



www.samupr.mosveo.ru

Самоуправление

Научно-практический журнал



№1 (147) 2026

ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ И БИЗНЕСА В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ: ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ И ТЕХНОЛОГИИ	3
<i>БАБИЧЕВ К.Н.</i>	
ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА СПОРТИВНЫХ УСЛУГ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ	7
<i>БЕЗДЕНЕЖНЫХ И.А.</i>	
МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ НА СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ	11
<i>БЫКОВСКАЯ Е.Н. ХАРЧИЛАВА Г.П. АХМЕДОВ Э.М.</i>	
ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ НА ПЛАТФОРМЕ СБЕРБАНКА: АНАЛИЗ ДИНАМИКИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ	14
<i>БЫКОВСКАЯ Е.Н. ХАРЧИЛАВА Г.П. ЗАЙЦЕВ А.Д.</i>	
ПРОБЛЕМЫ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ РЕПРОДУКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РОССИИ: СТАТУС ЭМБРИОНА, ДОГОВОР СУРРОГАТНОГО МАТЕРИНСТВА И ЭТИЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ	17
<i>ГАВРИЛОВА К.А.</i>	
АУДИТОРСКИЙ КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ	20
<i>ГУБАРЕВА Е.М.</i>	
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ	24
<i>ДЕДОВ Н.П.</i>	
ПРОБЛЕМА РАЗВИТИЯ ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЙ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ В РЕГИОНАХ	27
<i>КАРАНДЮК И.Г.</i>	
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ЗАКУПОК И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РОССИИ	30
<i>КУРПЯКОВ И.С.</i>	
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТ ОЦЕНКИ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ	34
<i>МЕДВЕДЕВА Т.В., КОПЫЛОВА Е.С., БАРОН Д.В.</i>	
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕГИОНА	37
<i>МЕДВЕДЕВА Т.В., МАЛОЛЕТНЕВА Р.В., САВУШКИНА Е.В., ФАЛДИНА М.Г.</i>	

ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ НА ФИНАНСОВЫХ МАРКЕТПЛЕЙСАХ	40
<i>МЕЛЬНИКОВА А.О.</i>	
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: РОЛЬ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ	43
<i>НОВИЦКИЙ И.Е.</i>	
ПРЕКАРИЗАЦИЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО ТРУДА В УСЛОВИЯХ МЕТРИК ЭФФЕКТИВНОСТИ: ПОНЯТИЕ И ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	48
<i>ОВЧИННИКОВ Н.К.</i>	
ИНСТРУМЕНТАРИЙ АНАЛИЗА КРАТКОСРОЧНОЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ	51
<i>ПОГОДИНА Е.А.</i>	
РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ СЕРТИФИКАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ	56
<i>РОТИН И.В.</i>	
2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ)	59
<i>СВЕРДЛЫК Е.А.</i>	
ПСИХОЛОГИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	63
<i>СТЕНИНА А.И., ШВЕЦОВА Н.Е.</i>	
ЦИФРОВЫЕ ПОРТАЛЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ГОРОЖАН В РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ ГОРОДСКОГО РАЗВИТИЯ	68
<i>ТРУСОВА К.А.</i>	
МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ «4 ВЕКТОРА»	72
<i>ЩЕРБАКОВА М.В.</i>	

БАБИЧЕВ Константин Николаевич,
кандидат экономических наук,
доцент факультета управления и психологии
Кубанского государственного университета,
Краснодар
babichevk@list.ru

BABICHEV Konstantin Nikolaevich,
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Faculty of Management
and Psychology Kuban State University,
Krasnodar

ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ И БИЗНЕСА В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ: ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Аннотация: Актуальность статьи обусловлена необходимостью анализа и систематизации влияния взаимодействия образования и бизнеса на социально-экономическое развитие Краснодарского края. В условиях модернизации и цифровизации экономики, а также роста требований к квалификации рабочей силы, интеграция образовательных и профессиональных стандартов становится ключевым фактором для подготовки квалифицированных специалистов, востребованных на рынке труда региона. Это взаимодействие способствует созданию инновационной инфраструктуры, повышению конкурентоспособности местных предприятий и улучшению качества жизни населения.

Ключевые слова: Образование, бизнес, трудоустройство, цифровизация, межсекторное взаимодействие.

FORMS OF INTERACTION BETWEEN EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND BUSINESSES IN THE KRASNODAR TERRITORY: INTEGRATION MECHANISMS AND TECHNOLOGIES

Abstract: The relevance of this article stems from the need to analyze and systematize the impact of interaction between education and business on the socioeconomic development of the Krasnodar Krai. In the context of economic modernization and digitalization, as well as increasing demands on workforce qualifications, the integration of educational and professional standards is becoming a key factor in the training of qualified specialists in demand in the regional labor market. This interaction contributes to the creation of an innovative infrastructure, increased competitiveness of local enterprises, and improved quality of life for the population.

Keywords: Education, business, employment, digitalization, intersectoral interaction.

Взаимодействие предприятий с учебными заведениями способствует интеграции академических знаний и профессионального опыта, обеспечивая развитие актуальных компетенций у обучающихся. Предоставление стажировок, реализация специализированных лекций и практических семинаров, а также совместное разработка учебных планов дают возможность адаптировать обучение под запросы экономики и сектора услуг, обеспечивая выпускникам высокий уровень занятости. Взаимодействие между системой образования и предпринимательским сектором является ключевым аспектом в укреплении и развитии рабочей силы в России. Эта синергия способствует формированию учебных курсов, которые отражают актуальные требования рынка труда, и обеспечивает более гладкий переход выпускников к занятости. С течением времени выкристаллизовались разнообразные методы и форматы такого сотрудничества, однако существенные изменения в экономике и социо-политической структуре страны

подразумевают необходимость пересмотра этих подходов. В настоящий момент как частный сектор, так и государственные органы разделяют интерес в наборе и обучении высококвалифицированных специалистов, что подчёркивает важность поиска обновлённых подходов и механизмов сотрудничества, которые будут учитывать интересы всех участников процесса.

Это способствует не только повышению качества образовательного процесса, но и стимулирует экономический рост и укрепляет позиции нации на глобальном рынке. Трансформация российской экономики в направлении инноваций представляет собой ключевую стратегическую задачу, стремящуюся к экономической экспансии, открытию новых рабочих мест и улучшению стандартов жизни населения. Но для успешной реализации этой стратегии необходимо преодолеть проблематику качества трудового потенциала.

Чтобы преуспеть в секторе инноваций, критически важно модернизировать систему профессиональных квалификаций,

оценку навыков сотрудников и выпускников учебных заведений. Это позволит утверждать наличие высокообразованных специалистов, которые смогут стимулировать экономический рост страны.

Важно подчеркнуть, что решение этой проблемы требует усиления коллаборации между предприятиями, учебными институтами и гражданским обществом. Именно такая интеграция способствует трансформации страны в направлении инновационной экономики, способствуя скорейшему прогрессу, созданию инновационных рабочих мест и повышению жизненного уровня населения.

В настоящее время ключевым элементом для прогресса в области образования стал перевод образовательного процесса с устаревших методов на передовые методики, основанные на автоматизации и цифровизации. Отсутствие такого обновления делает невозможным достижение высоких стандартов обучения, поскольку в условиях современного общества именно инновационные решения и передовые технологии определяют темпы экономического развития.

Важнейшее направление в образовательной политике – это интеграция образовательных процессов с реальными производственными потребностями. Современные учебные заведения, включая высшие и средние специальные учебные заведения, активно налаживают партнёрство с предприятиями, предоставляя студентам возможности для стажировок, что способствует синтезу теоретической подготовки с приобретением практических компетенций.

Такие программы стажировок взаимовыгодны для работодателей, поскольку предоставляют им возможность оценивать потенциал будущих сотрудников и осуществлять верный отбор. В современной экономике, которая активно интегрирует передовые технологии и обновлённое оборудование, на рынке труда растёт потребность в высококвалифицированных кадрах, обладающих практическим опытом работы с инновационными системами. Вопреки тому, что практика может не охватывать все нюансы работы в реальных условиях профессиональной деятельности, крайне важно искать альтернативные методы взаимодействия между образовательными учреждениями и бизнес-структурами. Например, можно организовывать лекции и семинары, ведущими которых выступают специалисты из компаний,

предлагающие студентам передачу знаний через рассказы об опыте, предоставление консультаций и выполнение практических заданий на мастер-классах.

В качестве альтернативного подхода можно рассмотреть разработку коллаборационных инициатив, объединяющих предприятия и академические учреждения. Эти межсекторные сотрудничества могут включать как исследовательские проекты, так и производственные инновации, направленные на нахождение практических решений текущих задач на производстве при одновременном применении академических знаний и научных достижений.

Разработка среды, способствующей продолжению образования и улучшению профессионального уровня сотрудников, остается критически важной. Например, на предприятии можно реализовать программы повышения квалификации, включающие обучающие курсы для взрослых, мастер-классы, семинары и прочее. Эти события обеспечивают персоналу возможности для профессионального роста, накопления с передовыми технологиями, а также для обмена профессиональным опытом и знаниями [1].

Активное взаимодействие между сферами образования и бизнеса способствует формированию на предприятиях интеллектуального ресурса, который ведет к разработке и выполнению стратегических целей организации. Важно, чтобы обучение было сфокусировано на профессиональном росте студентов и их интеграции в производственный процесс, тогда как предприятия должны обеспечивать возможность для практического обучения и стажировок.

Следовательно, жизненно важно инициировать механизмы сотрудничества между академическим миром и промышленными предприятиями, чтобы обеспечить взаимовыгодное удовлетворение потребностей обоих секторов. Это включает в себя подготовку кадров, которые будут не только соответствовать текущим запросам производственного сектора, но и способны к непрерывному обучению и адаптации под меняющиеся условия рынка труда. Предприятия, в свою очередь, могут вносить вклад в повышение уровня образования, участвуя в разработке учебных программ и оценке получаемых знаний и навыков, что способствует формированию реально востребованных компетенций. Внедрение партнерских проектов, практик и программ обмена между образовательными учреждениями и бизнес-структурами предостав-

ляет студентам шанс набраться практического опыта, сталкиваясь с реальными задачами и условиями работы, тем самым повышая их профессиональный уровень. Следовательно, появляется потребность в разработке новых моделей сотрудничества между данными областями. Одной из таких инновационных моделей является стратегическое партнерство, способствующее синергии интересов как академических институтов, так и бизнес-структур [2]. Сотрудничество включает в себя объединение предприятий как совладельцев и финансовых партнеров в области открытого программного обеспечения. Эта стратегия обеспечивает возможность распределения опасностей и обязанностей, а также формирование процедур апробации инновационных решений и технологических разработок.

В контексте сотрудничества коммерческие организации могут оказывать не только экономическую помощь, но также вносить вклад в создание образовательных программ, профессиональных курсов, практических занятий и семинаров, предоставляя студентам шанс прохождения практик и опыт работы над актуальными проектами. Следовательно, учебные заведения приобретут возможность использовать передовые технологии и инновационные решения, предоставляемые предпринимательским сектором, вместе с тем они смогут эффективно мониторить изменения в профессиональных требованиях и быстро корректировать учебные программы для соответствия актуальным трендам рынка труда.

Следует подчеркнуть, что коллаборация между академическими институтами и предприятиями требует стратегического и продолжительного взаимодействия. Это условие является критически важным для достижения синергии интересов и эффективного развития талантов. В контексте Российской Федерации очевидна проблема недостаточного вклада бизнеса в финансирование образовательного сектора, что влечет за собой сложности в подготовке квалифицированных кадров. Вместо того чтобы вкладывать в академические заведения и профессиональное развитие будущих работников, корпорации отдают предпочтение альтернативным секторам, игнорируя стратегическую роль образования в стимулировании экономического прогресса.

Важно также сконцентрироваться на нехватке глобального экономического пла-

на, который бы поддерживал включение предприятий в финансирование образовательных инициатив. В целом, меценатство может выступать инструментарием в этом контексте, но его применение должно базироваться на стратегическом подходе, согласующемся с бизнес-целями, а не ограничиваться единовременными актами благотворительности. Такая интеграция позволит улучшить подготовку кадров и обеспечить долгосрочный экономический прогресс. Крайне важным аспектом обучения является развитие у обучающихся соответствующего набора знаний и умений, отвечающих потребностям рынка труда, что облегчает их дальнейшее трудоустройство. Процесс обучения также должен способствовать развитию способности к самообразованию и адаптивности, позволяя выпускникам быстро реагировать на изменения в профессиональной сфере и повышать свою квалификацию.

Впрочем, академические знания, приобретенные без реального применения, не раскрывают своего полного потенциала. Это может стать причиной разрыва между компетенциями выпускников и требованиями современного рынка труда. Практическое применение учебных навыков необходимо для их укрепления, обеспечивая подготовку к решению сложных профессиональных задач [3].

Дополнительно, обучающиеся должны владеть навыками применения передовых информационных технологий и аналитических инструментов. Эта компетенция ключевая для заполнения пробелов в знаниях, мониторинга последних тенденций в профессиональных сферах, и обнаружения перспективных направлений для личностного и профессионального роста.

Сегодняшнее образование должно направляться на создание комплекса знаний и умений, помогающих студентам эффективно вливаться в профессиональную среду, достигать вершин в карьере и не прекращать самосовершенствование на протяжении всего жизненного пути. Современная экономика ставит перед собой задачу наличия высокопрофессиональных работников, в то время как выпускники образовательных институтов зачастую не в полной мере готовы к немедленной рабочей деятельности. Чтобы повысить стандарты обучения и адекватно подготовить кадры к предстоящим рабочим вызовам, компаниям следует осуществлять сотрудничество с образовательными учреждениями.

Компании могут ассистировать институтам в реформировании образовательных программ, заключать соглашения на подготовку кадров или реализовывать интернатуры. Данные мероприятия способствуют более целесообразному применению активов университетов и повышению уровня предоставляемого образования.

Государственная власть должна активно участвовать в регулировании и направлении процесса, включая разработку критериев качества для образовательных учреждений и компаний, создание курсов для обучения квалифицированных кадров, а также предоставление экономической помощи в ключевые моменты [4].

Коллаборация между предприятиями и образовательными учреждениями не только способствует подготовке высококвалифицированных кадров, немедленно приступающих к выполнению профессиональных обязанностей по завершении учебы, но также стимулирует укрепление экономики национального уровня. Это представляет данные для составления рейтингов, отражающих соответствие образовательных программ актуальным запросам рынка труда и указывающих на готовность предпринимательского сектора к партнерству с образовательными институтами.

С каждым годом увеличивается число компаний и организаций, осознающих неотъемлемую связь между стандартами профессионального обучения и прогрессом в коммерческой области. В то же время, для формирования высококвалифицированных кадров требуется грамотное взаимодействие между учебными заведениями и предприятиями.

Прежде всего, важно сформировать унифицированные критерии для учебных программ в образовательных институтах, соответствующие текущим потребностям и критериям рынка труда. Такой подход обеспечит подготовку специалистов с навыками, актуальными и востребованными на рынке, укрепляя их позиции в условиях профессиональной конкуренции [5].

Критически важно провести анализ эффективности образовательной программы ежегодно, адаптируя учебные планы к актуальным запросам рынка труда. Это предполагает интеграцию студентов в профессиональную среду через стажировки и практические занятия в предприятиях, что способствует приобретению ими не только теоретических знаний, но и ценного практического опыта, су-

щественно улучшающего их профессиональную подготовку.

К тому же, критически важную роль играет коллаборация в сфере научных разведок и инженерных разработок, обеспечивая тем самым путь к созданию передовых технологий и формированию высококвалифицированных кадров, готовых к работе в инновационных направлениях. Взаимный обмен экспертным мастерством и глубокими познаниями является ключевым элементом данного процесса, способствуя повышению стандартов образовательных программ и качества обучения.

Формирование и внедрение совместных инициатив между академическими институтами и коммерческими организациями в секторе улучшения профессионального образования и подготовки специалистов окажется высокоэффективным. Такой подход даст предприятиям доступ к сотрудникам с необходимыми компетенциями и будет способствовать профессиональному прогрессу студентов через предложение реальных проектов для выполнения и возможность приобретения ценного опыта [6].

Коллаборация образовательных институтов и предприятий играет центральную роль в подъеме уровня профессионального образования. Это сотрудничество должно активно поощряться обеими сторонами, а также неотъемлемой частью является проведение годового обзора ранжирования профессиональных учебных заведений. Данный рейтинг выявляет образовательные структуры, наиболее полно удовлетворяющие текущим потребностям рынка труда. Эта система оценки востребована не только сектором предпринимательства, но и обществом в широком спектре, поскольку она способствует идентификации ведущих учебных заведений и, как следствие, повышению качества образования и подготовки специалистов на национальном уровне.

Список источников:

1. Абалкин, Л.И. *Экономическая стратегия для России: проблемы выбора*. М.: ИЭ РАН, 1997.
2. Абрегова, Ф.М. *Специфика образовательного учреждения как некоммерческой организации // Научная мысль Кавказа*. 2006. Специальный выпуск.
3. Акофф, Р.Л. *Планирование будущего корпорации*. М.: Сирин, 2002.

4. Аникин, Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2010.

5. Арутюнова, А.Е., Ермоленко А.А. Рыночные инструменты развития сферы образовательных услуг. Краснодар: ЮИМ. 2010.

6. Бабичев, К.Н. Отечественный и зарубежный опыт управления городскими агломерациями. В сборнике: Актуальные вопросы социально-экономического развития муниципальных образований. Сборник научных статей по материалам межрегиональной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2011. С. 73-83.

УДК 304

БЕЗДЕНЕЖНЫХ Иван Анатольевич,
старший преподаватель кафедры
«Физического воспитания»,
Финансовый университет
при Правительстве РФ
Москва,
IABezdeneshnyich@fa.ru

BEZDENESHNYICH Ivan Anatolievich
Senior Lecturer, Department of
Physical Education,
Financial University
under the Government of the Russian Federation
Moscow

ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА СПОРТИВНЫХ УСЛУГ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Аннотация: В данной статье представлены результаты исследования потребностей студенческой молодежи в формировании здорового образа жизни. Изучалось состояние физической подготовки студентов первого курса финансового университета, которое служит основанием при формировании маркетинга спортивных услуг по улучшению факторов физического состояния здоровья, которые влияют на качество учебного процесса и создают условия для успешного профессионального роста.

Ключевые слова: двигательная активность, здоровый образ жизни, успешная деятельность, студенты.

DEVELOPING MARKETING FOR SPORTS SERVICES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract: This article presents the results of a study examining the needs of college students for a healthy lifestyle. The physical fitness of first-year students at the Financial University was studied, which serves as a basis for developing marketing strategies for sports services aimed at improving physical health factors that influence the quality of the educational process and create conditions for successful professional growth.

Keywords: physical activity, healthy lifestyle, successful performance, students.

ВВЕДЕНИЕ

Известно, что важнейшими показателями работоспособности является состояние здоровья человека. Наиболее остро проблема формирования здоровья в образовательных учреждениях ощущается как недостаток физической двигательной активности студенческой молодежи. В свою очередь, двигательная активность определяется здоровым образом жизни подростков, их желанием и формированием привычки заниматься физическими упражнениями.

К сожалению, Всемирная организация здравоохранения отмечает, что в настоящее время показатели здоровья современного человека значительно ухудшаются. Недостаточная физическая активность наносит огромный вред организму подростка, поскольку в этом возрасте закла-

дываются важные функциональные механизмы жизнедеятельности и здоровья. Кроме того, здоровье молодого поколения – это перспектива развития нашего общества в широком смысле понимания, поскольку только здоровое поколение способно успешно созидать социальные блага, необходимые для прогрессивного развития общества.

Существует некий двигательный режим, который индивидуален и уникален в жизнедеятельности каждого человека. Двигательная потребность в физической активности зависит от многих факторов: свойства нервной системы, социальных условий, мотивации и многих других.

Кроме того, некоторые авторы утверждают, что возрастание двигательной активности приводит к понижению уровня заболеваемости примерно на 45% [2]. Этот

факт не может оставлять равнодушным руководителей здравоохранительных органов, но одних усилий этих организаций явно не достаточно, здесь необходимо выстраивать систему мероприятий и надзора состояния здоровья молодежи.

Главная цель, которую ставит перед собой спортивный маркетинг в условиях вуза, – создать для работодателя эффективного, востребованного и здорового студента с положительной репутацией успешного работника. Однако, для этого нужно решить ряд основных задач:

- создание условий для активной самореализации физического развития;
- сформировать у студентов устойчивый интерес к занятиям физической культурой;
- привить привычку к физическому саморазвитию;
- правильно выстроить стратегию самоконтроля развития физических качеств;
- воспитать привычку проявления волевых усилий при выполнении физических упражнений;
- сформировать потребность в двигательной активности, как одного из средств борьбы с гиподинамией.

Если учесть, что современная молодежь 80 % продуктивного времени проводит за компьютерами и телефонами, то перед преподавателями физической культуры в образовательных учреждениях проблема развития двигательной активности встает остро. Родители порой не справляются с подростками, и, как следствие, в университеты поступают студенты со значительными приобретенными отклонениями в состоянии здоровья. В работах Горячевой М.В. и других специалистов отмечено, что количество здоровых студентов неуклонно уменьшается, а число здоровых абитуриентов, отличающихся удовлетворительным здоровьем, не превышает 30-40% [1,2,3]. Поэтому задачи спортивных клубов вуза направлены на восстановление уровня здоровья и физической активности студентов, от которого напрямую зависит уровень работоспособности будущего специалиста, который, как известно, первую очередь интересует работодателей.

Правильно выстроенная стратегия спортивного маркетинга позволит добиться того, что студенты, активно участвуя в процессе физического развития, добиваются желаемых показателей совершенствования физических качеств, от чего кафедра и спортивный клуб получают

положительную целевую аудиторию, а студенты – яркие эмоции и определенный уровень здоровья, необходимый для решения задач успешной жизнедеятельности.

Таким образом, одной из приоритетных воспитательных задач вуза является создание условий для активной самореализации студента, обладающего мировоззренческим потенциалом, профессиональными компетенциями, высокой культурой и гражданской ответственностью. Решение этих задач подразумевает воспитание личности студента с позиции развития духовной, физической и социальной активности, при которой необходимо, прежде всего, сформировать внутреннюю потребность в здоровом образе жизни.

Как утверждают результаты исследования ряда авторов, учебная нагрузка очень часто ослабляет физические возможности студентов [6]. Поэтому для повышения результатов двигательной активности необходимо вводить в занятия физической культурой и самостоятельные дополнительные спортивные тренировки на регулярной основе. В качестве тренировочных средств могут использоваться занятия любым видом спорта, который нравится студенту.

Цель работы: проследить воздействие тренировок дополнительным видом спорта на уровень развития физических качеств у студентов-первокурсников финансового университета.

МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В эксперименте участвовало 24 студента первого курса финансового университета, которые по данным тестирования по программе «ГТО» имели хорошие результаты. Мы условно разделили их на две группы – контрольную, студенты которой только занимались физической культурой в рамках академических занятий и экспериментальную, которая имела дополнительные занятия атлетической гимнастикой. Исследование проводилось на протяжении 4 месяцев, исходные и конечные результаты в обеих группах регистрировались дважды.

В качестве критерия развития физических качеств служили результаты тестирования, полученные вначале и в конце эксперимента, а также показатели восстановления пульса после выполнения физической нагрузки.

Статистическая обработка полученных данных велась путем высчитывания величины критерия Стьюдента (t).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

При формировании маркетинга спортивных услуг по профилактике гиподинамии в программы был включен анализ физкультурно-оздоровительных услуг. Посильная и регулярная мышечная активность значимо активизирует жизнеспособность человека при оптимальном состоянии организма [6]. Как справедливо указывает в своих работах К.В. Чедов, «продуктивность обучения и здоровье студентов взаимообусловлены (чем крепче здоровье, тем эффективнее проходит процесс учебы), их успешная адаптация к новым условиям обучения в вузе возможна лишь при их ориентировании на ведение здорового образа жизни» [3, с.7].

Многими авторами подчеркивается, что основная проблема неудовлетворительного состояния здоровья студентов – гиподинамия. Специально проведенные исследования физиологов Н. З. Кайгородовой и Г. А. Кураева (по ссылкам Н.В. Никулиной [2]) показали, что около 70 % юношей и девушек страдают этой проблемой, вследствие чего снижается их работоспособность и наблюдается рост острых и хронических заболеваний.

