
(Москва, 24 апреля 2026 г.)

Научный редактор *А. В. Батов*
Компьютерная вёрстка *Е. А. Мальшова*

Подписано к использованию 05.06.2026 г.
Объем 5,01 Мб. Тираж 20 экз.
Уч. изд. л. 24,85.

ООО «Издательский дом «Среда»
428023, Чебоксары, ул. Гражданская, д.75, оф.12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
<https://phsreda.com>