При разработке методов профилактики гиподинамии следует учесть средства повышения физической активности, соблюдая при этом принцип чередования умственной и физической нагрузки [4, 5, 6]. Одним из показателей, информативно указывающий на достаточно высокий уровень физической готовности является пульс. При этом важным показателем

является быстрота восстановления показателей частоты сердечных сокращений после физической нагрузки. Если принять показатели пульса в первые 10 с после нагрузки за 100 %, то хорошей реакцией восстановления считается снижение пульса через 1 минуту на 20 %, через 3 минуты на 30%, а через 5 минут на 50%.

При первом обследовании у наблюдаемых студентов отмечался низкий уровень физической подготовки (таблица 1). Упражнения, предлагаемые нами студентам, были выбраны с учетом развития скоростно-силовых качеств в соответствии с их возрастом.

Как видно из таблицы показатели физических возможностей в экспериментальной группе изменились за 4 месяца наблюдений на статистически значимую величину, в то время как в контрольной группе таких изменений не выявлено. Показатели восстановления ЧСС за 1 минуту в целом по группе также уменьшились. Если в начале исследования показатели пульса в среднем по группе колебались в пределах 135,3 уд/мин, то в конце эксперимента в экспериментальной группе этот показатель снизился в среднем до предела 92 уд/мин, что указывает на улучшение физической формы испытуемых.

Указанные в таблице изменения физического состояния студентов экспериментальной группы вызваны внедрением в учебные занятия тренировочной нагрузки в форме дополнительных занятий по виду спорта. В нашем случае это были тренировки в зале атлетической гимнастики на тренажерах по специальной программе 3 раза в неделю по 1,5 часа. У студентов экспериментальной группы значительно увеличились показатели скоростно-силовых способностей, что повлияло на

Таблица 1 – Показатели физических качеств в начале и конце исследования

Показатели физических возможностей	Первое исслед. n=24	Второе исследование	
		Эксперимент. гр. n=12	Контрольная гр. n=12
Прыжок в длину с места, м	1,52	2,25; P<0,01	1,66
Количество подтягиваний на перекладине	5,4	9,3; P<0,001	5,7
Число подъемов туловища из положения лежа за 1 минуту	26,7	39,2; P<0,01	27,2
Челночный бег 4х9, с	12,6	9,8; P<0,01	12,1
Бег на 30 м, с	6,2	4,3; P<0,01	5,9
Бег на 60 м, с	10,9	8,4; P<0,01	10,3

Источник: составлено автором

учебную деятельность, они стали меньше уставать и выполнять больше заданий в процессе учебного дня.

Отмеченное нарастание показателей здоровья у студентов скоростно-силовых показателей следует связывать с увеличением двигательной активности в центральной нервной системе, что способствует улучшению метаболизма в клетках организма и способствует улучшению состояния здоровья в целом.

ВЫВОДЫ

Внедрение дополнительных занятий скоростно-силовой направленности в режим дня студентов повышает физические возможности организма студентов. Предложенная программа упражнений позволила улучшить показатели мышечной силы, скорости движений и сокращение времени восстановления после физической нагрузки. В связи с этим следует рекомендовать студентам первого курса увеличить двигательную активность как во время академических занятий, так и во внеурочное время.

Список источников:

1. Горячева М.В. *Маркетинг спортивных услуг в образовательных учреждениях*. В ж. «Самоуправление», - № 1. -2023. – с. 343-346

2. Никулина, Т.В. *Управление развитием здоровьеориентированной воспитательной системы вуза : диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Никулина Т.В.- Белгород, 2011.- 236 с.*

3. Чедов К. В. *Физическая культура. Здоровый образ жизни: учебное пособие / К. В. Чедов, Г. А. Гавроница, Т. И. Чедова ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 1,68 Мб ; - 128 с.*

4. Закревская Н. Г. *Развитие научно-педагогического потенциала в университетах физической культуры современной России: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08. СПб., 2010.- 391 с.*

5. Воробьева Н.В., Глаголева Т.И., Мал Г.С., Завалишина С.Ю. и др. *Влияние физических упражнений на активность мозговых процессов / / Научно-исследовательский журнал фармацевтических, биологических и химических наук. – 2018.–т.9, № 6. – с.240–244.*

6. Бондин В.И. *Влияние оздоровительной физической культуры на умственную и физическую (сенсомоторную) деятельность студентов*. В ж. ТуПФК, № 11, 2024. - с.56-57

УДК 338.24

БЫКОВСКАЯ Екатерина Николаевна,
доцент
кафедры экономической политики
и экономических измерений
ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления»,
Москва
byko33@yandex.ru

ХАРЧИЛАВА Гоча Патаевич,
доцент кафедры
экономической политики и
экономических измерений
ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления»,
Москва
gp_Kharchilava@guu.ru

АХМЕДОВ Эллис Машаллах оглы,
студент
ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления», г.Москва,

89851803571@mail.ru
BYKOVSKAYA Ekaterina Nikolaevna,
associate Professor
Department of Economic Policy
and Economic Dimensions
State University of Management,
Moscow

KHARCHILAVA Gocha Patayevich,
associate Professor
Department of Economic Policy
and Economic Dimensions
State University of Management,
Moscow

AKHMEDOV Ellis Mashallah oglu,
student
State University of Management,
Moscow

МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ НА СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация: В данной статье анализируются глубокие изменения в мировой экономике, вызванные повсеместным распространением цифровых платформ. Автор доказывает, что эти платформы вышли за рамки обычного сектора и превратились в системных игроков, обладающих значительной институциональной и инфраструктурной властью, способной кардинально изменить глобальную экономическую структуру. Основным двигателем этих трансформаций являются сетевые эффекты, которые создают самоподдерживающиеся циклы роста и ведут к сосредоточению рыночной власти в руках ограниченного числа мировых гигантов. Исследование выявляет двойственный характер платформизации: с одной стороны, она снижает барьеры для входа, демократизируя доступ малого бизнеса к рынкам; с другой – концентрация данных и алгоритмической власти порождает феномен «информационного колониализма», где периферийные экономики оказываются в роли поставщиков «сырых» данных и импортеров готовых цифровых решений.

Ключевые слова: цифровые платформы, мировая экономика, моделирование, сдвиг.

MODELING THE IMPACT OF DIGITAL PLATFORMS ON STRUCTURAL CHANGES IN THE WORLD ECONOMY

Abstract: This article analyzes the profound changes in the global economy caused by the widespread adoption of digital platforms. The author argues that these platforms have transcended the conventional sector and become systemic players with significant institutional and infrastructural power that can dramatically alter the global economic landscape. The primary driver of these transformations is the network effects that create self-sustaining growth cycles and lead to the concentration of market power in the hands of a limited number of global giants. The study reveals the dual nature of platformization: on the one hand, it reduces barriers to entry, democratizing small businesses' access to markets; on the other hand, the concentration of data and algorithmic power gives rise to the phenomenon of «information colonialism», where peripheral economies become suppliers of raw data and importers of ready-made digital solutions.

Keywords: digital platforms, global economy, modeling, shift.

Современная мировая экономика переживает глубокие изменения, вызванные доминированием цифровых платформ. Их воздействие распространяется далеко за пределы отдельных отраслей, перестраивая глобальные экономические процессы. Главный признак этого сдвига проявляется в изменении состава крупнейших компаний: если десять лет назад лидировали нефтегазовые и машиностроительные корпорации, то сегодня капитализация сосредоточена в руках компаний, использующих цифровой интеллект и данные. Это отражает переход от индустриальной модели, где ключевым активом были материальные ресурсы, к платформенной, где экономическая ценность создается через обработку информации и управление сетевыми взаимодействиями.

В рамках данного исследования цифровые платформы рассматриваются не как отдельные компании, а как системные экономические акторы, обладающие институциональной и инфраструктурной властью, способные формировать правила взаимодействия в многосторонних сетях. Такой подход позволяет выявить, как платформы, выходя за рамки простого технологического посредничества, становятся катализаторами системной перестройки мировой экономической архитектуры, внедряясь в ее институциональные основы и

задавая новую логику глобальной координации. Примеры структурных сдвигов под влиянием цифровых платформ отражены в таблице 1.

Таблица 1 иллюстрирует, что процесс платформизации экономики инициирует всеобъемлющую перестройку ключевых экономических институтов. В современный период отмечается сдвиг центра экономической активности: от производства материальных благ к доминированию цифровых экосистем. В этих новых условиях власть определяется не столько капиталом и технологиями, сколько доступом к данным и способностью эффективно использовать сетевые эффекты. Переход от традиционных контрактов и иерархий к алгоритмическому управлению и рейтинговым системам сигнализирует о глубокой ревизии самой природы экономических отношений. Здесь цифровые протоколы, контролируемые платформенными игроками, вытесняют привычные рыночные институты.

И.Р. Топунова, И.С. Топунова, Я.С. Исламгереева считают, что структурные изменения, вызванные цифровыми платформами, проявляются также в устранении традиционных посредников, что напрягает связывает спрос и предложение. Это приводит к формированию новых рыночных отношений, где снижение входных

барьеров в традиционные секторы способствует росту числа мелких игроков, особенно в сфере потребительских товаров и услуг [3, с. 109]. Однако одновременно наблюдается противоположная тенденция, которая выражается в усилении олигополистической структуры в сегменте самих цифровых платформ. Это объясняется тем, что, хотя цифровизация демократизирует доступ к рынкам для малого бизнеса, она одновременно создает высокие барьеры для входа в саму платформенную экосистему, где доминирование нескольких глобальных игроков обеспечивается сетевыми эффектами и масштабной обработкой данных. Например, китайские платформы Alibaba и Tencent, начав с мобильных платежей, последовательно расширяют свое влияние на смежные сегменты финансовых услуг, демонстрируя, как достижение критической массы пользователей порождает самоподдерживающийся цикл роста, известный как «виртуальные циклы сетевых эффектов».

А.А. Джеларов отмечает, что платформы трансформируют рынки благодаря механизму сетевых эффектов. Прямые эффекты, когда ценность платформы растет с увеличением числа пользователей (например, в социальных сетях), и косвенные эффекты, когда ценность растет с увеличением числа сторонних сервисов (например, в экосистемах разработчиков приложений), делают платформу тем более привлекательной, чем больше в ней участников. Это порождает тенденцию к концентрации: новые пользователи естественным образом тяготеют к крупнейшим платформам, что ослабляет конкуренцию и способствует формированию монополий [1, с. 91]. Дополнительным преимуществом платформ является их способность собирать и анализировать огромные объемы данных обо всех взаимодействиях. Эти данные, превращаясь в цифровые знания, позволяют снижать издержки, улучшать качество продуктов и создавать прочные конкурентные преимущества, которые затрудняют выход на рынок новых игроков без значительных технологических инноваций (таблица 2).

Таблица 1 – Примеры структурных сдвигов под влиянием цифровых платформ

Направление изменения	До платформизации	После платформизации
Центр создания стоимости	Производственные корпорации	Цифровые платформы и экосистемы
Экспортная специализация стран	Продукты и ресурсы	Цифровые сервисы, алгоритмы, облачные платформы
Модель конкуренции	Отраслевая, линейная	Многосторонняя, основанная на данных
Механизмы координации	Контракты, иерархии	Алгоритмы, рейтинги, пользовательская активность
Структура труда	Формальная занятость	Гибкие формы, цифровая занятость, фриланс
Ресурс власти	Капитал, технологии	Данные, сетевые эффекты, масштабируемость

Источник: составлено авторами

Таблица 2 – Модель структурных сдвигов под воздействием цифровых платформ

Уровень анализа	Ключевые механизмы воздействия	Структурные последствия
Инфраструктурный	Централизация данных, API-интеграции, алгоритмическое управление	Формирование цифровых экосистем, вытеснение традиционных каналов, рост зависимости от платформ
Институциональный	Изменение правил доступа к рынкам, приватизация стандартов	Нарушение симметрии в конкуренции, давление на регуляторов, платформенное регулирование
Макроэкономический	Перераспределение цифровой ренты, изменение логики специализации	Усиление цифрового неравенства, сдвиги в глобальном разделении труда, новая геоэкономическая иерархия

Источник: составлено авторами

Согласно данным таблицы 2, исследование структурных сдвигов раскрывает многомерное влияние цифровых платформ на глобальную экономику. На фундаментальном уровне платформы выступают как создатели и регуляторы цифровой инфраструктуры, формируя новые рынки и становясь ключевыми артериями для потоков данных, капитала и поведенческих сигналов. На уровне институтов они начинают выполнять функции, ранее присутствующие государственным органам, создавая «парарегуляторное» пространство, где алгоритмические механизмы вытесняют классические формы конкуренции. На общеэкономическом уровне наблюдается существенное перераспределение цифровой ренты, что приводит к формированию новой геоэкономической иерархии, где государства без развитой платформенной экосистемы оказываются в положении цифровой зависимости [2, с. 90]. Данная модель демонстрирует нелинейный и глубоко укореняющийся характер воздействия платформ, которые трансформируют институциональные основы экономики и задают новую парадигму глобальной координации.

Глобальная экономика претерпевает структурные изменения, одним из ключевых аспектов которых является формирование новой цепочки создания стоимости, основанной на данных. В этой модели большинство стран выступают в роли поставщиков «сырых» данных, в то время как крупные платформы осуществляют их монетизацию, получая основную прибыль от информационных продуктов с высокой добавленной стоимостью. Это асимметричное участие в международном разделении труда приводит к явлению, которое можно назвать «информационным колониализмом»: развивающиеся страны экспортируют необработанные данные и импортируют готовые цифровые решения. Данная диспропорция усугубляется тем, что традиционные компании вынуждены предоставлять свои данные глобальным платформам в обмен на доступ к передовым технологиям, что усиливает зависимость периферийных экономик от центров цифровых инноваций [4].

И.Р. Топунова, И.С. Топунова, Я.С. Исламгереева считают, что институциональные функции платформ становятся сопоставимыми с функциями государства – они устанавливают правила, стандарты, контролируют доступ к рынкам и распределяют ресурсы в рамках собственных экосистем.

Такая трансформация требует переосмысления глобальной регуляторной архитектуры [3, с. 114].

В целом, можно констатировать, что цифровые платформы оказывают существенное влияние на трансформацию мировой экономики. Понимание данных причинно-следственных связей является необходимым условием для формирования эффективной государственной политики, способной сбалансировать инновационный потенциал платформ с задачами обеспечения справедливой конкуренции и инклюзивного экономического развития в контексте формирующейся новой геоэкономической иерархии, где конкуренция за позиционирование в глобальных платформенных экосистемах определяет будущий экономический суверенитет государств.

Список источников:

1. Джелялов, А.А. Развитие цифровых платформ и их роль в мировой экономике / А.А. Джеляров // Труды института системного анализа российской академии наук. – 2025. – Т. 75. – № 1. – С. 90-98.

2. Платонова, Е.Д. Цифровые онлайн-платформы: становление и развитие в современной мировой экономике / Е.Д. Платонова, Б.А. Базиев // Проблемы теории и практики управления. – 2025. – № 11. – С. 87-96.

3. Топунова, И.Р. Моделирование влияния цифровых платформ на структурные изменения в мировой экономике / И.Р. Топунова, И.С. Топунова, Я.С. Исламгереева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 7. – № 12 (165). – С. 108-115.

4. Digital Progress and Trends Report. 2025. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/dptr2025-ai-foundations> (дата обращения: 11.02.2026).

УДК: 336.67

БЫКОВСКАЯ Екатерина Николаевна,
доцент
кафедры экономической политики
и экономических измерений
ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления»,
Москва
byko33@yandex.ru

BYKOVSKAYA Ekaterina Nikolaevna,
Associate Professor
Department of Economic Policy
and Economic Dimensions
«State University of Management»,
Moscow

ХАРЧИЛАВА Гоча Патаевич,
доцент
кафедры экономической политики
и экономических измерений,
ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления»,
Москва
ts-5@mail.ru

KHARCHILAVA Gocha Patayevich,
Associate Professor
Department of Economic Policy
and Economic Dimensions
«State University of Management»,
Moscow

ЗАЙЦЕВ Артем Дмитриевич,
магистр
ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления»,
Москва
artem.dich@mail.ru

ZAITSEV Artem Dmitrievich,
Master
«State University of Management»,
Moscow

ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ НА ПЛАТФОРМЕ СБЕРБАНКА: АНАЛИЗ ДИНАМИКИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

14 **Аннотация:** В работе рассматривается развитие рынка цифровых финансовых активов и его роль в трансформации финансовой системы. Проведен анализ динамики объемов выпусков ЦФА на платформе Сбербанк за 2022–2025 гг., а также факторов, повлиявших на резкий рост показателей. Особое внимание уделено нормативному регулированию, технологической инфраструктуре и влиянию цифровизации на повышение операционной эффективности. Полученные результаты позволяют оценить перспективы рынка цифровых финансовых активов и выявить ключевые направления его дальнейшего развития. **Ключевые слова:** цифровые финансовые активы, Сбербанк, цифровизация, традиционные финансовые активы, технологическая инфраструктура, блокчейн.

DEVELOPMENT OF DIGITAL FINANCIAL ASSETS ON THE SBERBANK PLATFORM: ANALYSIS AND PROSPECTS

Abstract: This paper examines the development of the digital financial asset market and its role in transforming the financial system. It analyzes the dynamics of digital financial asset issuance volumes on the Sberbank platform from 2022 to 2025, as well as the factors that influenced this sharp increase. Particular attention is paid to regulatory frameworks, technological infrastructure, and the impact of digitalization on improving operational efficiency. The findings allow us to assess the prospects for the digital financial asset market and identify key areas for its future development. **Keywords:** Digital financial assets, Sberbank, digitalization, traditional financial assets, technological infrastructure, blockchain.

Цифровые финансовые активы (ЦФА) – это цифровые права, их выпуск, учет и обращение в информационной системе осуществляется на основе технологии распределенного реестра или иной цифровой платформы. В Сбербанке технологической основой для выпуска ЦФА является собственная блок-чейн платформа на Open Source. Компании стремится предложить наиболее удобные и безопасные инструменты,

находясь на передовых позициях на рынке в инновациях, активно развивает инфраструктуру для работы с ЦФА. Сбербанк в 2022 году стал входить в список реестровых операторов информационных систем, которые могут осуществлять выпуск цифровых активов, в этом же году была осуществлена первая уникальная сделка по продаже ЦФА. Отличие ЦФА от традиционных финансовых активов:

1. Инфраструктура обращения.
2. Скорость и упрощенность выпуска.
3. Регулирование.
4. Ликвидность.
5. Технологическая безопасность.

Если сравнивать стандартные цифровые финансовые инструменты с цифровыми, то у последних более закрытая и безопасная экосистема, так как выпускаются и обращаются к ним через оператора информационной системы в отличие от стандартных ценных бумаг, где обращение через фондовые биржи. Также выпуск ЦФА быстрее и дешевле, так как для традиционных бумаг требуется сложная регистрация выпуска, помимо этого, цифровые активы используются распределенные реестры, где данные сложно подделать, изменить или незаконно присвоить. [1]

эмиссия превысила 51 млрд рублей. В январе 2026 года выпущено новых ЦФА на 231 млрд рублей – больше половины прошлогоднего объема всего за один месяц.[2] Использование искусственного интеллекта позволяет значительно ускорить выполнение операций, повысить их точность и оказывает положительное влияние на клиентский опыт, что в совокупности способствует росту операционной эффективности. Научно-исследовательская и опытно-конструкторская деятельность в сфере AI в Сбере осуществляется специализированной командой численностью более 350 экспертов, которая занимается развитием и оптимизацией существующих решений, а также разработкой новых направлений, включая технологии генеративного искусственного интеллекта.

Таблица 1 – Показатели выпуска ЦФА Сбербанка в период 2022–2025 гг.

№	Год	Объем рынка млрд. руб.	Темп роста объема средств %	Абсолютный прирост, млрд. руб.	Доля прироста, %
1	2022	1	-	-	-
2	2023	2	100%	1	0,25
3	2024	73	3650%	71	17,4
4	2025	408	458,9%	335	82,3

Источник: составлено авторами.

По данным расчетом, проведенных в работе на платформе Сбера с 2022 по 2025 года вырос с 1 до 408 млрд и продолжает расти в 2026 году, что показывает крайне высокую динамику развития. Темп роста по годам отражает экспоненциальный характер расширения рынка, резкий скачок произошел в 2024 году, такие изменения соответствуют росту заинтересованности инвесторов и участников рынка, увеличение доверия и расширение платформы, а также становление рынка, как полноценного финансового сегмента. В настоящее время ЦФА повсеместно используется в бизнесах разного масштаба, частные инвесторы используют их для диверсификации своих портфелей. В 2025 году Сбербанк стал одним из главных импульсов развития рынка цифровых финансовых активов.

Объем выпусков ЦФА на платформе в 2025 году достиг 408 млрд рублей – это в 5,6 раза больше, чем в 2024-м (73 млрд), и в 204 раза больше, чем в 2023-м (2 млрд). Объем цифровых активов в обращении банка за последние полгода вырос с 25 до 185 млрд рублей (в 7,4 раза). Крупнейшая

Интерес со стороны инвесторов растет. Если в 2024 году операции регулярно совершал каждый двенадцатый пользователь платформы, то в 2025-м – уже каждый пятый. Платформа объединяет как опытных инвесторов, так и новичков, как юридических, так и физических лиц. На ее основе формируется полноценное сообщество, ориентированное на цифровые инструменты. Платформа Сбера не имеет отраслевых ограничений и подходит для промышленности, девелопмента, IT, инфраструктуры и многих других сфер. Токенизация позволяет выстраивать финансирование под уникальные потребности клиента. Вместе с клиентами банк ежедневно реализует нестандартные и сложные сделки, которые помогают привлекать капитал под конкретные активы или бизнес-процессы. В итоге цифровые активы становятся гибкой альтернативой классическим финансовым продуктам.[3] Анализ статистических данных показывает, что рынок ЦФА демонстрирует устойчивую положительную динамику. Данный рост обусловлен рядом факто-

ров, таких как цифровизация бизнес-процессов, развитие инфраструктуры и внедрение регулирующих законодательных. В 2020 году был принят Федеральный закон №259-ФЗ "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации", который сформировал правовую основу для выпуска и обращения цифровых финансовых активов и установил четкие правила для участников рынка. Развитие инфраструктуры также влияет на фактор роста рынка ЦФА, так развитие операторов обмена, которые являются аналогом биржи ценных бумаг. Если говорить о перспективах данного рынка, то аналитики Сбербанка считают, что объем рынка цифровых финансовых активов может вырасти до 1,3–1,8 трлн рублей к концу 2026 года. Данный рост обусловлен созданию более устойчивой правовой базой и изменению в законодательстве, которые будут учитывать расходы средств на выпуск долговых ЦФА в общей базе по налогу на прибыль эмитентов.

Анатолий Попов, заместитель председателя правления Сбербанка: «Размещение выпуска кредитных ЦФА на платформе «Сбера» отвечает запросу на инновационные цифровые инструменты, который мы видим со стороны клиентов. Мы не только создаем новый продукт для инвесторов, но и готовимся к будущим регуляторным возможностям по управлению капиталом – в 2026 г. Банк России планирует ввести комплексное регулирование, которое позволит банкам полноценно учитывать влияние кредитных ЦФА на нормативы достаточности капитала. Первый выпуск кредитного ЦФА важен для апробации технологии, которая в ближайшей перспективе станет полноценным инструментом управления балансом».

В будущем ЦФА решает ряд проблем и дает преимущества в виде сокращения эмитента для Сбербанка, снижение затрат от посредников, автоматизация процессов с помощью смарт-контрактов, интеграция ЦФА с существующими банковскими продуктами. Для клиентов это же новый способ инвестировать, более гибко структурировать свои активы, диверсифицировать свои ресурсы, повышать ликвидность своих активов. Для рынка в целом это способствует интеграции ЦФА во внешнеэкономическую деятельность

страны, расширение использования ЦФА в корпоративном секторе для удобного структурирования проектного финансирования и для секьюритизации активов. При этом для будущего развития данного сегмента рынка нужно решить ряд проблем связанные с инфраструктурой, регулирования, а также обеспечения ликвидности. Требуется сформировать более комплексную правовую базу для учета специфики работы с ЦФА, которая могла бы обеспечить защиту прав участников рынка.[4]

Список источников:

1. Ахматова Д.Р. Понятие и свойства цифровых финансовых активов: функциональный подход // Аудиторские ведомости. - 2025. - №1. - С. 31-38.
2. В 2025 году на платформе цифровых активов Сбера выпущено ЦФА объемом свыше 400 млрд рублей // Ассоциация банков России URL: <https://asros.ru/news/members/v-2025-godu-na-platforme-tsifrovyykh-aktivov-sbera-vypushcheno-tsfa-obemom-svyshe-400-mlrd-rublej/> (дата обращения: 08.02.2026).
3. Цифровые финансовые активы: обзор рынка в 2025 году // Sberp.cib URL: <https://sberp.cib.ru/publication/tsifrovie-finansovie-aktivi-obzor-rinka-v-2025-godu> (дата обращения: 08.02.2026).
4. Кошелев К.А. Тенденции развития рынка цифровых финансовых активов в контексте цифровой трансформации мировой экономики // ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ. - 2022. - №4. - С. 82-84. (дата обращения: 08.02.26).

ПРОБЛЕМЫ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ РЕПРОДУКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РОССИИ: СТАТУС ЭМБРИОНА, ДОГОВОР СУРРОГАТНОГО МАТЕРИНСТВА И ЭТИЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Аннотация: На основе анализа ст. 55 ФЗ № 323-ФЗ рассматриваются наиболее дискуссионные аспекты применения вспомогательных репродуктивных технологий (ВРТ) в России. Исследуются проблемы правового статуса эмбриона *in vitro*, договорных отношений в суррогатном материнстве и этических ограничений. С привлечением сравнительно-правового материала, эмпирических данных и положений подзаконных актов выявляются пробелы регулирования. Обосновывается необходимость принятия специального закона о ВРТ, определяются направления его разработки.

Ключевые слова: ВРТ; суррогатное материнство; правовой статус эмбриона; договор медицинских услуг; гражданско-правовая ответственность; этические ограничения; донорство гамет.

PROBLEMS OF CIVIL LAW REGULATION OF ASSISTED REPRODUCTIVE TECHNOLOGIES IN RUSSIA: EMBRYO STATUS, SURROGACY CONTRACT AND ETHICAL RESTRICTIONS

Abstract: Based on the analysis of Article 55 of Federal Law No. 323-FZ, the most controversial aspects of assisted reproductive technologies (ART) in Russia are examined. The problems of the legal status of the *in vitro* embryo, contractual relations in surrogacy and ethical restrictions are studied. Using comparative legal material, empirical data, and provisions of by-laws, gaps in regulation are identified. The necessity of adopting a special law on ART is substantiated, and directions for its development are outlined.

Keywords: ART; surrogacy; legal status of embryo; medical services contract; civil liability; ethical restrictions; gamete donation.

Развитие вспомогательных репродуктивных технологий (ВРТ) в России поставило перед правовой системой ряд сложных задач, связанных с необходимостью балансирования между репродуктивной автономией граждан, интересами будущих детей и публичными интересами государства. Центральной нормой регулирования в данной сфере является ст. 55 Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»¹ (далее – ФЗ № 323-ФЗ), а детализация порядка применения ВРТ содержится в Приказе Минздрава России от 31.07.2020 № 803н². В мировом контексте российское законодательство о ВРТ традиционно относят к числу наиболее либеральных наряду с Великобританией и США [1, с. 308]. Однако либеральный подход сопряжён с

существенными пробелами, требующими системного законодательного решения [1, с. 312]. Настоящая статья сосредоточена на наиболее дискуссионных аспектах: правовом статусе эмбриона *in vitro*, договорных отношениях в программах суррогатного материнства и этических ограничениях, нуждающихся в совершенствовании.

Одним из фундаментальных вопросов, не получивших однозначного разрешения ни в законе, ни в доктрине, является правовой статус эмбриона, созданного вне организма человека [2, с. 30]. Часть 1 ст. 55 ФЗ № 323-ФЗ, определяя ВРТ как методы лечения бесплодия, упоминает эмбрионы наряду с половыми клетками и тканями, что порождает соблазн отнести их к категории объектов гражданских прав. Однако такой подход вызывает серьёзные возражения. В

{*Научный руководитель: Горохова Светлана Сергеевна, кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры международного и публичного права Финансового университета при Правительстве РФ; sgorohova@fa.ru

Supervisor: Svetlana Sergeevna Gorokhova, Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International and Public Law, Financial University under the Government of the Russian Federation.}

юридической науке сложились три основные позиции: признание эмбриона субъектом права, объектом права и особым правовым явлением (*sui generis*) [3, с. 64–65]. Последняя позиция представляется наиболее обоснованной: эмбрион не может быть приравнен к обычному имуществу ввиду отсутствия экономической сущности и нравственных ограничений (что подтверждается позицией ЕСПЧ³), но ещё не обладает полной правосубъектностью. Это промежуточное положение требует дифференцированной правовой защиты, зависящей от стадии развития, как это реализовано, например, в Нидерландах [3, с. 67]. Неопределённость правового статуса эмбриона находит прямое отражение в том, как сами пациенты воспринимают свои криоконсервированные эмбрионы и принимают решения об их судьбе. Зарубежные эмпирические исследования показывают, что восприятие эмбриона напрямую влияет на выбор варианта распоряжения им. Те, кто рассматривает эмбрион как «ребёнка» или «личность», чаще предпочитают его утилизацию (поскольку не готовы передать «ребёнка» другим лицам или науке), тогда как восприятие эмбриона как «клеток» или «биологического материала» коррелирует с готовностью пожертвовать его для научных исследований [4, с. 11]. При этом женщины чаще приписывают эмбриону более высокий моральный статус, чем мужчины, что создаёт конфликты внутри пар при необходимости принять решение [4, с. 12]. Указанные обстоятельства свидетельствуют о том, что отсутствие чёткого правового статуса эмбриона порождает не только теоретические дискуссии, но и практические сложности, влияющие на реализацию репродуктивных прав граждан. Неопределённость статуса напрямую влияет на гражданско-правовые отношения. Часть 5 ст. 55 предоставляет гражданам право на криоконсервацию и хранение биоматериала, регулируемое главой 47 ГК РФ⁴ о хранении. Пункты 36, 37 и 42 Приказа № 803н устанавливают требования к условиям хранения, учёту биоматериала и ответственности за их нарушение. Однако применение вещно-правовых конструкций к эмбрионам порождает вопросы: как оценить убытки при утрате эмбриона? Ограничивается ли ответственность реальным ущербом или возможна компенсация морального вреда [5, с. 130]? Судебная практика неоднородна⁵. Масштаб проблемы иллюстрируют данные из Европы: в Испании накоплено около 700 тысяч криоконсервированных эмбрионов, из которых 87 тысяч не востребова- ны [4, с. 1]. Отсутствие чёткого правового ме-

ханизма распоряжения такими эмбрионами создаёт нагрузку на клиники и порождает этические дилеммы.

Не менее сложным представляется правовое регулирование суррогатного материнства (части 9–11 ст. 55). Закон определяет суррогатное материнство как вынашивание и рождение ребёнка по договору между суррогатной матерью и генетическими родителями, состоящими в браке, либо одинокой женщиной. Однако правовая природа этого договора дискуссионна: он сочетает элементы возмездного оказания услуг, личного неимущественного обязательства и фидуциарности [6, с. 456]. Отсутствие типовых условий, порядка заключения и расторжения, чётких последствий отказа суррогатной матери от передачи ребёнка создаёт правовую неопределённость. Семейный кодекс РФ (п. 4 ст. 51)⁶ предоставляет суррогатной матери приоритетное право оставить ребёнка, что ставит генетических родителей в уязвимое положение. Приказ № 803н (п. 70–76) конкретизирует медицинские аспекты программ суррогатного материнства, но не затрагивает гражданско-правовую сторону. Особую остроту проблеме придаёт трансграничный характер суррогатного материнства. Россия относится к странам с либеральным регулированием, допускающим коммерческое суррогатное материнство. По оценкам, ежегодно к услугам российских суррогатных матерей обращаются 500–700 иностранных пар из государств с запретительным режимом [1, с. 311]. Это порождает сложности с признанием родительских прав и гражданства детей, а также риски эксплуатации женщин. Введение в 2022 году требования о наличии гражданства РФ у одного из генетических родителей (ч. 11 ст. 55) направлено на ограничение репродуктивного туризма, но не решает всех проблем. В мировой практике выделяют четыре модели регулирования суррогатного материнства: запретительную, разрешительную с ограничениями, либеральную и отсутствие регулирования [1, с. 310]. Российская либеральная модель, допуская коммерциализацию, требует дополнительных гарантий защиты уязвимых групп [7, с. 95]. Этическая составляющая применения ВРТ также заслуживает пристального внимания. Часть 4 ст. 55 устанавливает запрет на выбор пола будущего ребёнка, допуская исключение лишь для предотвращения наследственных заболеваний, сцепленных с полом. Это ограничение, направленное против дискриминации и евгеники, является примером оправ-

данного вмешательства государства в репродуктивную автономию [8, с. 82]. С гражданско-правовой точки зрения, включение в договор условия о выборе пола вне медицинских показаний ничтожно как сделка, противная основам правопорядка и нравственности (ст. 169 ГК РФ)⁷. Логика данного запрета, однако, упирается в нерешённость фундаментального вопроса о правовой природе эмбриона: если эмбрион *de facto* рассматривается правоприменителем как набор клеток (объект права), то запрет на его использование в промышленности оказывается этическим, а не юридически безусловным, поскольку вещь может быть использована в любых целях, не запрещённых законом. Именно поэтому часть 6 ст. 55 запрещает использование эмбрионов для промышленных целей, что фактически означает недопустимость создания эмбрионов исключительно для научных исследований. Однако остаётся неурегулированным вопрос об исследовании уже существующих эмбрионов, не подлежащих имплантации.

Серьёзную этическую проблему представляет анонимность доноров гамет. Части 7 и 8 ст. 55 допускают как анонимное, так и неанонимное донорство, но не гарантируют ребёнку, рождённому с использованием донорских клеток, права на информацию о своём биологическом происхождении. Приказ № 803н регулирует порядок донорства (в том числе требования к донорам и информирование реципиентов), но не решает вопрос о праве ребёнка знать своё биологическое происхождение. Международный опыт (Швеция, Австрия, Великобритания) свидетельствует о тенденции к отмене анонимности в интересах ребёнка [1, с. 312]. Исследования показывают, что использование донорских гамет снижает эмоциональную привязанность к эмбриону и повышает готовность к донации [4, с. 13], что актуализирует вопрос о праве детей знать своё происхождение. Кроме того, либеральный характер российского законодательства создаёт риски эксплуатации женщин, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Отсутствие ограничений на размер вознаграждения и посредническую деятельность может способствовать превращению репродуктивных способностей в товар [1, с. 312]. Исследования фиксируют системные недостатки в получении информированного согласия: пациенты часто подписывают документы в состоянии эмоционального стресса, без достаточного времени и разъяснений [4, с. 14]. Это ставит под сомнение добровольность и осознанность

решений о судьбе эмбрионов. До 70% пациентов откладывают решение на 5 и более лет, лишь 40% продлевают согласие на хранение [4, с. 2]. Такая неопределённость усугубляет проблему накопления эмбрионов и требует нормативного вмешательства.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что действующее правовое регулирование ВРТ, несмотря на либеральный характер, страдает фрагментарностью и наличием существенных пробелов. Наиболее остро стоят вопросы правового статуса эмбриона, договорных отношений в суррогатном материнстве и этических ограничений коммерциализации. Решение этих проблем видится в разработке и принятии специального федерального закона «О вспомогательных репродуктивных технологиях», который бы комплексно урегулировал все аспекты, включая статус эмбриона как особого объекта правовой защиты, типовые условия договора суррогатного материнства, механизмы ответственности, защиту прав детей на информацию о происхождении и меры против эксплуатации. Целесообразно учесть предложения, выработанные в доктрине: установление максимального размера вознаграждения суррогатной матери (например, не более 2 млн рублей), введение обязательного нотариального удостоверения договора с участием психолога, создание национального регистра суррогатных матерей и детей, отмена анонимности доноров гамет, введение уголовной ответственности за коммерческое посредничество [1, с. 312]. Все это позволило бы обеспечить баланс между репродуктивной свободой, интересами детей и публичными задачами государства, а также гармонизировать российское законодательство с лучшими мировыми практиками.

Список источников:

1. Миташова А.А., Иваненко И.Н. *Вспомогательные репродуктивные технологии: между юридической допустимостью и этической приемлемостью* // *Право и практика*. – 2025. – № 4. – С. 308-313.
2. Виноградова Д.В. *Правовое регулирование вспомогательных репродуктивных технологий в Российской Федерации* // *Вести науки и образования*. – 2019. – № 4 (46). – С. 29-31.
3. Юсупова А.А. *Правовой статус эмбриона in vitro при использовании ВРТ* // *Медицинское право : Материалы III Международного форума по медицинскому праву, Екатеринбург, 06–07 апреля 2023*

года. – Екатеринбург: Уральский государственный юридический университет им. В.Ф. Яковлева, 2023. – С. 63-68.

4. Villalba A., Jimenez Fernández P., Llanos G., Mut S., Pedelini L. Patient motivations and barriers in the donation of surplus embryos: a systematic review // *Reproductive BioMedicine Online*. – 2026. – Vol. 52, Issue 3. – Article 105218.

5. Горбунова О.В. Общая характеристика договора оказания медицинских услуг // *Актуальные проблемы российского права*. – 2017. – № 4. – С. 128-134.

6. Сергеев А.П., Толстой Ю.К. Гражданское право: учебник. в 3 т. Т.2. – М.: Проспект, 2017. – 944 с.

7. Румянцева Н.С. Семейно-правовые аспекты применения вспомогательных репродуктивных технологий // *Проблемы в российском законодательстве*. – 2023. – № 1. – С. 91-97.

8. Лебедев В.М. Биозтика и гражданское право: проблемы правового регулирования // *Право и государство: теория и практика*. – 2018. – № 11. – С. 78-85.

9. Новосёлова Е.Н. Вспомогательные репродуктивные технологии в ситуации демографического кризиса в России // *Вестник Московского университета. Серия 11: Право*. – 2025. – № 2 (т. 31). – С. 103-122.

¹ Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» // *Собрание законодательства РФ*. 2011. № 48. Ст. 6724.

² Приказ Минздрава России от 31.07.2020 № 803н «О порядке использования вспомогательных репродуктивных технологий, противопоказаниях и ограничениях к их применению» (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2020 № 60457).

³ Постановление ЕСПЧ от 27.08.2015 «Дело «Паррилло против Италии» (жалоба № 46470/11) // *Прецеденты Европейского Суда по правам человека*. 2015. № 12 (24).

⁴ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // *Собрание законодательства РФ*. 1994. № 32. Ст. 3301.

⁵ См., напр.: Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 31.12.2024 № 46-КГ24-19; Определение Конституционного Суда РФ от 13.05.2025 № 1222-О.

⁶ Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 № 223-ФЗ // *Собрание законодательства РФ*. 1996. № 1. Ст. 16.

⁷ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // *Собрание законодательства РФ*. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.

УДК 657.6

ГУБАРЕВА Елизавета Михайловна*,
студент Финансового университета
при Правительстве РФ,
Москва
lizocheck.gubareva@yandex.ru

GUBAREVA Elizaveta Mikhailovna*,
Student of the Financial University
under the Government of the Russian Federation,
Moscow

АУДИТОРСКИЙ КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Аннотация: В статье рассматриваются актуальные проблемы аудиторского контроля реализации национальных проектов контрольно-счетными органами регионов. Анализируются данные по выявленным нарушениям за 2022-2024 годы, вопросы координации между федеральными и региональными органами контроля, кадровое обеспечение и методологические сложности. Предлагаются конкретные меры по повышению результативности аудита национальных проектов на уровне субъектов федерации.

Ключевые слова: аудиторский контроль, национальные проекты, контрольно-счетные органы, регионы, нарушения, координация.

{*Научный руководитель: Алексеева Ирина Владимировна, д.э.н., профессор, доцент кафедры «Финансовый контроль и казначейское дело», профессор кафедры «Финансовый контроль и казначейское дело» Финансового университета при Правительстве РФ.

irina-rseu@yandex.ru

Supervisor: Irina V. Alekseeva, Doctor of Economic Sciences, Professor, Associate Professor of the Department of Financial Control and Treasury, Professor of the Department of Financial Control and Treasury of the Financial University under the Government of the Russian Federation.}

AUDIT CONTROL OVER THE IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROJECTS AT THE REGIONAL LEVEL: PROBLEMS AND WAYS TO IMPROVE EFFICIENCY

Abstract: The article discusses the current problems of audit control of the implementation of national projects by the control and accounting authorities of the regions. The data on identified violations for 2022-2024, issues of coordination between federal and regional control bodies, staffing and methodological difficulties are analyzed. Specific measures are proposed to improve the effectiveness of the audit of national projects at the level of the constituent entities of the Federation.

Keywords: audit control, national projects, control and accounting authorities, regions, violations, coordination.

Национальные проекты стали основным инструментом достижения стратегических целей развития России. Общий объем финансирования за 5 лет составил около 21 триллиона рублей к 2024 году [10]. С запуском новых нацпроектов на период до 2030 года объемы возросли до 5,7 триллиона рублей только на 2025 год [5]. В данных условиях задача контрольно-счетных органов субъектов федерации по проверке целевого использования средств приобретает критическое значение.

В 2024 году Генеральная прокуратура установила более 91 400 нарушений при реализации нацпроектов, привлекла к ответственности 27 500 человек, а 1318 лиц были осуждены за хищения бюджетных средств на сумму свыше 5 миллиардов рублей. Штрафы за срыв сроков достигли 1 миллиарда рублей [9]. Счетная палата в ходе проверок 2024 года обнаружила нарушения на 1154,9 миллиарда рублей, большая часть которых касалась неправильно ведения бухгалтерского учета [7].

Региональные контрольно-счетные органы сталкиваются с существенными трудностями при аудите нацпроектов. Первая проблема связана с недостаточной координацией между Счетной палатой и органами субъектов федерации. В 2024 году было проведено только 9 совместных мероприятий с региональными КСО из 16 общих совместных проверок, это означает, что взаимодействие остается фрагментарным, несмотря на рекомендации о расширении практики параллельных проверок [4].

Методологические сложности усугубляют ситуацию. Счетная палата в апреле 2024 года утвердила методические рекомендации по аудиту государственных программ и национальных проектов, однако их внедрение в регионах происходит неравномерно [3]. Отсутствие единых стандартов оценки приводит к разночтениям при квалификации нарушений. Контрольно-счетные органы используют различные подходы к определению результативности расходов, что затрудняет сопоставление

Таблица 1 – Динамика выявленных нарушений Счетной палатой при аудите бюджетных средств, 2022-2024 годы

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Количество выявленных нарушений	4447	4849	4706
Сумма нарушений, млрд руб.	885,6	2100,0	1154,9
Нарушения в бухучете и отчетности, млрд руб.	736,5	н/д	808,5
Количество проведенных мероприятий	н/д	332	339
Возвращено средств в бюджет, млрд руб.	8,8	26,0	94,0

Источник: составлено авторами на основе источников [4], [7]

Таблица 2 – Примеры нарушений при реализации национальных проектов в регионах, 2023-2024 годы

Регион	Вид нарушения
Чувашская Республика	Отставание инфраструктурных проектов по срокам
Владимирская область	Невозврат авансов подрядчиками после расторжения контрактов
Омская область	Задержки ввода жилья по инфраструктурным кредитам
Воронежская область	Перерасход средств на 32,8% по инфраструктурным проектам
Алтайский край	Неиспользуемое реабилитационное оборудование
Красноярский край	Задержка ввода объектов (водопровод в Минусинске)

Источник: составлено авторами на основе источников [2], [6]

данных между субъектами федерации. Информационный обмен между уровнями власти организован неудовлетворительно. Региональные КСО часто получают данные о ходе реализации федеральных проектов с существенными задержками. Отсутствует единая цифровая платформа для мониторинга нацпроектов, доступная всем участникам контрольной деятельности. Счетная палата начала создание системы «Цифровой аудит», но ее внедрение для региональных органов затягивается.

Проблема достоверности отчетности остается нерешенной. В 2024 году страховые медицинские организации провели около 400 тысяч проверок по федеральному проекту медицинской реабилитации в регионах и выявили нарушения в каждом четвертом случае на общую сумму почти 900 миллионов рублей, это показывает, что даже при формальном достижении плановых показателей реальная картина может существенно отличаться [6]. Контрольно-счетные органы регионов не всегда обладают полномочиями и ресурсами для проверки первичных документов на местах.

Отдельную сложность представляет аудит эффективности, который должен оценивать не только правильность расходования средств, но и достижение запланированных результатов. Например, при проверке федерального проекта по созданию новых мест в школах Счетная палата установила, что объемы строительства не покрывают реальные потребности регионов. В 2020 году исполнено 45,9 миллиарда из 56,8 миллиарда рублей выделенных средств, в 2021 году - 61,7 из 75,7 миллиарда, в 2022 году - 119,8 из 123,8 миллиарда [1]. При этом методика расчета потребности в новых местах оказалась несовершенной и не учитывала региональную специфику.

Можно сделать вывод о том, что существующая система показателей нацпроектов не всегда отражает реальные потребности территорий.

Недостаточная ответственность региональных властей за невыполнение обяза-

тельств также препятствует эффективной реализации нацпроектов. В 2022-2023 годах семь субъектов федерации получили 56,7 миллиарда рублей федеральных средств, включая 39,5 миллиарда инфраструктурных бюджетных кредитов. Однако у 60 процентов проектов сроки реализации были сдвинуты, а расходы увеличились на 13,2 миллиарда рублей [8]. В некоторых случаях регионы выплачивали подрядчикам авансы, контракты расторгались, но средства не возвращались. Счетная палата рекомендовала ввести штрафные санкции для регионов за срыв инфраструктурных проектов, но соответствующие нормы до сих пор не приняты.

Для повышения эффективности аудиторского контроля необходимо внедрить комплексную цифровую систему мониторинга с единым доступом для Счетной палаты и всех региональных контрольно-счетных органов. Система должна обеспечивать получение данных в режиме реального времени и автоматическую идентификацию рисков. Необходимо внедрить механизм обязательного предварительного аудита крупных региональных контрактов по нацпроектам силами КСО до начала их исполнения.

Необходимо создать законодательную норму об обязательном проведении не менее двух совместных контрольных мероприятий Счетной палаты и КСО субъекта федерации ежегодно по приоритетным нацпроектам. Важно включить практику обмена специалистами между федеральным и региональными органами контроля для трансляции лучших практик.

Необходимо сформировать единый классификатор нарушений для всех уровней контрольно-счетных органов с детальным описанием критериев квалификации. Необходимо внедрить стандартизированные формы отчетности по результатам аудита нацпроектов, обеспечивающие сопоставимость данных между регионами.

Необходимо внедрить механизм финансовой ответственности регионов в виде сокращения будущих траншей при система-

Таблица 3 – Исполнение соглашений Минпросвещения по созданию новых мест в школах, 2020-2023 годы

Год	Объем соглашений, млрд руб.	Кассовое исполнение, млрд руб.	Процент исполнения, %
2020	56,8	45,9	80,8
2021	75,7	61,7	81,5
2022	123,8	119,8	96,8
2023	119,3	82,3	69,0

Источник: составлено авторами на основе источников [1]

тическом невыполнении обязательств по нацпроектам. Важно внедрить персонализированную ответственность должностных лиц за недостоверность отчетности о ходе реализации проектов.

Перспективы развития системы аудиторского контроля за нацпроектами связаны с дальнейшей цифровизацией и автоматизацией процессов. До 2030 года планируется полное внедрение платформы «Цифровой аудит», которая должна охватить все уровни контрольно-счетных органов. Расширение полномочий региональных КСО по проведению внеплановых проверок при получении сигналов о возможных нарушениях также повысит оперативность реагирования.

Совершенствование взаимодействия между всеми участниками контрольной деятельности – Счетной палатой, региональными КСО, правоохранительными органами, общественными организациями – создаст систему многоуровневого контроля, минимизирующую риски нецелевого использования бюджетных средств. Только комплексный подход позволит обеспечить достижение национальных целей развития страны к 2030 году.

Таким образом, несмотря на значительные объемы выделяемых средств на национальные проекты, система контроля на региональном уровне нуждается в серьезном совершенствовании. Масштабы выявленных нарушений, составившие в 2024 году более триллиона рублей, свидетельствуют о системных проблемах.

Основные выявленные проблемы включают недостаточную координацию между уровнями контроля, кадровый дефицит в региональных КСО, отсутствие единой методологии и цифровой инфраструктуры, а также слабую ответственность за невыполнение обязательств. Предложенный комплекс мер по внедрению цифровых систем мониторинга, усилению квалификации специалистов, стандартизации методологии и ужесточению ответственности может повысить эффективность контроля.

Список источников:

1. Ведомости: Какие нарушения в сфере образования, науки и инноваций выявила Счетная палата [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/03/13/1024944-kakie-narusheniya-v-sfere-obrazovaniya-nauki-i-innovatsii-viyavila-schetnaya-palata> (дата обращения: 25.01.2026).

2. Коммерсантъ: Счетная палата предложила штрафовать регионы за срыв инфраструктурных проектов [Электрон-

ный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7737820> (дата обращения: 24.01.2026).

3. Методические рекомендации по проведению аудита государственных программ Российской Федерации, реализации национальных проектов (программ) и федеральных проектов (утв. Коллегией Счетной палаты РФ, протокол от 12.04.2024 № 22К (1706)) [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_474742/ (дата обращения: 23.01.2026).

4. Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2024 году [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/d34/r9je39e5z05455o9ksar608z6j12jwad.pdf> (дата обращения: 23.01.2026).

5. РИА Новости: Расходы бюджета на нацпроекты в 2025 году составят 5,7 триллиона рублей [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://ria.ru/20240930/minfin-1975483345.html> (дата обращения: 22.01.2026).

6. Роскомнадзор: Реабилитация с проблемами: как Счетная палата вскрыла парадоксы нацпроекта по восстановлению здоровья [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://gkgz.ru/reabilitatsiya-s-pereboyami-kak-schetnaya-palata-vskryla-paradoksy-natsproekta-povosstanovleniyu-zdorovya/> (дата обращения: 24.01.2026).

7. Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации: Постановление Об отчете о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2024 году [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <http://council.gov.ru/activity/legislation/decisions/165336/> (дата обращения: 23.01.2026).

8. Счетная палата предложила нормативно закрепить ответственность регионов за недостижение плановых показателей инфраструктурных проектов [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://ach.gov.ru/checks/infrastrukturnye-proekty> (дата обращения: 26.01.2026).

9. ТАСС: За злоупотребления при выполнении нацпроектов осудили более 1,3 тыс. человек [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://tass.ru/obschestvo/23303631> (дата обращения: 23.01.2026).

10. ТАСС: Мишустин рассказал о направлении 21 трлн рублей за пять лет на выполнение нацпроектов [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/19458733> (дата обращения: 22.01.2026).

ДЕДОВ Николай Петрович,
Кандидат психологических наук, доцент
Доцент кафедры «Психологии и развития
человеческого капитала»
Финансовый Университет при правительстве
РФ, Москва
npdedov@fa.ru

DEDOV Nikolay Petrovich,
PhD (psychology), Associate professor
Department of «Psychology and Human Capital
Development»
Financial University under the Government of the
Russian Federation, Moscow

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Актуальность: Управление человеческим капиталом в сельском хозяйстве носит специфический характер, качественно отличаясь от управления в городских условиях. Люди, которые проживают в сельской местности характеризуются такими умениями и способностями, которые позволяют им быть профессионально успешными. Одной из важных задач управления становится качественное обеспечение устойчивого развития и функционирования всех систем, связанных с человеческим капиталом, жизнедеятельностью сельских жителей. Благодаря им создается богатый рынок сельскохозяйственной продукции, которая изначально предопределяет общий уровень жизни населения. В этой связи эффективное развитие агропромышленных комплексов (АПК), обеспечение сельского хозяйства высококвалифицированными работниками приобретает приоритетный характер. Именно поэтому многие производственные комплексы в сельском хозяйстве инициируют формирование условий для привлечения человеческих ресурсов в свою область. Таким образом, успешное управление человеческим капиталом в сельском хозяйстве позволяет реализовать важнейшие стратегические цели и задачи.

Ключевые слова: сельское хозяйство, человеческий капитал, уровень жизни, развитие, руководитель, сельские жители, ответственность

SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CRITERIA FOR MANAGING HUMAN CAPITAL IN AGRICULTURE

24

Abstract: Management of human capital in agriculture is specific, qualitatively different from management in urban conditions. People who live in rural areas are characterized by skills and abilities that allow them to be professionally successful. One of the important tasks of management is to qualitatively ensure the sustainable development and functioning of all systems related to human capital and the livelihoods of rural residents. Thanks to them, a rich market for agricultural products is created, which initially predetermines the general standard of living of the population. In this regard, the effective development of agro-industrial complexes (AIC), the provision of agriculture with highly qualified workers is gaining priority. That is why many production complexes in agriculture initiate the formation of conditions for attracting human resources to their area. Thus, successful management of human capital in agriculture allows us to achieve the most important strategic goals and objectives.

Keywords: agriculture, human capital, standard of living, development, leader, villagers, responsibility

В современных рыночных условиях человеческий капитал приобретает важнейшее значение для развития общества, экономики, и главное в сельском хозяйстве [2]. Именно данная сфера привлекает особое внимание как экономистов, политиков, так и руководителей различного уровня. Сельское хозяйство и жизнь на селе изначально были направлены на производство самых различных продуктов, создавая для населения особое продовольственное благополучие. В то же время, если год выдавался урожайным, то люди лучше жили, были сыты, а если возникали климатические проблемы и год определялся как неурожайный – люди жили впроголодь, экономили на всем. При этом не последнюю роль в данном образе жизни: благополуч-

ном или экономном, играли сельские жители, которые занимались посевой, уходом за растениями и сбором урожая.

В настоящее время они получили название «человеческий капитал», роль и значение которого определяется вкладом в общую социальную экономику и производство. Само понятие «человеческий капитал» достаточно хорошо известно во многих научных областях, начиная от экономики, менеджмента, психологии управления и организационной психологии [5]. Оно приобрело свои функциональные качества благодаря развитию и формированию научного менеджмента, который изучал специфику и особенности управления людьми, организациями и компаниями. В соответствии с этим человеческий капи-

тал представляет собой некоторую совокупность качеств, умений и способностей человека, которые помогут ему успешно и эффективно реализовать себя в физическом, умственном, интеллектуальном, профессиональном и трудовом контексте [2]. Их использование и применение носит взаимовыгодный характер, позволяя индивиду, руководству, организации, компании, комплексу добиваться успеха в производстве. Данные положения в основном носили общий характер и были применимы к различным отраслям, начиная от промышленных комплексов и завершая сельскими хозяйствами.

Но именно в сельском хозяйстве, в отличие городских заводов и фабрик, наблюдаются качественное своеобразие и специфика [1]. Сельское хозяйство является одной из наиболее древнейших сфер жизнедеятельности человечества, обеспечивая ему базу для развития и будущего существования. В связи с этим сельскохозяйственная деятельность подразделяется на две ведущие группы: присвоение и производство [4]. В первом случае выделяют охоту, рыболовство, сбор и заготовку древесины, растений. Во втором случае важное значение приобретают животноводство и земледелие. Эти направления во многом предопределяют своеобразие трудовой и профессиональной деятельности сельчан. Специфика сельского образа жизни непосредственно определяется теми условиями, в которых живут и находятся сельские жители. К ним относится своеобразие сельского труда, бытовые условия, устойчивая зависимость от годовых ритмов, сращиванием труда и быта, когда домашнее подсобное хозяйство плавно переходит в общее, агропромышленное производство. Сельский образ жизни изначально характеризуется высоким психологическим потенциалом для существования человека, личности. Он реализуется в воспроизводстве и укреплении культурного, социального, психологического мировоззрения.

Стремление людей к основам и истокам своей культурной идентичности во многом предопределяет распространение в обществе красивой идеи образа сельской жизни, ее достоинства и преимущества по сравнению с городской. Появляется даже некоторая тенденция и даже мода на сельский образ жизни, на ведение сельского хозяйства и близость к природе. Все это непосредственно сопровождается семейным укладом, традициями и семейными установками.

Особенности семейного сельского образа жизни во многом оказываются даже привлекательными для отдельных слоев населения [7]. Качественное экономическое, социокультурное развитие агроусадьб, формирование бытовой инфраструктуры приводит к тому, что семейная жизнь в деревне, селе приобретает некий экологический стиль, позволяющий человеку реализовать собственные желания, потребности и установки. Это выражается у него в виде осознанного желания и стремления жить на селе, сохранения стиля и традиций сельского образа жизни. Таким образом, сельский человеческий капитал приобретает очень важное значение и ценность для руководителей различных уровней, а значит у них возникает актуальная необходимость в его эффективном, качественном и системном управлении.

Отличительной особенностью многих сельских хозяйств и агропромышленных комплексов является тот факт, что в них присутствует дух коллективизма. Успех в грамотном и эффективном хозяйствовании во многом зависит от человеческого капитала, кадров и сплоченности коллектива.

Эффективность успешных методов управления человеческим капиталом в сельских хозяйствах во многом состоит в их грамотном и умелом сочетании индивидуального и коллективного [8]. Здесь важным показателем для развития человеческого потенциала в профессиональной деятельности сельчан приобретают такие социально-психологические методы стимулирования в управлении, которые позволяют им реализовывать свои творческие и креативные способности. В то же время данные методы будут успешными и приводить к высоким производственным результатам только в том случае, если они изначально опираются на психологические характеристики, свойственные для сельских жителей.

В селах, деревнях и поселках чаще всего доминантными становятся критерии общинной деятельности, которая определяется стабильным составом жителей, тесными родственными и соседскими связями. При этом сам ритм жизнедеятельности достаточно нетороплив, размерен, а взаимодействие друг с другом тесное и охватывающее многочисленные стороны жизни. Чем меньше село или деревня, тем более интенсивным становится общение между жителями. В силу этого контроль за поведением каждого жителя оказывается достаточно сильным, т.к. все знают всех

и про всех. В результате любой эпизод из жизни человека становится достоянием многих и может стать объектом для обсуждения и оценки со стороны окружающих.

Трудовая деятельность сельских жителей представляет собой сложно организованную систему действий, для которой характерным оказывается сезонность, климатическая зависимость и интенсивность деятельности [7]. Чаще всего их рабочий день начинается ранним утром и завершается глубокой ночью. В соответствии с этим возникают многочисленные экономические, производственные и другие риски, которые во многом связаны с серьезной проблемой человеческого фактора, точнее с его социально-психологическими показателями [6].

Они определяются особенностями жизненного уклада сельчан, которые непосредственно взаимодействуют с окружающей средой, с их сформированной годами упорядоченностью и размеренностью бытия. Кроме этого, здесь присутствуют высокие физические нагрузки, монотонность труда. В связи с этим в сельском хозяйстве остаются люди, для которых очень важным критерием считается естественность и гармоничность окружающего мира, близость к природе и земле, ограниченность контактов, последовательность и стабильность жизни. Кроме этого, люди на селе часто сталкиваются с решением будничных проблем, которые на самом деле оказывают влияние на их профессиональную деятельность. Для многих из них очень важным считается умение и способность прогнозировать, предопределять будущее, начиная с запасов продуктов и завершая будущим урожаем. В связи с этим управление их деятельностью может быть продуктивным только тогда, когда управленческие стимулы будут увязаны с результатами деятельности работника, коллектива.

Таким образом, одним из главных условий формирования прибыльной экономической деятельности агропромышленных комплексов (АПК) будет считаться организация эффективного управления человеческим капиталом с учетом ведущих социально-психологических критериев.

Список источников:

1. Ажуев М.В. Социально-психологические аспекты управления в сельскохозяйственных предприятиях. //автореф. канд.эк.н., 2003. 21с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер. 2009. 344 с.

жмент. Классическое издание. СПб.: Питер. 2009. 344 с.

3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер. 2009. 848 с.

4. Кабаненко М.Н., Дуброва Л.И. Современное состояние и перспективы развития сельского хозяйства России //Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 3. С. 715-728

5. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Кибанова Л.Н. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: КноРус, 2021. 358 с.

6. Матвеев В.В., Соболева Ю.П. Управление человеческими ресурсами в сельском хозяйстве. //Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. № 3. 2020. С.82-91.

7. Соболева И. Социальный капитал или социальный ресурс? //Экономическая наука современной России. 2006. № 3. С. 16–29.

8. Улезько А.В., Трунов М.С., Реймер В.В. Механизм адаптационного управления развитием сельских территорий // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2024. № 1. С. 174-182.

КАРАНДЮК Игнат Григорьевич,
Аспирант кафедры региональной экономики
и природопользования,
Государственный университет по
землеустройству,
Москва
ignat-kar@yandex.ru*

KARANDIUK Ignat Grigorevic,
Postgraduate Student of the Department of Regional
Economics
and Environmental Management
State University of Land Use Planning,
Moscow*

ПРОБЛЕМА РАЗВИТИЯ ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЙ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ В РЕГИОНАХ

Аннотация: В современных условиях проблема внедрения и эффективного функционирования особо охраняемых природных территорий (ООПТ) как инструмента стимулирования рационального использования природных ресурсов в регионах приобретает особую значимость. С одной стороны, расширение сети ООПТ позволяет сохранять уникальные экосистемы. С другой, на региональном уровне возникают противоречия между целями охраны природы и интересами хозяйственного развития. Отсутствие согласованности между экологической и социально-экономической политикой приводит к формальному подходу по созданию ООПТ. В этой связи представляется необходимым рассматривать особо охраняемые природные территории не только как ограничительный инструмент, но и как основу для развития устойчивых форм природопользования, что требует комплексного совершенствования управленческих практик на региональном уровне.

Ключевые слова: особо охраняемые природные территории, рациональное природопользование, регионы, экологическая политика, устойчивое развитие, природные ресурсы.

THE PROBLEM OF DEVELOPING SPECIALLY PROTECTED NATURAL AREAS TO STIMULATE RATIONAL USE OF NATURAL RESOURCES IN THE REGIONS

Abstract: In modern conditions, the problem of introducing and ensuring the effective functioning of specially protected natural areas (SPNAs) as an instrument for stimulating the rational use of natural resources in the regions is becoming particularly important. On the one hand, the expansion of the SPNA network makes it possible to preserve unique ecosystems. On the other hand, at the regional level contradictions arise between nature conservation objectives and the interests of economic development. The lack of coherence between environmental and socio-economic policy leads to a formal approach to the establishment of SPNAs. In this regard, it seems necessary to consider specially protected natural areas not only as a restrictive instrument, but also as a basis for the development of sustainable forms of natural resource use, which requires comprehensive improvement of management practices at the regional level.

Keywords: specially protected natural areas, rational use of natural resources, regions, environmental policy, sustainable development, natural resources.

Рост масштабов человеческой деятельности, влияющей на природу, настоятельно требует разработки принципов безопасной эксплуатации объектов, оказывающих негативное влияние на окружающую среду. Такой тренд формирует проблематику, связанную с тем, что интересы по развитию отдельных территорий не всегда совпадают с экологической повесткой, а такое противоречие создает дисбаланс между поступательным разви-

тием локаций и качеством использования ресурсов, находящихся в этих локациях. Причем региональные власти часто в приоритет ставят как раз усиление социально-экономической составляющей положения территории, когда вопросы охраны природы рассматриваются далеко не в первую очередь. А вот последствия такого распределения приоритетов могут быть необратимыми с точки зрения естественных природных явлений.

{*Научный руководитель: Анохин Сергей Александрович, д.э.н., профессор кафедры экономической теории и менеджмента Государственного университета по землеустройству
Supervisor: Sergey A. Anokhin, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economic Theory and Management, State University of Land Management.}

Понятие «устойчивое развитие» охватывает рациональное потребление ресурсов, интеллектуализацию труда, оптимальный экономический рост, гармонизацию отношений с природой, смену мотивации труда и характер потребления. Всемирный саммит ООН в 2002 году подчеркнул приверженность мирового сообщества идеям устойчивого развития, направленных на долгосрочное удовлетворение нужд человечества, сохраняя планетарные системы жизнеобеспечения. Концепция устойчивого развития близка к идее ноосферы.

Концепция устойчивого развития возникла на стыке трех ключевых подходов:

- экономического;
- социального;
- экологического.

Экономический подход опирается на принцип максимального совокупного дохода, достижимого при сохранении или увеличении капитала, включающего физическую, природную и человеческую составляющие. Это подразумевает рациональное использование ресурсов и внедрение экологически чистых технологий. Социальный аспект концепции ориентирован на обеспечение справедливости для всех слоев общества. Человек рассматривается не как пассивный объект, а активный участник процессов развития, способствующий формированию своей жизненной среды. В 2016 г. Цели устойчивого развития и Парижское соглашение по климату поставили глобальные всеобъемлющие социальные задачи на будущие десятилетия. В настоящее время критическим является вопрос о том, как достичь поставленных целей.

Экологический подход акцентирует внимание на сохранении целостности природных систем и способности экосистем к восстановлению. Важно не только сохранение биоразнообразия, но и поддержание экосистем, созданных человеком.

Три компонента устойчивого развития должны находиться в равновесии, поскольку их взаимовлияние порождает новые задачи. Например, сочетание экономического и социального аспектов выдвигает на первый план вопросы справедливого распределения доходов. Взаимосвязь экономического и экологического компонентов порождает идеи стоимостной оценки природных ресурсов.

Как уже было сказано ранее, между такими подходами может формироваться противоречие, создающее целую проблематику качества применения природных ресурсов, имеющихся в конкретной локации.

Системная ориентация на региональном уровне в контексте развития сети особо охраняемых природных территорий (ООПТ) предполагает не только контроль хозяйственной деятельности, но и активную работу по восстановлению экологического потенциала территорий. В этом смысле ООПТ должны рассматриваться не как «вычеркнутая» из хозяйственного оборота зона, а как ключевой элемент региональной стратегии рационального природопользования.

Воспроизводство ресурсов в регионах, где создаются и функционируют ООПТ, включает как прямые технологические решения (лесовосстановление в водосборных бассейнах, рекультивация нарушенных земель вокруг заповедных зон, мероприятия по восполнению водных запасов, восстановление деградированных экосистем), так и косвенные меры — развитие экологически чистых технологий, повышение энергоэффективности, внедрение принципов круговой экономики. При грамотном проектировании ООПТ становятся опорными территориями для таких проектов: именно вокруг них формируются зоны охраны, экологические коридоры, пилотные участки природосберегающих технологий в лесном, водном и сельском хозяйстве.

Региональные механизмы поддержки в этой связи должны быть нацелены на переход от модели простого экспорта природных ресурсов к более «длинным» и устойчивым моделям развития. Речь идёт о том, чтобы стоимость природных преимуществ (чистая вода, рекреационный потенциал, биоразнообразие) и социальных выгод (здоровье населения, занятость в экологически ориентированных отраслях, развитие туризма) прямо учитывалась в экономической логике предприятий и муниципалитетов. ООПТ при этом становятся не только ограничителем, но и ресурсом для формирования новых видов деятельности, например, экологического туризма.

Ключевой характерной чертой регионального подхода к внедрению ООПТ является координация между тремя уровнями: государством, органами местного самоуправления и бизнесом, а также активное вовлечение гражданского общества и научного сообщества. В каждом регионе формируется своя «матрица» проектов, связанных с ООПТ: от водоохраных мероприятий и экологически ориентированного сельского хозяйства до модернизации энергетики и жилищно-коммунального хозяйства с учётом требований по снижению нагрузки на заповедные тер-

ритории. Эффективность таких проектов во многом определяется доступностью и качеством данных о состоянии природной среды, прозрачностью инициатив, выстроенными механизмами мониторинга и обратной связи, а также наличием долгосрочных финансовых инструментов, позволяющих увязать краткосрочные экономические стимулы с долгосрочной экологической устойчивостью.

Проблема в том, что на практике внедрение ООПТ часто носит формальный характер. Решение о создании заповедной территории принимается «сверху», без достаточного учёта интересов местных сообществ и без реального экономического обоснования режимов охраны. Так, в ряде субъектов Российской Федерации расширение сети ООПТ сопровождалось конфликтами с лесопользователями: формально площади были отнесены к охраняемым, но механизмов компенсации потерь для бизнеса и муниципальных бюджетов не предусматривалось. В результате органы власти либо де-факто ослабляли режим охраны (допуская выборочные рубки, прокладку дорог, размещение объектов), либо ООПТ существовали только «на бумаге», без финансирования.

Другой типичный пример — объявление перспективных туристических зон ООПТ без последующей инфраструктурной поддержки. Регион позиционирует заповедные территории как «точки роста» для внутреннего туризма, но не вкладывается в экологически безопасную инфраструктуру (тропы, визит-центры, системы утилизации отходов). В итоге растущий поток посетителей приводит к «затаптыванию» экосистем, замусориванию берегов рек и озёр, вырубке леса для стихийных стоянок. Формально режим ООПТ действует, но фактически территория деградирует. Существенной проблемой остаётся и фрагментарность данных: зачастую решение о создании или изменении границ ООПТ принимается без современных картографических и экологических исследований. Нет единой системы учёта экосистемных услуг, которые обеспечивают особо охраняемые территории (защита от паводков, поддержание качества воды, рекреационный потенциал). Это затрудняет включение их «скрытой» ценности в региональные программы социально-экономического развития и в стратегии отдельных предприятий.

Резюмируя, проблема внедрения особо охраняемых природных территорий для стимулирования рационального использования природных ресурсов в регионах

заключается не столько в отсутствии правовых оснований для их создания, сколько в разрыве между формальным объявлением территории охраняемой и реальной интеграцией ООПТ в региональную систему развития. Без учёта экономических интересов, без механизмов компенсации и стимулов, без настройки систем мониторинга и достоверных данных ООПТ остаются «островками» на карте, не влияющими в достаточной мере на практику природопользования. Решение проблемы возможно при переходе к комплексному региональному подходу, когда охраняемые территории рассматриваются как ядро долгосрочной стратегии, объединяющей экологические, социальные и экономические цели, а их ценность прямо учитывается в планировании бюджета, инвестиционной политики и хозяйственных решениях.

Список источников:

1. Распоряжение Правительства РФ от 26.09.2013 № 1724-р «Об утверждении Основ государственной политики в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов в Российской Федерации на период до 2030 года».
2. Абдулгамидов Н., Губанов С. Глобализация: трактовки и действительность // *Экономист*. 2004 г.
3. Бабинова А.В., Федосова Т.В. Реверсивная модель инновационной экосистемы как инструмент интенсификации регионального технологического развития // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2021. – № 6. – с. 1317-1332.
4. Баринова В. А, Земцов С. П. Рейтинги инновационного развития регионов: зачем нужна новая методика в России? // *Вестник Поволжского института управления*. – 2016. – № 6. – С. 110-116.
5. Буров М.П., Горбунов В.С. Экономика России: учебно-методическое пособие для вузов – 3-е изд., перераб. и доп. // М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2024. – 284 с.
6. Мантаев Х.З., Оказов З.П., Тотилов З.В. Рациональное природопользование. Монография. // Грозный: ЧГПУ, Махачкала: АЛЕФ, 2022. – 250 с.
7. Маргалитадзе О.Н. О некоторых проблемах и предложениях по совершенствованию управления природными ресурсами России. Региональный аспект // *Московский экономический журнал*. 2025. № 1. С. 263-307

КУРПЯКОВ Илья Сергеевич*,
Студент 2 курса Юридического факультета,
Финансового университета
при Правительстве РФ,
Москва
ikurpyakov@bk.ru

KURPYAKOV Ilya Sergeevich*,
2nd year student of the Faculty of Law,
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ЗАКУПОК И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РОССИИ

Аннотация: в работе проводится комплексный и детализированный анализ систем правового регулирования государственных (публичных) закупок в зарубежных юрисдикциях с особым акцентом на процессы цифровизации и внедрения электронных инструментов. На основе широкого круга нормативных актов и доктринальных источников исследуются модели Европейского Союза (в частности, Директива 2014/24/EU), Соединенных Штатов Америки (Федеральная контрактная система), стран Азии (Китай, Южной Кореи) и государств Евразийского экономического союза (Республики Казахстан). Подробно рассматриваются такие механизмы, как электронные аукционы, динамические системы закупок, электронные магазины, использование биометрических данных и электронных кошельков. Выявляются ключевые тенденции глобальной унификации закупочного законодательства. На основе проведенного сравнительно-правового анализа формулируются конкретные предложения по имплементации успешных зарубежных практик в российское законодательство (Федеральные законы № 44-ФЗ и № 223-ФЗ) с целью повышения прозрачности, борьбы с коррупцией и оптимизации бюджетных расходов.

Ключевые слова: государственные закупки, электронный аукцион, зарубежный опыт

FOREIGN EXPERIENCE IN LEGAL REGULATION OF ELECTRONIC PURCHASES AND ITS SIGNIFICANCE FOR RUSSIA

Abstract: the paper provides a comprehensive and detailed analysis of the legal regulation systems of public (government) procurement in foreign jurisdictions, with a particular focus on the processes of digitalization and the introduction of electronic tools. Based on a wide range of regulatory acts and doctrinal sources, the paper examines the models of the European Union (in particular, Directive 2014/24/EU), the United States of America (the Federal Contract System), Asian countries (China and South Korea), and the states of the Eurasian Economic Union (the Republic of Kazakhstan). Mechanisms such as electronic auctions, dynamic procurement systems, electronic stores, and the use of biometric data and e-wallets are examined in detail. Key trends in the global unification of procurement legislation are identified. Based on the conducted comparative legal analysis, specific proposals are formulated for the implementation of successful foreign practices into Russian (Federal Laws No. 44-FZ and No. 223-FZ) in order to increase transparency, combat corruption, and optimize budget expenditures.

Keywords: public procurement, electronic auction, and foreign experience.

Современный этап развития мирового законодательства о закупках характеризуется переходом к концепции «контрактной системы», которая охватывает не только момент выбора поставщика, но и весь жизненный цикл закупки: от планирования и нормирования до исполнения обязательств и оценки эффективности [3]. Важнейшим вектором развития в XXI веке стала цифровизация. Если в конце XX века электронные закупки рассматривались как вспомогательный инструмент, то сегодня они являются безальтернативным стандартом.

В международном праве ключевую роль в

унификации подходов сыграла Комиссия ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ). Принятие Типового закона о закупках товаров (работ) и услуг в 1994 году заложило фундамент для национальных законодательств многих стран, включая государства постсоветского пространства (Азербайджан, Грузия, и др.) [3]. В России переход к системному регулированию ознаменовался принятием Закона № 44-ФЗ, который сменил Закон № 94-ФЗ, закрепив приоритет электронных процедур и создав Единую информационную систему (ЕИС) [7].

Центральным нормативным актом, регу-

{* Научный руководитель: Буслаева Оксана Борисовна, ст. преподаватель кафедры правового регулирования экономической деятельности Финансового университета при Правительстве РФ; obbuslaeva@fa.ru

Supervisor: Oksana B. Buslaeva, Senior Lecturer, Department of Legal Regulation of Economic Activity, Financial University under the Government of the Russian Federation.}

лирующим публичные закупки в Европейском союзе, является Директива Европейского Парламента и Совета 2014/24/EU от 26 февраля 2014 года. Данный документ заменил устаревшую Директиву 2004/18/EC и стал драйвером перехода к полностью электронным закупкам (e-procurement) [5, 8].

Директива устанавливает императивное требование: все коммуникации и обмен информацией, в том числе подача заявок, должны осуществляться с использованием электронных средств связи (статья 22 Директивы).

Заказчики обязаны предоставлять свободный, прямой, полный и бесплатный доступ к закупочной документации с даты публикации извещения (статья 53 Директивы). Это коррелирует с российским принципом открытости и прозрачности, закрепленным в статье 4 Закона № 44-ФЗ, однако в ЕС акцент смещен на техническую интероперабельность систем разных стран [5].

Директива 2014/24/EU детально регламентирует специфические электронные процедуры, которые представляют значительный интерес для российской практики.

1. Динамические системы закупок (Dynamic Purchasing Systems — DPS).

В соответствии со статьей 34 Директивы, DPS — это полностью электронный процесс для закупок товаров, работ и услуг общего назначения, доступных на рынке [5]. Главное отличие DPS от рамочных соглашений заключается в ее открытости: система открыта для любого экономического оператора, удовлетворяющего критериям отбора, на протяжении всего срока ее действия. Поставщик может присоединиться к системе в любой момент, подав заявку. Это обеспечивает постоянный приток новых участников и высокую конкуренцию. В российской практике аналогом можно считать предварительный отбор, однако DPS является более гибким инструментом.

2. Электронные аукционы.

Статья 35 Директивы регулирует проведение электронных аукционов. В отличие от России, где аукцион долгое время был доминирующим способом закупки практически любых товаров, в ЕС применение аукционов ограничено. Они используются, когда спецификации контракта могут быть установлены с высокой точностью. Директива прямо запрещает использовать электронные аукционы для закупки услуг, связанных с интеллектуальной деятельностью (например, проектирование), поскольку такие услуги сложно ранжировать исключительно автоматическими методами [5]. Аукцион может базироваться не только на цене, но и на других количе-

ственных показателях (статья 35, п. 3).

3. Единый европейский документ по закупкам (ESPD) и e-Certis.

Для снижения административной нагрузки в ЕС внедрен ESPD (статья 59). Это форма самодекларации (self-declaration), где участник подтверждает свое соответствие требованиям и отсутствие оснований для исключения. Подтверждающие документы запрашиваются только у победителя. Система e-Certis (онлайн-репозиторий сертификатов) помогает заказчикам проверять подлинность документов из разных стран [5].

Несмотря на унификацию через Директивы, национальные законодательства сохраняют особенности.

Например, в Германии правовое регулирование интегрировано в Закон о противодействии ограничениям конкуренции (GWB) и Положении о заключении публичных контрактов (VgV). Германия характеризуется сложной системой контроля, состоящей из двух инстанций: административной (независимые учреждения) и судебной [2, 9].

Опыт США представляет интерес как пример одной из старейших и наиболее детально проработанных систем государственных закупок в мире. Она имеет иерархическую структуру [3, 4, 9].

1. Федеральные законы. Основой является раздел 41 Свода законов США «Общественные контракты», определяющий общие принципы и полномочия.

2. Свод правил федеральных закупок (Federal Acquisition Regulation — FAR). Это ключевой документ прямого действия, содержащий более 4 миллионов норм и правил [4]. FAR детально регламентирует каждый шаг процесса закупки, оставляя минимум пространства для дискреции заказчика.

В США действуют жесткие антикоррупционные нормы. Кодекс этики, принятый Конгрессом еще в 1958 году, запрещает государственному служащим принимать подарки стоимостью более 20 долларов (или 50 долларов в год от одного источника). Нарушение этих норм, а также сговор на торгах, влекут суровую уголовную ответственность в соответствии с разделом 18 Свода законов США [4].

Страны Азиатско-Тихоокеанского региона демонстрируют различные подходы к регулированию электронных закупок: от жесткого протекционизма до передовых технологических инноваций.

Законодательство Китая о государственных закупках, основывающееся на Законе 2002 года, имеет ярко выраженную протекционистскую направленность [6].

В соответствии с нормативными актами, «отечественным» признается товар, в котором доля добавленной стоимости, созданной в Китае, составляет не менее 50% [9]. Южная Корея является мировым лидером в области цифровизации государственных услуг. Система электронных закупок KONEPS (Korea ON-line E-Procurement System) обеспечивает полный цикл закупки в электронной форме. Уникальной технологической особенностью является использование биометрической идентификации (отпечатки пальцев) для доступа к торгам [2]. Это исключает возможность незаконной передачи ключей электронной подписи и участия подставных лиц, что является эффективным методом борьбы с картельными сговорами.

Опыт Республики Казахстан представляет для России исключительную ценность ввиду схожести правовых систем, общей истории и участия в интеграционных процессах в рамках ЕАЭС. Закон Республики Казахстан от 4 декабря 2015 года № 434-V «О государственных закупках» (далее – Закон РК) содержит ряд прогрессивных норм и цифровых инструментов, опережающих в некоторых аспектах российское регулирование [10].

Казахстанское законодательство внедрило уникальный финансовый инструмент – «электронный кошелек». Согласно статье 25 Закона РК, обеспечение заявки на участие в конкурсе или аукционе может вноситься деньгами, находящимися в электронном кошельке потенциального поставщика [10]. Это лицевой счет, используемый Единым оператором в сфере закупок для мгновенного блокирования и разблокирования средств.

Данный механизм имеет ряд преимуществ перед российской системой специальных счетов в уполномоченных банках. Он исключает посредников в лице банков при блокировке средств, обеспечивает мгновенный возврат обеспечения (автоматическое разблокирование) при наступлении определенных событий (например, отзыв заявки) и повышает прозрачность финансовых потоков [10].

Проблема демпинга и участия недобросовестных поставщиков остается острой для России. Для минимизации последствий этих проблем можно рассмотреть следующие пути:

1. Автоматический рейтинг – опыт Казахстана по использованию рейтингово-балльной системы (статья 31-2 Закона РК) [10] и автоматическому расчету финансовой устойчивости на основе данных налоговой службы является крайне актуальным. В России уже делаются шаги в

этом направлении (автоматическая предквалификация), но интеграция налоговых данных для расчета финансового здоровья компании в режиме реального времени могла бы стать мощным фильтром от фирм-однодневок.

2. Европейский подход к декларациям – внедрение аналога ESPD [5] в России могло бы существенно снизить объем документации, требуемой на этапе подачи заявки. Принцип «декларируй сейчас — доказывай, если победил» снижает барьеры для входа в закупки, особенно для МСП.

Российская практика также сталкивается с проблемой «таранных» схем и участия аффилированных лиц с одного IP-адреса. Опыт Южной Кореи по использованию биометрической идентификации (отпечатки пальцев) [2] для доступа к торгам может показаться радикальным, но он эффективно решает проблему передачи ключей электронной подписи третьим лицам. В российских условиях можно рассмотреть возможность использования биометрии (через Единую биометрическую систему) для подтверждения значимых действий на электронных площадках.

Таким образом, для России значение зарубежного опыта заключается не в механическом копировании норм, а в адаптации лучших практик к национальной специфике. Совершенствование Законов № 44-ФЗ и № 223-ФЗ должно быть направлено на:

1. Дальнейшую автоматизацию процессов и минимизацию человеческого фактора при допуске заявок (по опыту Казахстана и Кореи).

2. Внедрение гибких инструментов закупки типовой продукции (по опыту ЕС и электронных магазинов).

3. Усиление требований к деловой репутации и финансовой устойчивости поставщиков на основе объективных данных (по опыту США и Казахстана).

4. Повышение профессионализма заказчиков (по опыту США и Германии).

Реализация этих мер позволит создать в России современную, прозрачную и эффективную контрактную систему, способную отвечать на вызовы цифровой экономики.

Список источников:

1. Закон Республики Казахстан от 4 декабря 2015 года № 434-V «О государственных закупках» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 21.10.2024 г.) // Информационная система «Параграф». – URL: <https://online.zakon.kz> (дата обращения: 14.12.2025).

2. Резник Э. М. Правовое регулирова-

ние закупок товаров (работ, услуг) для государственных нужд: российский и зарубежный опыт / Э. М. Резник // Научные записки Новосибирского юридического института (филиала) Томского государственного университета. – Новосибирск, 2021. – С. 77–80.

3. Герасименко А. А. Отдельные аспекты правового регулирования государственных закупок в России и за рубежом / А. А. Герасименко, А. М. Иванов // Теология. Философия. Право. – 2020. – № 2 (14). – С. 56–82.

4. Гражданова Д. П. Обобщение опыта зарубежных стран и РФ по осуществлению государственных закупок / Д. П. Гражданова, Л. А. Захарова // Общество и цивилизация. – 2024. – Т. 6, № 1. – С. 60–63.

5. Гусак М. Ю. Меры совершенствования законодательства в сфере государственных закупок на примере зарубежных стран / М. Ю. Гусак // Право и государство: теория и практика. – 2021. – № 10 (202). – С. 118–121.

6. Зубенко Е. Н. Российский и зарубежный опыт государственных закупок / Е. Н. Зубенко, И. Н. Шабанова // Вестник НГИЭУ. – 2023. – С. 217–219.

7. Бюджетный кодекс Российской Федерации: по состоянию на 20 февраля 2019 г. : сравнительная таблица изменений. –

Москва : Проспект, 2019. – 368 с.

8. Садчикова А. А. Правовое регулирование государственных закупок, проводимых с помощью электронного аукциона в России и зарубежных странах / А. А. Садчикова, А. В. Сидорова // Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации: материалы XII Междунар. науч.-практ. конф. – Самара, 2023. – С. 57–60.

9. Черданцев В. П. Принципы контрактных отношений и зарубежный опыт формирования системы государственных закупок / В. П. Черданцев // Московский экономический журнал. – 2023. – № 1. – С. 137–146.

10. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC // Official Journal of the European Union. – 2014. – L 94. – P. 65–242.

УДК: 332.02

МЕДВЕДЕВА Татьяна Вячеславовна,
кандидат экономических наук, доцент
кафедры «Экономика и менеджмент», доцент,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
Тула
TaVMedvedeva@fa.ru

КОПЫЛОВА Елизавета Сергеевна,
студентка 3 курса направления подготовки
«Государственное и муниципальное
управление», Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации,
Тула
100dot26sl230024@edu.fa.ru

БАРОН Даниэла Владимировна,
студентка 3 курса направления подготовки
«Государственное и муниципальное
управление», Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации,
Тула
100dot26sl230088@edu.fa.ru

MEDVEDEVA Tatyana Vyacheslavovna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation,
Tula

KOPYLOVA Elizaveta Sergeevna,
third-year student majoring in Public and Municipal Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation,
Tula

BARON Daniela Vladimirovna,
third-year student majoring in Public and Municipal Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation,
Tula

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТ ОЦЕНКИ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннотация: В работе рассматривается сравнительный аспект оценки внедрения искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении с исторической точки зрения и региональной составляющей. Выделен топ регионов с наиболее высоким уровнем ИИ-зрелости в РФ, проанализировано место России в Глобальном индексе динамики развития искусственного интеллекта. Выявлены положительные и отрицательные тенденции объема рынка искусственного интеллекта в России. Предложены мероприятия по активному развитию внедрения системы искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении в регионах страны.

Ключевые слова: искусственный интеллект, государственное и муниципальное управление, регионы РФ, ИТ-зрелость.

A COMPARATIVE ASPECT OF ASSESSING THE IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Abstract: This paper examines the comparative assessment of the implementation of artificial intelligence in public and municipal administration from a historical perspective and a regional perspective. The top regions with the highest levels of AI maturity in the Russian Federation are identified, and Russia's position in the Global Artificial Intelligence Development Index is analyzed. Positive and negative trends in the size of the artificial intelligence market in Russia are identified. Measures are proposed to actively promote the implementation of artificial intelligence systems in public and municipal administration across the country. Keywords: artificial intelligence, public and municipal administration, regions of the Russian Federation, IT maturity.

Искусственный интеллект в государственном и муниципальном управлении РФ применяется для автоматизации документооборота, анализа обращений граждан, контроля городской инфраструктуры («умные города»), борьбы с коррупцией и поддержки принятия решений на основе больших данных. Основная цель – оптимизация процессов, сокращение времени обработки запросов и улучшение качества госуслуг.

С исторической точки зрения искусственный интеллект на государственной службе стал применяться для вопросов решения коррупционной направленности в Англии с 2017 г., в РФ – на рубеже 2022-2023 гг. с аналогичной целью, в 2024 г. в пилотной Сахалинской области был внедрен ИИ для ускоренного развития процессов развития региона, на полуострове Ямал были намечены перспективы развития ИИ, в результате апробирования которого были выявлены проблемы реализации ИИ в государственной и муниципальной службе, а также разработаны планы их преодоления. В Нижегородской области применена система контроля за выгулом собак, мониторинга за заполненностью контейнеров с мусором, система искусственного интеллекта за нарушением земельного законодательства. В Сахалинской области Министерство архитектуры и строительства ИИ позволит ускорить процедуру планирования застройки на территории. Искусственный интеллект в Московской области в 2024 г. позволил ускорить процессы авто-

матизированной проверки платежных документов по переводу средств из бюджета города. С 2025 г. ИИ вводится в работе ведомств РФ, запущена IT-платформа для развития ИИ в РФ.

Ключевыми сферами применения ИИ в ГМУ нашей страны выступают:

- работа с обращениями и документами: ИИ-системы классифицируют входящие письма, распознают текст, извлекают ключевые данные и автоматизируют ответы, что ускоряет обработку в разы;

- «умные города» и безопасность: компьютерное зрение используется для мониторинга ЖКХ, управления дорожным движением, отслеживания правонарушений и контроля работы камер видеонаблюдения;

- электронное правительство (госуслуги): чат-боты и интеллектуальные системы помогают гражданам получать услуги (налоги, паспорта) онлайн, а также обеспечивают прозрачность электронного голосования [1];

- аналитика и прогнозирование: использование больших данных для моделирования социально-экономических процессов, прогнозирования рисков и принятия обоснованных управленческих решений;

- борьба с коррупцией: система «Электронный прокурор» анализирует госзакупки на предмет нарушений с высокой точностью;

- кадровое управление: автоматизация учета рабочего времени, планирование отпусков и анализ потребности в обучении госслужащих.

Внедрение ИИ также включает использование алгоритмов для мониторинга медиа, составления экологических прогнозов и контроля за проведением государственных экзаменов (ЕГЭ).

Для рассмотрения вопроса оценки внедрения ИИ в ГМУ целесообразно рассмотреть понятие, связанное с оценкой ИТ-зрелости госведомств, для чего используются комплексные показатели, охватывающие цифровизацию услуг, инфраструктуру, безопасность и управление, часто оцениваемые по шкалам от 1 до 5 (или до 10) уровней – от хаотичного к оптимизируемому. Основные метрики включают уровень цифровизации процессов (ЭДО), использование данных, качество ИТ-инфраструктуры, кибербезопасность и вовлеченность команд. Ключевыми показателями и областями оценки ИТ-зрелости выступают:

- цифровая зрелость услуг: процент госуслуг в цифровой форме, уровень проникновения интернета, удобство и доступность, использование данных при принятии решений;

- ИТ-инфраструктура: уровень внедрения электронного документооборота, степень стандартизации процессов, наличие документированных процедур;

- управление ИТ (IT Governance): организационная структура, наличие четкой ИТ-стратегии, зрелость управления активами;

- кибербезопасность: риск-ориентированный подход, использование инструментов контроля;

- инженерная зрелость: стабильность релизов, качество работы технической поддержки, методы управления инцидентами. Часто используется модель из 5-6 уровней (от начального до оптимизируемого) для определения готовности процессов. В России применяется матрица, включающая уровни от «минус один» до «супер» для оценки государственных услуг.

Выделен топ регионов с наиболее высоким уровнем ИИ-зрелости: Москва, Московская область, республика Татарстан, Ханты-Мансийский автономный округ-Югра, Воронежская область, республика Саха (Якутия), Ростовская область, Челябинская область, республика Башкортостан, Алтайский край, Сахалинская область, Тюменская область, республика Марий Эл. Процесс использования ИИ на территориальном уровне РФ позволил сделать вывод о разном уровне технической подготовки и доступности инновационных ресурсов на базе искусственного интеллекта. Россия заняла 28-е место из 36 возможных

в Глобальном индексе динамики развития искусственного интеллекта (Global AI Vibrancy Tool) по итогам 2024 г., что следует из обновленного аналитического отчета исследователей Стэнфордского университета от 15 декабря 2025 г.

Российские компании и госучреждения тратят на ИИ в среднем 6 млн. руб. в год. По подсчетам аналитиков аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza от 23 декабря 2025 г. технологии искусственного интеллекта в 2024 г. использовали 6% или каждая 17-я организация из бизнеса и госсектора экономики. Наблюдается положительная тенденция объема рынка искусственного интеллекта в России, о чем свидетельствуют показатели рынка решений в области ИИ в 2024 г. в размере 300 млрд. руб., что превысило показатель 2023 г. в 1,5 раза. Все рассмотренное указывает на положительную тенденцию развития ИИ в РФ, в т.ч. и в государственном и муниципальном управлении. В табл. 1 отражены индикаторы, характеризующие креативную экономику регионов РФ, включая факторы-ограничения деятельности организаций для развития ИИ.

Таблица 1 – Динамика факторов, ограничивающих деятельность организаций за 2020-2025 гг., % [2]

Год	Квартал			
	I	II	III	IV
Недостаточный спрос на данный вид услуг				
2021	50	45	43	45
2022	48	49	48	48
2023	44	43	40	40
2024	41	39	39	39
2025	38	38	37	38
Недостаток квалифицированного персонала				
2021	21	21	23	26
2022	26	25	26	29
2023	29	30	32	34
2024	34	35	36	38
2025	32	33	33	33

Источник: составлено авторами

Как видно из показателей табл. 1 более 40% приходится на недостаточный спрос на услуги компаний и более 30% – на недостаток квалифицированного персонала при внедрении искусственного интеллекта. Регионы РФ отстают от экономически развитых стран мира в плане инновацион-

ности [3], в частности удельный вес компаний, осуществляющих инновационную деятельность, в 2021 г. составил 10,7%, в 2022 г. – 9,9%, 2023 г. – 10,7%, в 2024 г. – 13,6%, что свидетельствует о росте уровня инновационной активности организаций, в т.ч. в области ИИ.

Таким образом, материал, посвященный сравнительному аспекту оценки внедрения ИИ в ГМУ, позволил констатировать следующее: регионы, в которых активно внедрялись в 2024 г. (Нижегородская область, Ямал) не вошли в топ регионов с наиболее высоким уровнем ИИ-зрелости, за исключением Москвы; наблюдается положительная динамика роста уровня инновационной активности организаций, включая развитие ИИ в РФ, однако, Россия уступает по данному показателю экономически развитым странам мира; в регионах нашей страны наблюдается недостаток квалифицированного персонала при внедрении искусственного интеллекта [4].

Все рассмотренное требует обучение персонала, повышение финансовых ресурсов для внедрения ИИ в ГМУ, заинтересован-

ность кадровых сотрудников во внедрении ИИ, равенство развития регионов РФ по развитию ИИ.

Список источников:

1. Черешнева И.А. Искусственный интеллект в государственном управлении и транспарентность: европейский опыт // Государственная служба. 2022. № 2. С. 80–87.

2. Медведева Т.В. Приоритеты стратегии социально-экономического развития в регионах в рамках бюджетной политики // Финансово-кредитный механизм регулирования экономики: от теории к практике. Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга». 2016. С. 220–225.

3. Тюрина Ю.А. ИИ-технологии в государственном управлении: институциональные аспекты и риски применения // Управленческое консультирование. 2025. № 5. С. 13–23.

4. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 05.02.2026).

MEDVEDEVA Tatyana Vyacheslavovna, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент», доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Тула
TaVMedvedeva@fa.ru

МАЛОЛЕТНЕВА Регина Владимировна, студентка 3 курса направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Тула
100dot26sl230095@edu.fa.ru

САВУШКИНА Екатерина Владимировна, студентка 3 курса направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Тула
100dot26sl230096@edu.fa.ru

ФАЛДИНА Мария Геннадьевна, студентка 3 курса направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Тула
mariafaldina5@gmail.com

MEDVEDEVA Tatyana Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Tula

MALOLETNEVA Regina Vladimirovna, third-year student majoring in Public and Municipal Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation, Tula

SAVUSHKINA Ekaterina Vladimirovna, third-year student majoring in Public and Municipal Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation, Tula

FALDINA Maria Gennadievna, third-year student majoring in Public and Municipal Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation, Tula

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕГИОНА

Аннотация: В работе рассматривается всесторонняя поддержка промышленным предприятиям в преодолении внешних ограничений и наращивании выпуска продукции со стороны государства, проанализированы результаты развития промышленности РФ и Центрального федерального округа через призму оценки индексов производительности труда. Выявлены виды поддержки Фондом развития промышленности региона через кластеризацию, предоставление льготного финансирования предприятиям, информационное взаимодействие, использование различных инструментов для содействия в поиске кадров через органы занятости. Предложены активные государственные меры поддержки, способствующие эффективному развитию промышленности региона, которые следует апробировать в субъектах страны.

Ключевые слова: регионы РФ, государственная поддержка, развитие промышленности в регионе, производительность труда.

STATE SUPPORT MEASURES FOR REGIONAL INDUSTRIAL DEVELOPMENT

Annotation. This paper examines comprehensive government support for industrial enterprises to overcome external constraints and increase output. It analyzes industrial development in the Russian Federation and the Central Federal District through the lens of labor productivity indices. The paper identifies the types of support provided by the Regional Industrial Development Fund through clustering, the provision of preferential financing to enterprises, information exchange, and the use of various tools to assist in recruiting personnel through employment agencies. Proactive government support measures are proposed to facilitate the effective development of regional industry and should be tested in other regions of the country.

Keywords: Russian Federation regions, government support, regional industrial development, labor productivity.

Промышленность является одной из ключевых отраслей любой экономики, которая не существует изолированно, а образует сложную и взаимозависимую систему с другими сферами экономики, обеспечивая экономический рост, социальное развитие и технологический прогресс.

Промышленность Тульской области находится на достаточно высоком уровне развития и включает в себя множество отраслей. Крупные предприятия региона производят широкий ассортимент продукции, что позволяет им удерживать свои позиции на рынке и развиваться в перспективе.

Правительства регионов осуществляют меры поддержки развития промышленности. Соглашения о сотрудничестве в Тульской области заключены с 18 производственными компаниями, и успешно запущено производство более чем 20 типов военной экипировки. Среди подобных предприятий необходимо выделить: ООО «Аврора», ООО «Анастасия К», ООО «Тхань дат», ООО «Альтерно», ООО «Артель», ООО «ЛиВ», учреждения УФСИН, производителей полиамидного материала – ООО «Адвентум Технолоджис» и ООО «Фабрикс» [1].

Сформирован Центр подготовки операторов БПЛА, на базе которого проводится обучение для подразделений Минобороны России и других силовых структур, принимающих участие в специальной военной операции в регионах РФ в субъек-

тах Центрального федерального округа. В Тульской области в 2023 г. обучено 120 операторов (FPV-системы) и 240 операторов (квадрокоптеры DJI). Осуществляется работа над организацией производства БПЛА, а также соответствующими отчетственными аналогами комплектующих к ним, с привлечением предприятий региона: ООО НПО «Промет» и ООО «ТОР» [1]. Правительством Тульской области оказывается всесторонняя поддержка промышленным предприятиям в преодолении внешних ограничений и наращивании выпуска продукции, в частности, создан Штаб по обеспечению кадрами предприятий ОПК; совершенствование подготовки и обучения кадров; значительная часть вопросов предприятий прорабатывается в рамках деятельности комиссии Госсовета по направлению «Промышленность», в рамках которой выработан механизм «промышленной ипотеки» [1].

В Тульской области разработаны и осуществлены различные финансовые инструменты для поддержки бизнеса, включая: компенсацию затрат на экспортную логистику для 14 компаний на общую сумму 5,7 млн. руб.; компенсационные выплаты организациям за приобретение нового оборудования в размере 25 млн. руб.; предоставление льготных займов из Фонда развития промышленности (ФРП) для 29 проектов, общая сумма которых превышает 3,7 млрд. руб.; предоставление грантов 10 компаниям для частичной компенсации

Таблица 1 – Индексы производительности труда за 2022-2024 гг. в РФ и Центрального федерального округа, % к предыдущему году [1, 2, 3]

Регионы	Годы			Темп роста (снижения) показателя 2024 г. к уровню 2022 г., %
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
РФ	97,1	102,3	104,2	107,4
Белгородская обл.	96,7	105,3	106,1	109,7
Брянская обл.	101,9	104,9	103,4	101,4
Владимирская обл.	90,0	110,1	111,3	123,6
Воронежская обл.	94,6	105,3	106,6	112,6
Ивановская обл.	99,5	109,1	104,8	105,3
Калужская обл.	89,4	106,7	107,2	119,9
Костромская обл.	97,1	104,8	105,1	108,2
Курская обл.	92,8	107,0	107,9	116,2
Липецкая обл.	93,3	115,5	112,8	120,9
Московская обл.	96,5	102,0	103,8	107,5
Орловская обл.	96,2	104,5	105,2	109,3
Рязанская обл.	101,1	108,1	109,7	108,5
Смоленская обл.	96,8	108,7	109,2	112,8
Тамбовская обл.	96,3	110,6	105,7	109,7
Тверская обл.	97,0	111,4	111,9	115,3
Тульская обл.	104,2	111,4	112,6	108,0
Ярославская обл.	98,5	103,9	104,1	105,6
г. Москва	101,3	106,3	105,8	104,4

Источник: составлено авторами

процентных ставок по кредитам на оборотные нужды на сумму 97 млн. руб. [1]. По итогам рейтинга регионов за 2023 г. в плане осуществления национального проекта «Производительность труда» Тульская область входит в группу лидирующих регионов рейтинга, что видно из табл. 1 [1, 2, 3]. Таким образом, все субъекты ЦФО демонстрируют наметившийся рост производительности труда в 2024 г. по сравнению с 2022 г. В 2023 г. при поддержке РЦК в Тульской области были успешно реализованы проекты по производительности труда в филиале АО «Газэнергосервис» - завод «РТО», АО «Октава» [1, 2, 3]. Например, на Октаве удалось повысить сменную выработку более чем в 3 раза. В стадии реализации проекта находятся предприятия ООО «Политек Пайп», ООО «Аргон», ООО «Крон». В регионе функционирует «Фабрика процессов» с 2020 г. Одним из важных направлений деятельности этого учебного центра в 2023 г. стало обучение работников предприятий ОПК. Проведено 14 обучений на Фабрике процессов, их прошли более 200 участников. В рамках национально-

го проекта «Производительность труда» в Тульской области проводится конкурс «лучших практик наставничества» [1, 2, 3]. С 2021 г. в г. Новомосковске начала работу первая в ЦФО «Точка кипения Hi-Tech», созданная на базе ООО «Аэрозоль Новомосковск». Основные показатели национального проекта «Производительность труда» выполнены досрочно [1, 2, 3]. Правительством Тульской области оказывается всесторонняя поддержка промышленным предприятиям в преодолении внешних ограничений и наращивании выпуска продукции. На постоянной основе действует субсидия промышленным предприятиям на возмещение части затрат, связанных с приобретением нового оборудования. В 2023 г. на эту меру бюджетом Тульской области было предусмотрено 21 млн. руб. Субсидию получили 15 предприятий Тульской области [1, 2, 3]. В Тульской области Фонд развития промышленности оказывает следующие виды поддержки:

- развитие кластеров, выпускающих инновационную продукцию для нужд региона. Образуя промышленные кластеры,

предприятия Тульской области получают доступ к мерам государственной поддержки;

– предоставление льготного финансирования предприятиям промышленности. Льготное финансирование осуществляется в рамках федеральных, совместных и региональных программ [4]. Объем поддержки в 2024 г. составил 1,6 млрд. руб., из которых 323,6 млн. руб. приходится на региональные займы. Всего Фондом развития промышленности Тульской области в 2024 г. одобрено 15 займов. За 9 лет существования организации профинансировано 56 проектов в рамках региональных программ на общую сумму 1220890,6 тыс. руб., что позволило в целом привлечь 44,2 млрд. общих инвестиций;

– информационное взаимодействие. С целью выявления проблем бизнес-структур в регионе проводятся «круглые столы», где встречаются представители региональных общественных бизнес-объединений, экспертного и научного сообщества, сотрудники органов исполнительной власти Тульской области и администраций муниципалитетов. По итогам заседаний формируется пул проблем, которые рассматриваются органами власти и позволяют разработать новые меры поддержки [5];

– помощь в поиске кадров. Для содействия в поиске кадров органы занятости используют различные инструменты. В 2024 г. прошло более 600 ярмарок вакансий и кадровых подборов. В Тульской области апробированы конкурсы мастерства студентов среднего профобразования.

Для дальнейшего эффективного развития промышленности региона следует производить обновление производственных площадок для эффективного внедрения новых, более производительных и конкурентоспособных технологий, что приведет к росту конкурентных преимуществ на рынках и способности компаний реализовывать свои стратегические цели.

Рационально увеличивать применение организациями использование технологических ресурсов, число разработанных передовых технологий в организациях, осуществляющих добычу полезных ископаемых, обрабатывающих производствах, при производстве пищевых продуктов через рост привлечения займов и предоставление субсидий.

Обучение и привлечение профессиональных кадров региона должно выступить основой для внедрения современных управленческих подходов в промышленной

инфраструктуре, что приведет к модернизации предприятий.

Поскольку российские предприятия часто отстают в экологической области, в Тульской области необходимы меры поддержки организаций, выпускающих экологически чистую продукцию, а также нарастить штрафы за сброс загрязняющих веществ в окружающую среду.

Необходимо расширять сферы взаимодействия между бизнесом и государственными структурами (в настоящее время Фондом развития промышленности Тульской области преимущественно финансируются программы в области промышленного производства). Таким инструментом может являться развитие практики государственно-частного партнерства.

Таким образом, в регионе реализуется партнерская модель построения взаимодействия между бизнесом и государством, при котором государство предлагает определенные виды поддержки при условии реализации бизнесом определенных действий и соответствии установленным критериям. Предложенные государственные меры поддержки будут способствовать эффективному развитию промышленности Тульской области.

Список источников:

1. Отчет (информирование) Министрства промышленности и торговли Тульской области перед жителями Тульской области об итогах работы в 2023 году [Электронный ресурс]. <https://minprom.tularegion.ru> (дата обращения: 10.02.2026).

2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 11.02.2026).

3. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тульской области. [Электронный ресурс]:

<https://71.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 13.02.2026).

4. Медведева Т.В., Новохатский Д.В. Влияние промышленности на социально-экономическое развитие региона // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Том 15. № 1. doi: 10.18334/err.15.1.122519

5. Сайт Министрства промышленности Тульской области [Электронный ресурс]. <https://minprom.tularegion.ru> (дата обращения: 05.02.2026).

МЕЛЬНИКОВА Алина Олеговна*,
Специалист 1 разряда отдела
развития сотрудничества со странами БРИКС
Управления международного сотрудничества
и валютного контроля ФНС России,
Москва
alinamel_2002@mail.ru

MELNIKOVA Alina Olegovna*,
Specialist 1st category of the Department
of Cooperation Development with BRICS Countries
Department of International Cooperation
and Currency Control of the Federal Tax Service of
Russia, Moscow

ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ НА ФИНАНСОВЫХ МАРКЕТПЛЕЙСАХ

Аннотация: В статье раскрывается роль финансовых платформ в повышении доступности и цифровизации финансовых услуг, а также их новизна как института, формирующегося в России. Рассматривается правовой статус оператора финансовой платформы, его обязанности по обеспечению надежности, гарантий информационной безопасности и предотвращению конфликтов интересов. Анализируется баланс интересов потребителей, финансовых организаций и операторов, а также практика включения условий об ограничении ответственности в пользовательских соглашениях.

Ключевые слова: баланс интересов; договор присоединения; оператор финансовой платформы; ответственность оператора; права потребителей; финансовая платформа; финансовый маркетплейс.

LEGAL MECHANISMS FOR BALANCING INTERESTS ON FINANCIAL MARKETPLACES

Abstract: The article examines the role of financial platforms in increasing the accessibility and digitalization of financial services, as well as their novelty as an institution emerging in the Russian Federation. The legal status of the financial platform operator is analyzed, including its obligations to ensure reliability, information security guarantees, and the prevention of conflicts of interest. Attention is paid to balancing the interests of consumers, financial organizations, and platform operators, as well as to the practice of including liability limitation clauses in user agreements.

Keywords: balance of interests; adhesion contract; financial platform operator; operator liability; consumer rights; financial platform; financial marketplace..

Введение

Вопросы развития и регулирования финансовых платформ активно обсуждаются в научной и экспертной среде. Представители Банка России подчеркивают, что платформенные сервисы дополняют классические каналы предоставления финансовых услуг, расширяя доступ населения к финансовым продуктам. К. Алёшина отмечает, что появление операторов финансовых платформ – это логическое продолжение эволюции простых «витрин-агрегаторов» к полноценным онлайн-супермаркетам финансовых услуг [1].

Развитие финансовых платформ отражает системный процесс цифровой трансформации финансового сектора. Как отмечает А. А. Ситник, цифровизация приводит к изменению структуры финансового рынка и моделей взаимодействия финансовых организаций с клиентами [3]. Данные Банка России подтверждают рост значимости финансовых платформ как по

объему привлеченных средств, так и по числу пользователей.

Правовой статус оператора финансовой платформы

Оператор финансовой платформы – это юридическое лицо, включенное Банком России в реестр операторов и обеспечивающее возможность дистанционного заключения финансовых сделок с использованием финансовой платформы.

Правовой статус оператора финансовой платформы возникает у организации только после включения Банком России сведений о ней в реестр операторов. Деятельность операторов регулируется Федеральным законом от 20.07.2020 №211-ФЗ «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы» [5] (далее – Федеральный закон №211-ФЗ). Банк России выступает надзорным органом, ведущим реестр операторов и контролирующим их деятельность.

{* Научный руководитель: Баракина Елена Юрьевна, к.ю.н., доцент кафедры международного и публичного права Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,
Supervisor: Elena Barakina, PhD in Law, Associate Professor of the Department of International and Public Law of the Financial University under the Government of the Russian Federation.}

Оператор финансовой платформы обеспечивает работу информационной системы, позволяющей потребителям дистанционно взаимодействовать с финансовыми организациями. Также оператор обеспечивает подключение финансовых организаций, эмитентов и потребителей к системе посредством заключения с ними договора об оказании услуг. Подобный договор носит характер договора присоединения (ст. 428 Гражданского кодекса РФ) [7] (далее – ГК РФ), поскольку его условия закреплены в правилах платформы и предлагаются участникам в виде публичной оферты (ст. 437 ГК РФ). При этом оператор является инфраструктурным посредником, обеспечивающим техническую и информационную возможность заключения сделок. Законодательство обязывает оператора обеспечивать полноту и достоверность информации о сделках, включая сведения о расходах потребителя и условиях сравнения финансовых продуктов.

Баланс интересов платформы, финансовой организации и пользователей

По мере того, как платформы все глубже интегрируются в пользовательский опыт, в обществе возрастает запрос на повышение уровня защиты прав потребителей. В ответ на него законодатель последовательно расширяет регуляторные механизмы. Федеральным законом №211-ФЗ установлен ряд гарантий для клиентов финансовых платформ. Банковские вклады, размещенные через финансовые платформы, подлежат обязательному страхованию в установленном порядке. Также операторы финансовых платформ несут ответственность за надлежащее исполнение своих функций – обеспечение достоверности и целостности передаваемой информации о сделках, защита персональных данных и т. д.

Пользовательское соглашение платформы фактически является договором присоединения, составленным оператором в одностороннем порядке. Поэтому условия такого соглашения не могут ущемлять права потребителя, иначе признаются недействительными в соответствии с п. 1 ст. 16 Закона РФ от 7 февраля 1992 г. №2300-1 «О защите прав потребителей» [8] (далее – Закон о защите прав потребителей). В целом, ответственность оператора финансовой платформы ограничена рамками его сервисных обязательств (поддержка работоспособности системы, корректная передача данных и денежных средств, защита информации и т.д.),

в этих рамках оператор отвечает перед клиентом на основании общих принципов возмещения убытков в соответствии со ст. 15 ГК РФ и специальных норм Федерального закона №211-ФЗ.

Стоит отметить, что в пользовательских соглашениях финансовых платформ часто прописываются положения о том, что оператор не гарантирует бесперебойную работу сервиса и не несет ответственности за возможный ущерб пользователя, возникший при использовании платформы. В пользовательском соглашении платформы «Финуслуги» предусмотрены положения об ограничении ответственности оператора, включая указание на предоставление информации «как есть» и отсутствие гарантий ее актуальности [9]. Однако в соответствии со ст. 13 Закона РФ «О защите прав потребителей» такие условия не могут исключать ответственность исполнителя за предоставление недостоверной информации. Следовательно, положения пользовательского соглашения, направленные на освобождение оператора от ответственности, не имеют приоритета над императивными нормами законодательства.

В пользовательских соглашениях операторы, как правило, также предусматривают пункты об отказе от ответственности за сбои. Указывается, что оператор не отвечает за безопасность каналов связи, за сбои на стороне интернет-провайдеров. С одной стороны, оператор обоснованно оговаривает сферы, за которые он объективно не может нести ответственность (проблемы с устройством пользователя). С другой стороны, полное освобождение от ответственности за сбои по вине оператора не имело бы силы. Если по вине оператора пользователю причинены убытки (например, из-за сбоя на платформе заявка пользователя не была вовремя направлена в банк), потребитель вправе требовать их возмещения. Технические сбои неизбежно случаются в цифровых системах, и вопрос об ответственности оператора платформы за такие сбои является одним из наиболее практически значимых. В соответствии с Федеральным законом №211-ФЗ оператору вменяется обязанность информировать о серьезных сбоях пользователей публично. Такая гласность, во-первых, дисциплинирует оператора, так как сведения о сбоях фиксируются и учитываются Банком России при осуществлении надзорных функций, и во-вторых, дает потребителям документальное подтверждение, если в результате сбоя они понесли убытки. Что касается ответственности при возникновении

технических ошибок, то она вытекает из общих норм и условий договора. Платформа фактически принимает на себя обязанность обеспечивать доступность сервиса и корректное выполнение операций. Если эти обязанности нарушены (например, из-за внутренней ошибки заявка пользователя не была передана банку, что привело к упущенной выгоде или дополнительным расходам клиента), это рассматривается как ненадлежащее исполнение обязательства. Согласно ст. 393 ГК РФ и ст. 15 ГК РФ, потребитель вправе требовать возмещения причиненных убытков в полном объеме. Поскольку оператор осуществляет предпринимательскую деятельность, к нему применяются положения п. 3 ст. 401 ГК РФ – тем самым оператор несет гражданско-правовую ответственность за убытки, причиненные пользователям вследствие технических сбоев, задержек в передаче данных или иных нарушений функционирования системы. При этом освобождение от ответственности возможно исключительно при наличии обстоятельств непреодолимой силы, но такие технические сбои, как ошибки программного обеспечения, выход из строя оборудования или перебои связи скорее относятся к сфере предпринимательских рисков.

42 Представляется возможным также рассмотреть положения пользовательских соглашений, которые затрагивающие изменения их условий. Так, в пользовательском соглашении «Финуслуг» есть пункт, согласно которому: «Изменение условий Пользовательского соглашения осуществляется Оператором платформы в одностороннем порядке». Согласно ст. 310 ГК РФ одностороннее изменение условий обязательств не допускается, за исключением случаев, предусмотренных договором или законом. При заключении договора присоединения (публичной оферты) принятие соглашения осуществляется присоединением в соответствии со ст. 428, 435 ГК РФ и допускается изменение условий путем публикации новой редакции на сайте. Также стоит отметить, что если пользователь – потребитель финансовых услуг, то Закон о защите прав потребителей (ст. 16) запрещает условия, предоставляющие продавцу (исполнителю, оператору агрегатора) право на одностороннее изменение условий договора. Представляется возможным отметить и прецедент, в рамках которого Роспотребнадзор было успешно оспорено наличие в пользовательском соглашении интернет-магазина «ВсеИнструменты.ру» пункта о возможности принятия и из-

менения условий соглашения в одностороннем порядке. Суд признал этот пункт «противоправным» и обязал убрать возможность одностороннего изменения. Таким образом, односторонние изменения условий допускаются лишь при прямом согласии пользователя или наличии специального законного основания. Законодательно предусмотрено, что оператор может опубликовать новую версию соглашения на сайте, однако пользователю необходимо либо согласиться с ней, продолжив использование, либо отказаться, прекратив. В любом случае приоритетом остается информирование пользователей и эффективная реализация их прав (будь то право на отказ от услуги, на претензию или на компенсацию убытков). Е.Л. Прокопьева также подчеркивает, что недостаточная информированность клиентов о специфике продуктов, реализуемых через платформы, остаётся фактором, ограничивающим доверие к подобным сервисам [11].

Заключение

Финансовые платформы – самостоятельный институт финансового рынка, деятельность которого требует баланса интересов потребителей, финансовых организаций и операторов. Анализ пользовательских соглашений показывает наличие положений, связанных с ограничением ответственности операторов и односторонним изменением условий договоров. Дальнейшее развитие правового регулирования должно быть направлено на усиление гарантий защиты прав потребителей и повышение прозрачности деятельности финансовых платформ.

Список источников:

1. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 №2300–1 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/ (дата обращения: 08.09.2025).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51 – ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 08.09.2025).
3. Федеральный закон от 20.07.2020 №211-ФЗ «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы» [Электронный ресурс] «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357765/ (дата обращения: 08.09.2025).

4. Алёшина, К. В. В отношении операторов финансовых платформ регуляторного барьера пока нет [Электронный ресурс] / К. В. Алёшина. URL: <https://expert.ru/mnenie/v-otnoshenii-operatorov-finansovykh-platform-regulyatornogo-barera-poka-net/> (дата обращения: 08.09.2025).

5. Ситник, А. А. Роль цифровых платформ в организации финансового рынка / А. А. Ситник // *Lex Russica*. 2023. Т. 76, № 6. С. 121–127.

6. Банк России зарегистрировал АО «Авито Финанс» и др. [Электронный ресурс] // РБК. 27 марта 2025 г. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/27/03/2025/67e144d89a79471cd1c3a57f (дата обращения: 08.09.2025).

025/67e144d89a79471cd1c3a57f (дата обращения: 08.09.2025).

7. Московская биржа. Пользовательское соглашение сервиса «Финуслуги» [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://assets.finuslugi.ru/mp-assets/user-agreement.pdf> (дата обращения: 10.09.2025).

8. Прокопьева, Е. Л. Платформенные сервисы: преимущества, риски и перспективы развития / Е. Л. Прокопьева // *Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление*. — 2024. — № 3 (62). С. 56–64.

УДК 658.5

НОВИЦКИЙ Иван Ефремович*,
аспирант ФГУП «ВНИИ «Центр»,
Москва,
ivan_nie@mail.ru

NOVITSKY Ivan Efremovich*,
Graduate student of FSUE VNII Center,
Moscow

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: РОЛЬ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ

Аннотация: В статье рассматривается проблема организационного обеспечения проектов повышения эффективности машиностроительных предприятий. Автор доказывает, что применение отдельных управленческих концепций и методов является недостаточным для достижения устойчивых результатов. В качестве ключевого инструмента системной подготовки предприятия к преобразованиям обосновывается разработка или реинжиниринг его бизнес-модели. В работе детально анализируется поэтапная адаптация бизнес-модели в контексте двух основных стратегий повышения эффективности: увеличения объемов реализации и снижения удельных затрат. Особое внимание уделяется роли маркетинговых инструментов, формированию ценностного предложения и необходимости синхронизации изменений в бизнес-модели с эволюцией организационной культуры. Статья представляет собой методическое руководство по интеграции результатов проектов повышения эффективности в текущую деятельность предприятия через призму бизнес-моделирования. Ключевые слова: эффективность предприятия, организационное обеспечение, бизнес-модель, машиностроение, реинжиниринг, ценностное предложение, сегментация рынка, организационные изменения.

ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE: THE ROLE OF BUSINESS MODELING

Abstract: The article discusses the problem of organizational support for projects to improve the efficiency of machine-building enterprises. The author argues that the application of individual management concepts and methods is insufficient to achieve sustainable results. As a key tool for the systematic preparation of an enterprise for transformations, the development or reengineering of its business model is justified. The paper analyzes in detail the element-by-element adaptation of the business model in the context of two main strategies for increasing efficiency: increasing sales volumes and reducing unit costs. Particular attention is paid to the role of marketing tools, the formation of a value proposition and the need to synchronize changes in the business model with the evolution of the organizational culture. The article is a methodological guide for integrating the results of efficiency projects into the current activities of the enterprise through the prism of business modeling. Key words: enterprise efficiency, organizational support, business model, mechanical engineering, reengineering, value proposition, market segmentation, organizational changes..

{* Научный руководитель: Балдин Константин Васильевич, д.э.н., профессор, профессор аспирантуры ФГУП «ВНИИ «Центр»; kvbaldin@mail.ru

Supervisor: Baldin Konstantin Vasilievich, Doctor of Economics, Professor, Professor of Postgraduate Studies, FSUE VNII Center; kvbaldin@mail.ru}

Введение

Современная среда функционирования машиностроительных предприятий характеризуется высокой динамичностью и конкуренцией. В этих условиях постоянное повышение эффективности становится не просто желательной целью, а критическим фактором выживания и развития. Научно-практический инструмент предлагает широкий спектр концепций, процедур и методов (бережливое производство, теория ограничений систем, всеобщее управление качеством и др.), направленных на решение данной задачи [1, 2, 3]. Однако их изолированное, фрагментарное применение зачастую не приводит к ожидаемому синергетическому эффекту. Основная проблема заключается в отсутствии целостного организационного механизма, обеспечивающего готовность предприятия к комплексным преобразованиям и закрепляющего их результаты.

Целью настоящей статьи является обоснование разработки и оптимизации бизнес-модели предприятия в качестве клю-

чевого организационного инструмента для системного повышения эффективности, а также детализация процесса ее адаптации под конкретные проекты улучшений.

Бизнес-модель как инструмент организационной интеграции

В экономической теории и практике бизнес-модель признана фундаментальным инструментом, упрощенно представляющим логику создания, доставки и захвата ценности компаниями [4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11]. Она интегрирует все ключевые аспекты деятельности: от определения целевых потребителей и формулирования ценностного предложения до построения процессов, управления ресурсами и финансовыми потоками – рисунок 1.

Систематическая работа с бизнес-моделью позволяет решить ряд критически важных для повышения эффективности задач:

1. Своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды и внутренних подсистем (производственной, социальной, управленческой).

Рисунок 1 – Логика построения бизнес-модели предприятия



Источник: адаптировано автором по статье Бобрышева А.Д. с соавторами [12, с. 81])

2. Обосновать привлечение инвестиций для технического перевооружения и расширения.

3. Выявить точки роста и возможности для внутренней оптимизации.

4. Определить целесообразность применения конкретных организационно-управленческих инструментов для корректировки отдельных элементов модели.

5. Закрепить результаты локальных проектов повышения эффективности в архитектуре всего бизнеса.

Таким образом, бизнес-модель выступает системным «каркасом», в который должны быть встроены результаты всех улучшающих проектов.

Адаптация бизнес-модели в контексте проектов повышения эффективности

Любой проект повышения эффективности направлен на решение одной из двух взаимосвязанных задач: (А) увеличение объемов реализации или (Б) снижение удельного расхода ресурсов. Реализация каждой из них требует целенаправленной корректировки бизнес-модели.

А. Адаптация бизнес-модели для роста объемов реализации. Рост через выпуск новой продукции требует трансформации клиентоориентированных блоков модели.

1. Сегменты потребителей: необходимо выявить и ранжировать новые целевые группы. Для продукции машиностроения актуальны различные критерии сегментации – таблица 1.

Общий алгоритм сегментирования рынка ППТН и ТНП можно представить в виде процедуры на рисунке 2.

На основе выделенных сегментов потребителей выстраивается маркетинговая политика и стратегия предприятия – «комплексный план действий, направленный на достижение бизнес-целей через удовлетворение потребностей целевой аудитории. Она включает анализ рынка, определение целевой аудитории, выбор маркетинговых инструментов и тактик, а также оценку эффективности проведенных мероприятий» [13].

2. Каналы сбыта и взаимоотношения: определяются предпочтительные для новых сегментов каналы дистрибуции (прямые продажи, дилеры, маркетплейсы) и форматы взаимодействия (персональные продажи, digital-маркетинг и пр.).

3. Ценностное предложение: формулируется уникальное торговое предложение (УТП), которое выходит за рамки продукта и включает услуги (доставка, монтаж, сервис, финансирование). Пример – модель «Power by the hour» от Rolls-Royce, трансформирующая разовую продажу двигателя

Таблица 1 – Признаки сегментирования потребителей групп машиностроительной продукции

Продукция производственно-технического назначения (ППТН)	Товары народного потребления (ТНП)
География нахождения потребителя	География нахождения потребителя
Отрасль экономики и/или промышленности	Социально-экономическое положение (уровень дохода)
Размер предприятия-потребителя, объемы потребления	Психография (темперамент)
Способ использования продукта	Поведение (состав ценностей и стиль жизни)
Особенности технологии у потребителя	Демография (пол)
Финансово-экономическое положение	Возраст (дети-молодежь-зрелый возраст-пожилой возраст)
Особенности организации закупки (тендер, прямая продажа, гособоронзаказ...)	Национальность и культура (особенности национального поведения и восприятия)
Место потребителя в интегрированной структуре	
Форма собственности потребителя	
Состав акционеров	
Положение потребителя на рынке	

Источник: составлена автором

Рисунок 2 – Алгоритм сегментирования рынка ППТН и ТНП



Источник: составлен автором

в непрерывный сервис с оплатой за налет часов [5, с. 136].

4. Потоки доходов: пересматривается структура и логика монетизации. Анализируются возможности перехода от единовременных платежей к подписным моделям, платежам за результат и иным схемам, создающим устойчивый cash flow.

Б. Адаптация бизнес-модели для снижения удельных затрат

Проекты, направленные на снижение издержек, затрагивают преимущественно операционные и ресурсные блоки модели:

1. Ключевые виды деятельности: оптимизация производственных и управленческих процессов (например, за счет внедрения lean-инструментов), техническое перевооружение, реорганизация логистики.

2. Ключевые ресурсы: переоценка потребности в материально-технических, трудовых и интеллектуальных ресурсах. Возможен переход на аутсорсинг непрофильных функций.

3. Ключевые партнеры: изменение состава и условий взаимодействия с поставщиками, подрядчиками, сервисными компаниями в целях снижения затрат на поставку и кооперацию.

Управление организационными изменениями как часть бизнес-модели

Модернизация операционных блоков бизнес-модели неизбежно затрагивает фундаментальные основы управления – организационную культуру и стиль лидерства. Игнорирование этого элемента является частой причиной сопротивления изменениям и провала проектов. Необходимо целенаправленная работа по гармонизации ценностей, коммуникаций и моделей поведения внутри коллектива для обеспечения поддержки проводимых преобразований.

Завершающим этапом является оценка затрат и расстановка приоритетов, позволяющая сформировать реалистичный план преобразований и последовательно инве-

стировать в наиболее критичные элементы обновленной бизнес-модели.

Заключение

Повышение эффективности машиностроительного предприятия – это не совокупность разрозненных проектов, а целенаправленная эволюция его бизнес-модели. Предложенные в статье концепции и методы выступают инструментами для точечной корректировки отдельных ее элементов. Однако устойчивый результат возможен только при наличии целостного организационного обеспечения, которое обеспечивает системную взаимосвязь всех изменений.

Разработка или реинжиниринг бизнес-модели является тем самым механизмом, который:

обеспечивает комплексный взгляд на преобразования.

синхронизирует рыночные, производственные и управленческие инновации.

позволяет встроить результаты тактических улучшений в долгосрочную стратегию компании.

минимизирует риски за счет учета необходимости изменений в организационной культуре.

Таким образом, работа с бизнес-моделью трансформирует разовые проекты повышения эффективности в непрерывный процесс организационного развития, создавая основу для устойчивой конкурентоспособности машиностроительного предприятия.

Список источников:

1. Серебренников С. С., Харитонов С. С., Казарин В. В., Косарева Н. С. *Бережливое производство. Учебное пособие*. СПб: Питер, 2023. – 224 с.

2. Тейт У. *Голдратт и теория ограничений систем. Квантовый скачок в менеджменте*. – М.: Попурри, 2023. – 144 с.

3. Васин С.Г. *Управление качеством. Всеобщий подход. Учебник*. 2-е изд. – М.: Юрайт, 2025. – 335 с.

4. Остервальдер А. *Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора: в соавторстве с армией из 470 практиков* / Александр Остервальдер, Ив Пинье. – М.: Альпина Пабlishер, 2020. – 228 с.

5. Гассман О. *Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов* / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. 2 изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2022. – 432 с.

6. Котельников В.Ю. *Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями*. – М.: Эксмо, 2007. – 92 с.

7. Чесбро Г. *Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент*. – М.: Поколение, 2008. – 352 с.

8. *Построение современных бизнес-моделей в промышленности: монография* / А. Д. Бобрышев, К. М. Тарабрин, В. М. Тумин [и др.]. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2024. – 287 с.

9. Моазед А., Джонсон Н. *Платформа: практическое применение революционной бизнес-модели*. – М.: Альпина Пабlishер, 2022. – 288 с.

10. Сооляттэ А.Ю. *Бизнес-модели на основе многосторонних платформ – инновации, революционно преобразующие бизнес*. URL: <https://www.e-executive.ru/community/magazine/1509147-andrei-soolyatte-biznes-modeli-na-osnove-mnogostoronnih-platform-innovatsii-revolutsionno-preobrazuuschie-biznes> (дата обращения 05.06.2025).

11. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. *Reinventing Your Business Model* // *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86. № 12. P. 50-59.

12. Бобрышев А.Д. *Разработка методических основ построения организационной компоненты бизнес-модели компании* / А.Д. Бобрышев, М.Б. Тарабрин, К.М. Тарабрин // *Вестник МИТХТ им. М.В. Ломоносова*. 2014. Т. 9. № 5. С. 73-82.

13. *Что такое маркетинговая стратегия и для чего она нужна?* URL: <https://beseller.by/blog/marketingovaya-strategiya/> (дата обращения 04.06.2025).

ОВЧИННИКОВ Никита Константинович*,
аспирант кафедры психологии и развития
человеческого капитала
Факультета социальных наук
и массовых коммуникаций,
начальник Управления по связям с
общественностью Финансового университета
при Правительстве РФ,
Москва
onk99@mail.ru

Nikita K. OVCHINNIKOV*,
Postgraduate Student, Department of Psychology
and Human Capital Development,
Faculty of Social Sciences
and Mass Communications,
Head of the Public Relations Department, Financial
University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow

ПРЕКАРИЗАЦИЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО ТРУДА В УСЛОВИЯХ МЕТРИК ЭФФЕКТИВНОСТИ: ПОНЯТИЕ И ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация: статья посвящена теоретическому анализу прекаризации академического труда в условиях распространения метрик эффективности в системе высшего образования. Рассматриваются институциональные механизмы, посредством которых наукометрические показатели и системы KPI трансформируют занятость преподавателей, усиливая нестабильность, рост нагрузки и зависимость от формализованных критериев оценки. На основе анализа зарубежных и российских исследований показано, что метрики эффективности выступают фактором формирования квази-рыночной модели академического труда. Обосновывается, что прекаризация оказывает системное влияние на качество высшего образования через изменение структуры стимулов, снижение вовлеченности преподавателей и стандартизацию образовательного процесса. Делается вывод о противоречивом характере метрик эффективности как инструмента управления и источника институциональных рисков для академической среды.

Ключевые слова: прекаризация, академический труд, экономика труда, высшее образование, метрики эффективности, наукометрия, KPI, качество образования, региональная экономика.

PRECARIZATION OF ACADEMIC WORK IN TERMS OF PERFORMANCE METRICS: THE CONCEPT AND IMPLICATIONS FOR THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION

Annotation: The article is devoted to the theoretical analysis of the precarization of academic work in the context of the spread of performance metrics in the higher education system. The article considers the institutional mechanisms through which scientometric indicators and KPI systems transform the employment of teachers, increasing instability, increasing workload and dependence on formalized assessment criteria. Based on the analysis of foreign and Russian studies, it is shown that performance metrics are a factor in the formation of a quasi-market model of academic work. It is proved that precarization has a systemic impact on the quality of higher education through a change in the incentive structure, a decrease in the involvement of teachers and the standardization of the educational process. The conclusion is drawn about the contradictory nature of performance metrics as a management tool and a source of institutional risks for the academic environment.

Keywords: precarization, academic work, labor economics, higher education, performance metrics, scientometry, KPI, quality of education, regional economy.

Современная система высшего образования функционирует в условиях глубоких институциональных трансформаций, обусловленных глобализацией, цифровизацией и усилением конкуренции между университетами. Существенное влияние на данные процессы оказывает внедрение управленческих практик, ориентированных на повышение эффективности и подотчетности образовательных организаций. В этой связи особую значимость приобретают метрики эффективности, включающие наукометрические показатели, рейтинговые оценки и системы ключевых

показателей результативности. Их распространение приводит к изменению механизмов функционирования академического труда и формированию новых моделей занятости.

С точки зрения экономики труда данные изменения могут быть интерпретированы как проявление прекаризации – процесса распространения нестабильных и гибких форм занятости, сопровождающихся снижением уровня социальной защищенности работников [1]. В академической сфере прекаризация имеет специфические формы, обусловленные особенностями

{* Научный руководитель: Камнева Елена Владимировна, кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры психологии и развития человеческого капитала Факультета социальных наук и массовых коммуникаций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации}

организации научно-образовательной деятельности. Традиционная модель академической профессии, основанная на долгосрочной занятости, высокой степени автономии и ориентации на научные ценности, постепенно трансформируется в сторону проектной, краткосрочной и контролируемой занятости [2].

Зарубежные исследования показывают, что ключевым драйвером данных изменений является внедрение принципов современного менеджмента, предполагающих использование количественных показателей для оценки деятельности организаций [3]. Университеты начинают функционировать как «квазирыночные структуры», конкурирующие за ресурсы, студентов и позиции в рейтингах. В этих условиях академический труд становится объектом стандартизированной оценки, основанной на измеримых результатах [4].

Наукометрические показатели играют центральную роль в данной системе. Количество публикаций, индекс цитирования, импакт-фактор журналов и участие в мероприятиях становятся основными критериями оценки эффективности преподавателей [5]. В результате формируется ситуация, при которой профессиональный успех определяется не только содержательными результатами деятельности, но и соответствием установленным метрикам.

В российской системе высшего образования данные процессы приобретают особую специфику. Исследования российских ученых свидетельствуют о том, что внедрение метрик эффективности сопровождается ростом административного контроля, увеличением отчетной нагрузки и усилением зависимости преподавателей от формализованных показателей [6, 8]. При этом сохраняется формальная стабильность занятости, однако фактически она дополняется механизмами «контрактной неопределенности».

С институциональной точки зрения можно выделить несколько ключевых механизмов, через которые метрики эффективности влияют на академический труд. Во-первых, происходит формализация критериев оценки, что ограничивает профессиональную автономию преподавателей. Во-вторых, усиливается контрактная зависимость, поскольку выполнение показателей становится условием продления трудового договора. В-третьих, формируется система стимулирования, ориентированная на количественные результаты.

Влияние данных механизмов на структуру академического труда проявляется в изменении поведенческих стратегий преподавателей. Они начинают адаптироваться

к требованиям метрик, перераспределяя свое время и усилия в пользу деятельности, наиболее значимой с точки зрения оценки. Это приводит к смещению акцентов с образовательной деятельности на публикационную активность и участие в проектах.

Для более наглядного представления данных процессов можно использовать следующую аналитическую модель.

Таблица 1. Метрики эффективности как фактор прекаризации академического труда. Составлено автором

Блок	Содержание	Экономический эффект
Метрики (KPI, наукометрия)	Формализация оценки труда	Снижение автономии
Институциональные изменения	Контрактная зависимость	Рост нестабильности
Поведенческие реакции	Адаптация к показателям	Сдвиг мотивации
Результат	Прекаризация труда	Снижение качества образования

Данная модель отражает причинно-следственную связь между внедрением метрик эффективности и прекаризацией академического труда. Важно отметить, что данный процесс носит кумулятивный характер: усиление одного элемента системы приводит к усилению других.

Преподаватели все чаще сталкиваются с краткосрочными контрактами, неопределенностью условий продления занятости и необходимостью совмещения работы в нескольких образовательных организациях. Это соответствует общим тенденциям развития рынка труда, где усиливается распространение нестандартной занятости, в том числе совмещения с дистанционными подработками преподавателей по ГПХ или репетиторству.

Кроме того, наблюдается значительное увеличение интенсивности труда. При этом увеличение объема работы не всегда сопровождается адекватным ростом оплаты труда, что усиливает экономическую неустойчивость преподавателей. Важным аспектом является изменение мотивационной структуры. В условиях доминирования метрик эффективности происходит смещение от внутренней мотивации, связанной с научным интересом и педагогическим призванием, к внешней мотивации, ориентированной на достижение

формальных показателей [11]. Это приводит к снижению удовлетворенности трудом и ослаблению профессиональной идентичности.

Прекаризация академического труда оказывает существенное влияние на качество высшего образования. Прежде всего, происходит перераспределение времени преподавателей в пользу деятельности, направленной на выполнение метрик, что снижает внимание к образовательному процессу [12]. В результате ухудшается качество подготовки учебных материалов, сокращается время взаимодействия со студентами и снижается уровень индивидуализации обучения.

Другим важным последствием является стандартизация образовательных практик. Метрики эффективности предполагают использование унифицированных критериев оценки, что ограничивает разнообразие педагогических подходов [13]. Это приводит к снижению инновационной активности и формированию конформного поведения преподавателей.

Снижение качества образования также связано с ростом профессионального выгорания. Высокая нагрузка, нестабильность занятости и давление со стороны метрик создают стрессовые условия труда, что негативно влияет на психологическое состояние преподавателей и их вовлеченность в образовательный процесс.

Особое значение имеет региональный аспект. Для региональных вузов характерна более высокая зависимость от государственных программ и ограниченность ресурсов, что усиливает эффект прекаризации. В результате формируются дополнительные риски снижения качества образования в региональных системах высшего образования.

Таким образом, прекаризация академического труда является системным явлением, обусловленным институциональными изменениями в управлении высшим образованием. Метрики эффективности выступают ключевым фактором данных процессов, формируя новую модель академического труда, ориентированную на количественные показатели.

Вместе с тем необходимо учитывать противоречивый характер данных изменений. С одной стороны, метрики эффективности способствуют повышению прозрачности и управляемости системы высшего образования. С другой стороны, они создают риски снижения качества образования и деградации академических ценностей.

В этой связи актуальной задачей явля-

ется разработка сбалансированных подходов к оценке академического труда, учитывающих как количественные, так и качественные показатели. Это позволит минимизировать негативные эффекты прекаризации и обеспечить устойчивое развитие системы высшего образования.

Список источников:

1. Standing G. *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic, 2011.

2. Kalleberg A.L. *Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition* // *American Sociological Review*. 2009. URL: <https://www.jstor.org/stable/27736045> (дата обращения: 12.03.2026).

3. Hood C.A. *Public Management for All Seasons?* // *Public Administration*. 1991.

4. Slaughter S., Rhoades G. *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State, and Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004.

5. Moed H.F. *Citation Analysis in Research Evaluation*. Dordrecht: Springer, 2005.

6. Мумрофанова Елена Александровна. ПРЕКАРИЗАЦИЯ ТРУДА НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ВУЗОВ: СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ // УПИРР. 2017. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prekarizatsiya-truda-nauchno-pedagogicheskikh-rabotnikov-vuzov-sostoyanie-i-tendentsii-razvitiya> (дата обращения: 14.03.2026).

7. Воробьева Ирина Владимировна. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗА: ЭЛИТНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРЕКАРИИ? // *Высшее образование в России*. 2022. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-trudovoe-polozhenie-prepodavateley-vuza-elitnye-spetsialisty-ili-potentsialnye-prekarii> (дата обращения: 12.03.2026).

8. Патумина С. Ю. ВЛИЯНИЕ ПРЕКАРИЗАЦИИ ЗАНЯТОСТИ НА ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ВУЗОВ И ПОРТРЕТА НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО РАБОТНИКА // *Вестник ОмГУ. Серия: Экономика*. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-prekarizatsii-zanyatosti-na-formirovanie-sovremennogo-kadrovogo-potentsiala-vuzov-i-portreta-nauchno-pedagogicheskogo> (дата обращения: 10.03.2026).

9. Долженко Руслан Алексеевич, Лобова Светлана Владиславьевна. Взаимосвязь прекаризации занятости и трудовой мобильности научно-педагогических работников региональных вузов: постановка проблемы // *Универси-*

метское управление: практика и анализ. 2018. №2 (114). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-prekarizatsii-zanyatosti-i-trudovoy-mobilnosti-nauchno-pedagogicheskikh-rabotnikov-regionalnyh-vuzov-postanovka-problemy> (дата обращения: 05.03.2026).

10. Меренков А.В., Антонова Н.Л., Бахтин Е.Л., Попова Г.И. Университеты как источник формирования прекарной занятости // Интеграция образования. - 2023. - Т. 27. - №2. - С. 273-288. doi: 10.15507/1991-9468.111.027.202302.273-288

11. Marginson S. *The Dream Is Over: The Crisis of Clark Kerr's California Idea of Higher Education*. Berkeley: University of California Press, 2016.

12. Espeland W. N., Sauder M. *Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds* // *American Journal of Sociology*. 2007.

13. Shore C., Wright S. *Audit Culture Revisited: Rankings, Ratings, and the Reassembling of Society* // *Current Anthropology*. 2015. URL: <https://doi.org/10.1086/680401> (дата обращения: 18.03.2026).

УДК 338.2

ПОГОДИНА Екатерина Александровна*, студент Финансового университета при Правительстве РФ, Москва
pogodina02@gmail.com

POGODINA Ekaterina Alexandrovna*, student of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

ИНСТРУМЕНТАРИЙ АНАЛИЗА КРАТКОСРОЧНОЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ

Аннотация: В статье представлен комплексный подход к анализу финансовой устойчивости компании, базирующийся на интеграции традиционных коэффициентных методов, современных прогнозных моделей и сценарного анализа. Обоснована необходимость дифференциации подходов к оценке краткосрочной и долгосрочной финансовой стабильности организации. Также выполнен расчёт ключевых показателей деятельности в контексте разработанного подхода на примере ПАО «Софтлайн».

Ключевые слова: финансовая устойчивость, прогнозирование, коэффициентный анализ, интегральная оценка, сценарный анализ.

INSTRUMENTS FOR ANALYZING A COMPANY'S SHORT- AND LONG-TERM FINANCIAL STABILITY

Abstract: The article presents a comprehensive approach to analyzing the financial stability of a company based on the integration of traditional coefficient methods, modern forecasting models and scenario analysis. The necessity of differentiating approaches to assessing the short- and long-term financial stability of an organization is substantiated. The key performance indicators were also calculated in the context of the developed approach using the example of PJSC Softline.

Keywords: financial stability, forecasting, coefficient analysis, integrated assessment, scenario analysis.

Финансовая устойчивость компании является комплексной категорией, отражающей в общем смысле способность организации успешно функционировать за счёт грамотного управления имеющимися ресурсами. Формирование финансовой стабильности даёт компании возможность нивелировать негативные последствия различных экономических явлений, носящих как внутренний, так и внешний характер. В экономической науке на сегодняшний

день сформировался определённый подход по оценке финансовой устойчивости компании. Как правило, за основу анализа берётся расчёт коэффициентов ликвидности, финансовой независимости и оборачиваемости. Довольно часто сюда же относят анализ денежных потоков организации, а также финансовых результатов и доходности деятельности [5]. Однако описанный классический подход к оценке финансовой устойчивости имеет существенный недостаток, который выра-

{* Научный руководитель: Шнайдер Ольга Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа Финансового университета при Правительстве РФ; ovshnajder@fa.ru
Supervisor: Olga Schneider, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Analytics, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation}

жается в том, что расчет данных показателей носит ретроспективный характер и состояние компании фиксируется на конкретную отчетную дату. Отсюда следует, что общепринятые инструменты анализа финансовой стабильности организации в большей степени применимы к краткосрочному горизонту прогнозирования. Коэффициентный анализ дает лишь точечную оценку, не учитывая фактор неопределенности в долгосрочном периоде. Это же в конечном счёте ограничивает использование традиционной методологии для стратегического планирования на длительную перспективу.

Важно отметить, что разграничение подходов к анализу краткосрочной и долгосрочной финансовой устойчивости имеет принципиальное значение, поскольку использование набора аналитических инструментов без учёта временного горизонта может привести к получению недостоверных оценок. К примеру, благополучные показатели ликвидности на определенную дату не гарантируют отсутствия кассовых разрывов в течение последующих 10 лет [3].

Для преодоления действующих ограничений традиционного коэффициентного подхода может быть разработан индивидуальный алгоритм комплексной диагностики, приспособленный под отраслевую специфику и ряд других особенностей организации. Наиболее наглядным представляется адаптация алгоритма для компании сектора информационных технологий ПАО «Софтлайн».

На предварительном этапе необходимо собрать финансовую отчетность организации минимум за 3 последних года и на последнюю отчетную дату. Кроме того, для повышения качества диагностики рекомендуется использовать управленческие данные, например, детализацию дебиторской и кредиторской задолженностей, графики погашения кредитов и прочее. Для долгосрочного прогноза дополнительно понадобятся макроэкономические параметры – это инфляция, ключевая ставка, отраслевые темпы роста [4].

Первым этапом диагностики финансовой устойчивости будет ретроспективный трендовый анализ, который позволит сформировать представление о краткосрочной стабильности компании. Для этого достаточно провести расчет ключевых показателей по 5 группам, описанным ранее. Целью является идентификация

сложившихся тенденций и устойчивости бизнес-модели в целом.

На втором этапе по каждому из пяти блоков выставляется балльная оценка от 1 до 5 с учётом отраслевых нормативов и (или) динамики. Так, оптимальное значение коэффициента текущей ликвидности в IT отрасли находится в диапазоне от 2,0 до 2,4. Соответственно, если результат расчета попадает в данный интервал, то по показателю выставляется оценка 5 баллов.

Если же значение коэффициента чуть ниже, в интервале от 1,6 до 1,9, компания получает 4 балла по этому параметру. При интервале от 1,3 до 1,5 возможно получение 3 баллов, от 1,0 до 1,2 – 2 баллов. Когда значение показателя опускается ниже 1, это указывает на чистый дефицит, то есть оборотных активов недостаточно для покрытия краткосрочных обязательств. В таком случае текущей ликвидности присваивается 1 балл. Полученные оценки формируют сводную таблицу по анализу стабильности компании (табл. 1).

Критериями для выставления оценок по показателям преимущественно выступают отраслевые нормативы, но в ряде случаев использовалась динамика показателей за последние 3 года, в случае её улучшения выставлялись высокие оценки, в противном – оценки не превышали значения в 2 балла.

Следующим шагом второго этапа является составление интегрального рейтинга, где каждый блок показателей имеет свой вес. Например, ликвидность приобретает вес 20%, финансовая независимость – 25%, оборачиваемость – 15%, рентабельность – 20%, денежные потоки – 20%. Данные веса умножаются на среднюю арифметическую оценок в соответствующем блоке.

В результате должен получиться усреднённый рейтинг текущей финансовой стабильности ПАО «Софтлайн», где диапазон от 4,0 до 5,0 баллов может быть принят в качестве абсолютного устойчивого состояния компании, интервал от 3,0 до 3,9 демонстрирует нормальную устойчивость. Далее в промежутке от 2,0 до 2,9 лежит оценка, сигнализирующая об удовлетворительном уровне стабильности, однако эта зона уже требует большого внимания со стороны менеджмента компании. Интегральная оценка меньше 2,0 отражает кризисное состояние и предполагает незамедлительные меры по

Таблица 1 – Анализ краткосрочной финансовой устойчивости ПАО «Софтлайн»

Блок	Показатели	Расчетные значения по компании за 2024 г.	Итоговая оценка (от 1 до 5 баллов)
Ликвидность	Коэффициент абсолютной ликвидности	1,53	4
	Коэффициент срочной ликвидности	1,88	5
	Коэффициент текущей ликвидности	2,01	5
Финансовая независимость	Коэффициент автономии	0,41	3
	Коэффициент финансовой устойчивости	0,54	2
	Коэффициент финансового рычага	1,45	2
Оборачиваемость	Период оборота всей совокупности активов, дней	590,32	2
	Период оборота оборотных активов, дней	560,44	2
	Период оборота запасов, дней	46,50	2
	Период оборота дебиторской задолженности, дней	168,31	2
	Период оборота кредиторской задолженности, дней	211,03	1
	Продолжительность операционного цикла, дней	214,81	3
	Продолжительность финансового цикла, дней	3,78	4
Денежные потоки	Свободный денежный поток для фирмы, тыс. руб.	-9 348 569,60	1
	Свободный денежный поток для собственника, тыс. руб.	-6 628 859,00	1
Доходность деятельности	Рентабельность собственного капитала, %	6	2
	Рентабельность продаж, %	4	3
	Рентабельность активов, %	3	2

Источник: составлено автором на основе источника [2]

Таблица 2 – Интегральный рейтинг ПАО «Софтлайн»

Блок	Вес блока, %	Средний балл	Вклад в рейтинг
Ликвидность	20	4,67	0,93
Финансовая независимость	25	2,33	0,58
Оборачиваемость	15	2,29	0,34
Денежные потоки	20	1,00	0,20
Доходность	20	2,33	0,47
Итого:	100	-	2,52

Источник: составлено автором на основе источника

повышению финансовой устойчивости. Применительно к ПАО «Софтлайн» можно отметить, что блок «Ликвидность» получил наиболее высокие оценки, за счёт чего его вклад в рейтинг является самым существенным (табл. 2). Анализируемая компания имеет рейтинг 2,52, что в целом говорит об удовлетворительном уровне финансовой устойчивости, но руководящему составу стоит обратить пристальное внимание на де-

нежные потоки организации и показатели оборачиваемости. Третьим этапом возможно проектирование ключевых показателей компании на долгосрочную перспективу. Для этого необходимо формирование упрощённых прогнозных форм финансовой отчётности по базовому сценарию без учёта стратегических рисков [1]. Для составления отчёта о финансовых результатах строится предположение об

объёме выручки на основе исторических данных и с учётом плана продаж, при этом делается корректировка на макроэкономические факторы. Себестоимость, коммерческие и управленческие расходы считаются как некий процент от выручки или с учётом постоянной части. Проценты к уплате формируются исходя из прогноза задолженности и ставок по кредитам – аналогичная схема применима для процентов к получению. Затем рассчитываются налог на прибыль и сама чистая прибыль компании.

Прогнозный баланс конструируется с учётом сразу нескольких нюансов. Во-первых, внеоборотные активы зависят от инвестиционной программы компании или, иными словами, от капитальных затрат и выбранного способа начисления амортизации. Во-вторых, оборотные активы стоит рассчитывать через средние или целевые коэффициенты оборачиваемости. В-третьих, в разделе «Обязательства» кредиторская задолженность так же считается через оборачиваемость, а кредиты – с учётом общей политики и графика привлечения заёмных средств или погашения имеющихся задолженностей. В-четвёртых, собственный капитал должен меняться на величину нераспределенной прибыли.

Прогнозный отчёт о движении денежных средств формируется в общем виде исходя из прогнозов прибыли и баланса. Денежный поток от операционной деятельности считается как сумма чистой прибыли, амортизации и изменения кредиторской задолженности за вычетом изменения запасов и дебиторской задолженности. В денежном потоке от инвестиционной деятельности закладываются капитальные затраты компании, а в денежном потоке от финансовой деятельности – сумма привлечённых (погашенных) кредитов и дивидендов. Заключительным шагом производится расчёт чистого денежного потока путём суммирования денежных потоков по всем видам деятельности [7].

На четвёртом этапе комплексной диагностики финансовой стабильности проводится детальный сценарный анализ и стресс-тестирование, то есть проверяется устойчивость компании к отклонениям от базового сценария, которые могут привести к негативным последствиям. Также возможно составление и оптимистичного сценария – когда выручка организации растёт и улучшаются иные

ключевые показатели, однако всё же первостепенной задачей выступает проверка финансовой чувствительности компании к неблагоприятным колебаниям.

Одним из потенциальных сценариев является введение новых налогов, например, отраслевых. Условие данного сценария может подразумевать налог на оказание цифровых услуг в размере 3% от выручки. Реакция на новое условие будет закономерной – значительно снизится чистая прибыль, на базе которой рассчитывается множество финансовых показателей.

Основополагающей задачей при оценке стабильности компании будет введение минимально допустимых значений основных групп индикаторов и соответствие им расчётных значений в прогнозной модели. В случае введения нового налога главными индикаторами стрессоустойчивости компании будут чистый денежный поток, который покажет, насколько хватит денежных средств для оплаты налогов без сокращения инвестиций, а также дополнительный рассчитанный запас финансовой прочности, отражающий как далеко положение компании от точки убыточности [8].

Реализация подобного сценария особенно сильно скажется на фирме, если она обладает низкой маржинальностью (меньше 15%). Такие компании более уязвимы к любым налоговым сборам, и вследствие этого введение налога на оказание цифровых услуг может привести в том числе к банкротству. Даже организациям с нормальным уровнем маржинальности рекомендуется тщательный анализ портфеля проектов с точки зрения доли прибыли в выручке.

Возможен также и ряд других негативных сценариев, предполагающих стратегические риски для компании, таких как уход крупного клиента к конкуренту, блокировка критически значимого инструмента, увольнение ключевых разработчиков backend-направления и т. д. [6] Каждый из этих сценариев может быть рассмотрен как отдельно, так и в сочетании с остальными. На практике довольно сложно представить реализацию всех возможных сценариев одновременно, однако в идеальных условиях компания должна себя показать как финансово устойчивую при наступлении любого неблагоприятного события в долгосрочном периоде.

Важно помнить, что большую роль играют не только количественные, но и каче-

ственные характеристики компании, которые находят прямое отражение в первых. Так, здоровая атмосфера в коллективе может способствовать увеличению производительности ключевых сотрудников, что в свою очередь скажется на финансовой устойчивости компании. Однако влияние подобных факторов проблематично оценить с точки зрения цифр. Таким образом, предложенный алгоритм комплексной диагностики позволит с высокой точностью определить уровень финансовой устойчивости компании не только в IT-секторе, но и в других экономических отраслях. В то же время данный алгоритм даст возможность прогнозировать главные показатели компании не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периоде, предупреждая потенциальное влияние целого ряда стратегических рисков.

Список источников:

1. В. С. Кривова ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №7 (125). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-finansovoy-ustoychivosti-kompanii> (дата обращения: 27.02.2026).
2. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс] // URL: <https://bo.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 27.02.2026).
3. Е. В. Завгородняя, Д. Б. Гандилян, А. Ф. Джейранова, Я. И. Леухина ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ: ДИАГНОСТИКА ЛИКВИДНОСТИ И ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИЙ // Вестник Академии знаний. 2025. №4 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-analiz-dagnostika-likvidnosti-i-finansovoy-ustoychivosti-kompaniy> (дата обращения: 27.02.2026).
4. Ефимова, О. В., Финансовый анализ: инструментарий обоснования экономических решений : учебник / О. В. Ефимова. – Москва : КноРус, 2023. – 320 с.
5. Н. Ю. Тимова, Д. Н. Загарин ПРОВЕДЕНИЕ КЛАССИФИКАЦИИ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМ ПРОФИЛЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ // ЕГИ. 2025. №3 (59). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/provedenie-klassifikatsii-metodikov-otsenki-finansovoy-ustoychivosti-kompanii-s-mezhdunarodnym-profilem-deyatelnosti> (дата обращения: 25.02.2026).
6. Официальный сайт ПАО «Софтлайн» [Электронный ресурс] // URL: <https://softline.ru/> (дата обращения: 26.02.2026).
7. Сухарева Дарья Витальевна ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КОМПАНИИ: АНАЛИЗ ПРАКТИКИ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ // Скиф. 2022. №12 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-ustoychivost-kompanii-analiz-praktiki-i-puti-povysheniya> (дата обращения: 28.02.2026).
8. Chuuko A.V. MODERN APPROACHES TO ENSURING FINANCIAL SUSTAINABILITY AND ENVIRONMENTAL ADAPTATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES // Вестник науки. 2026. №1 (94). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modern-approaches-to-ensuring-financial-sustainability-and-environmental-adaptation-of-small-and-medium-sized-enterprises> (дата обращения: 28.02.2026).

РОТИН Иван Вячеславович*,
студент кафедры экономики и управления в
строительстве
Государственного университета управления,
Москва
ivan.rotin01@gmail.com

ROTIN Ivan Vyacheslavovich*,
student of the Department of Economics and Man-
agement in Construction
State University of Management,
Moscow

РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ СЕРТИФИКАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Аннотация: В данной статье приведены основные типы инновационных решений в строительстве. Рассмотрены существующие на данный момент государственные меры по развитию и нормативно-техническому регулированию инновационных строительных технологий. Представлена концепция государственной системы сертификации инновационных технологий в строительстве. В рамках системы предложено создание Федерального реестра инновационных технологий в строительстве (ФРИТС).

Ключевые слова: инновационные технологии в строительстве, сертификация, строительная отрасль, цифровизация строительства, государственное регулирование.

DEVELOPMENT OF THE STATE CERTIFICATION SYSTEM FOR INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN CONSTRUCTION

Abstract: This article presents the main types of innovative solutions in construction. It examines the current government measures aimed at developing and regulating innovative construction technologies through standards and technical norms. The concept of a state certification system for innovative technologies in construction is presented. Within this system, the creation of a Federal Register of Innovative Construction Technologies (FRICT) is proposed.

Keywords: innovative construction technologies, certification, construction industry, construction digitalization, government regulation.

Современная строительная отрасль является одной из ключевых сфер экономики Российской Федерации, оказывая существенное влияние на развитие инфраструктуры, жилищного строительства и смежных отраслей. В последние годы внимание государства и научного сообщества сосредоточено на необходимости комплексной цифровой и технологической трансформации строительной отрасли. Особое значение здесь имеет вопрос внедрения в строительство, прежде всего, инновационных, не существовавших ранее технологий. Несмотря на наличие множества государственных программ и инициатив, практика показывает, что процесс признания инноваций на государственном уровне носит фрагментарный характер и требует систематизации. Практическая проблема – отсутствие унифицированного и прозрачного механизма государственного подтверждения «инновационности» и сопровождения внедрения таких решений

в рамках существующих государственных информационных систем. В связи с этим разработка государственной системы сертификации инноваций представляется важным шагом на пути к формированию единой цифровой архитектуры строительной отрасли.

Для начала разберёмся, что подразумевается под инновационными технологиями в строительстве. К инновационным строительным технологиям относятся:

- BIM (Building Information Modeling, Технология информационного моделирования).
- Строительная 3D-печать (аддитивные технологии в строительстве).
- VR, AR, MR (виртуальная реальность, дополненная реальность, смешанная реальность) в строительстве.
- Современные строительные материалы.
- «Зелёное» строительство.
- Промышленные квадрокоптеры в строительстве.
- Строительная робототехника.

(* Научный руководитель: Шемякина Татьяна Юрьевна, к.э.н., профессор, профессор кафедры Экономики и управления в строительстве Государственного университета управления; sh.tatiana@list.ru
Supervisor: Shemyakina Tatyana Yuryevna, Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Management in Construction State University of Management; sh.tatiana@list.ru)

- Внешнее (модульное) строительство.
- Программные комплексы для управления строительством и программные обеспечения для цифровизации различных строительных процессов.

- Искусственный интеллект в строительстве.

- IoT-технологии («интернет вещей») в строительстве.

- Умный дом и технологии для управления процессом эксплуатации объектов недвижимости.

Основным нормативным актом, в соответствии с которым осуществляется цифровая и инновационная трансформация строительной сферы России, является Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года [1, с.40].

В рамках реализации целей данной стратегии по цифровизации строительных процессов Минстрой России активно разрабатывает собственные информационные системы. Последовательно развивается система Стройкомплекс.РФ (Единая государственная информационная система обеспечения градостроительной деятельности, ЕГИСОГД), обеспечивающая сбор, хранение и обработку информации о строительных объектах и территориальном планировании из региональных ГИСОГД. Важным шагом также стало создание ЕИСЖС (Единая информационная система жилищного строительства – наш.дом.рф), которая аккумулирует информацию о застройщиках, объектах жилищного строительства, долевом участии и вводе жилья в эксплуатацию.

Для решения задач, изложенных в стратегии, государственными органами Российской Федерации предприняты следующие меры по регулированию и стандартизации инновационных технологий в строительстве:

- Технологии информационного моделирования – Выпуск Постановления Правительства РФ от 17.05.2024 № 614, в котором закрепляются правила формирования и ведения информационной модели объекта капитального строительства, и Постановления Правительства РФ от 5 марта 2021 г. № 331, который обязывает застройщиков с 1 января 2022 года использовать ТИМ в проектах с привлечением государственных средств, а с 1 июля 2024 года в проектах многоэтажного капитального строительства [2].

- Строительная 3D-печать – Разработка ГОСТ Р 59095-2020, ГОСТ Р 59096-2020, ГОСТ Р 59097-2020, которые устанавливают требования к бетонным и растворным смесям для строительной 3D-печати.

- «Зелёное» строительство – Разработка ГОСТ Р 70346-2022, ГОСТ Р 71392-2024, ГОСТ Р 58875-2020, ГОСТ Р 70319-2022, ГОСТ Р 71332-2024, в которых приведены технические и экологические требования к объектам «зелёного строительства», разработка «ВЭБ.РФ» российского стандарта «зелёного» строительства «Клевер», выпуск Постановления Правительства РФ от 21.09.2021 № 1587, в котором установлены критерии «зелёных» проектов в строительстве [3, 4].

- Промышленные квадрокоптеры в строительстве – Принятие ГОСТ Р 71886-2024 «Системы беспилотные авиационные в строительстве, применяемые для производства геодезических работ. Общие требования», вступающего в силу.

- Искусственный интеллект, AR, MR в строительстве – Разработка ГОСТ Р 71718-2024, ГОСТ Р 70321.4-2022, ГОСТ Р 70321.1-2022, которые устанавливают варианты использования ИИ для целей строительного контроля и дистанционного зондирования Земли.

- Внешнее строительство – Утверждение свода правил 501.1325800.2021 «Здания из крупногабаритных модулей. Правила проектирования и строительства», ГОСТ Р 71617-2024 «Модульные здания и конструкции. Термины и определения. Классификация».

- Программные комплексы для управления строительством и программные обеспечения для цифровизации различных строительных процессов – Ведение Реестра цифровых решений в строительстве на базе ЕИСЖС, в котором собирается информация о ПО в строительстве, разработка ИСУП (Информационная система управления проектом) для цифровизации основных бизнес-процессов при осуществлении строительства с привлечением государственных средств [5, 6].

- Умный дом и технологии для управления процессом эксплуатации объектов недвижимости – Разработка ГОСТ Р 71865-2024 «Системы киберфизические. Умный дом. Архитектура», ГОСТ Р 71866-2024 «Системы киберфизические. Умный дом. Общие технические требования к автоматизированным системам управления зданием».

Как мы видим, в данный момент Минстроем России и другими государственными организациями сформирована значительная нормативная база в части инновационных технологий в строительстве. Однако отсутствуют правовые акты в области регулирования некоторых важных типов строительных инноваций, в частности нет государственных стандартов в отношении «интернета вещей» на строительной площадке и робототехники в строительстве. Кроме того, отсутствует единая методика оценки инновационности строительных технологий, как следствие, нет официального источника с верифицированными инновационными решениями в строительстве, что усложняет процесс использования технологий в процессе строительства.

Предлагаемая мной государственная система сертификации инновационных технологий в строительстве признана решать перечисленные выше недостатки. Для реализации системы Минстрой России должен выступить координатором процесса, обеспечивая нормативное сопровождение, методическую поддержку и развитие цифровой инфраструктуры.

В рамках внедрения Государственной системы сертификации инновационных технологий в строительстве будут предусмотрены следующие мероприятия:

1) Создание Федерального реестра инновационных технологий в строительстве (ФРИТС) на базе ЕИСЖС, по аналогии с реализованным на сайте ЕИСЖС Реестром цифровых решений в строительстве [5]. Основная задача реестра – аккумулирование сведений о сертифицированных инновационных решениях в строительстве и их разработчиках.

2) Формирование Минстроем России специальной комиссии по включению инноваций в ФРИТС, в функции которой будет входить приём заявок на включение в реестр, проведение экспертной оценки и технических испытаний инноваций, выдача сертификата о включении инновационного решения в ФРИТС. Разработка регламента включения инновационных технологий в ФРИТС. Основными критериями для отбора инноваций в реестр могут выступать научно-техническая новизна, безопасность, энергоэффективность, экологичность, экономическая эффективность, цифровая интегрируемость с государственными сервисами, также может применяться методика оценки коммерческого потенциала инновационного проекта ACPI [7].

3) Инициация Минстроем России создания стандартов и сводов правил в области строительной робототехники и IoT-технологий в строительстве. Размещение нормативно-технических документов, касающихся инновационных технологий в строительстве, в реестре требований системы Стройкомплекс.РФ, в будущем создание на базе платформы отдельной подсистемы для сбора требований в отношении строительных инноваций [8].

4) Мониторинг применения инновационных технологий в строительстве на объектах капитального строительства по всей России на платформе Стройкомплекс.РФ.

5) Введение государством мер для стимулирования разработки и применения инновационных технологий в строительстве. Например, ввод налоговых послаблений для разработчиков строительных инноваций, государственная компенсация потребителям инновационных решений части затрат на их приобретение и внедрение.

Так, создание государственной системы сертификации инноваций в строительстве позволит повысить прозрачность государственных процессов, обеспечить достоверность данных об инновационных решениях и создать благоприятные условия для инвестиций в новые технологии. Также система будет способствовать повышению уровня доверия к инновационным решениям и более широкому их применению на практике, что, в свою очередь, приведет к росту качества и снижению издержек строительства.

Подводя итоги, можно увидеть, что в настоящий момент Минстрой России планомерно идёт в сторону инновационного развития строительной отрасли, последовательно цифровизируя оказание различных государственных услуг в строительстве и расширяя нормативно-техническую базу в отношении инновационных строительных технологий. В этой связи создание государственной системы сертификации инновационных технологий в строительстве станет надёжным фундаментом для комплексной инновационной модернизации российской строительной отрасли. Помимо этого, внедрение системы создаст основу для формирования эффективного строительного производства и технологического лидерства отечественной строительной отрасли.

Список источников:

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Об утверждении

Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» от 31 октября 2022 г. № 3268-р // Собрание законодательства Российской Федерации.

2. Постановление Правительства Российской Федерации «Об установлении случаев, при которых застройщиком, техническим заказчиком, лицом, обеспечивающим или осуществляющим подготовку обоснования инвестиций, и (или) лицом, ответственным за эксплуатацию объекта капитального строительства, обеспечиваются формирование и ведение информационной модели объекта капитального строительства» от 05.03.2021 г. № 331 // Собрание законодательства Российской Федерации.

3. Методика оценки и сертификации зданий для объектов нового строительства (New Construction), версия 2.0 / М.: Клевер, 2024. 300 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской

Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации» от 21.09.2021 г. № 1587 // Собрание законодательства Российской Федерации.

5. Реестр цифровых решений в строительстве // наш.дом.рф URL: <https://наш.дом.рф/технологии-информационного-моделирования> (дата обращения: 27.11.2025).

6. Информационная система управления проектами // ФАУ «РосКапСтрой» URL: <https://roskapstroy.ru/proekty/informatsionnaya-sistema-upravleniya-proektami/> (дата обращения: 27.11.2025).

7. Шемякина, Т. Ю. Оценка коммерциализуемости инновационной технологии как подход к проактивному управлению рисками / Т. Ю. Шемякина, И. В. Ротин // Проблемы анализа риска. – 2025. – Т. 22, № 3. – С. 90-99.

8. Реестр требований в области инженерных изысканий, проектирования, строительства и сноса // Стройкомплекс.РФ URL: <https://стройкомплекс.рф/mtd> (дата обращения: 30.11.2025).

УДК 332.14

СВЕРДЛЫК Екатерина Алексеевна*,
Студент, Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации
Москва
sverdlik@mail.ru

SVERDLYK Ekaterina Alekseevna,
Student, Financial University at
Government of the Russian Federation
Moscow

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ)

Аннотация: В статье исследуются теоретические и практические аспекты государственной инвестиционной поддержки на региональном уровне. На примере Тверской области проанализированы ключевые механизмы и инструменты привлечения инвестиций, оценен инвестиционный потенциал региона, выявлены системные ограничения и предложены направления для совершенствования региональной инвестиционной политики. Методологическую основу составили анализ нормативно-правовой базы, статистических данных, а также методы сравнительного и структурно-функционального анализа.

Ключевые слова: государственная инвестиционная поддержка, инвестиционный потенциал, региональная инвестиционная политика, Тверская область, инвестиционная привлекательность.

{* Научный руководитель: Барменкова Наталья Алексеевна, к.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; nbarmen@mail.ru

Scientific supervisor: Barmenkova Natalia Alekseevna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management of the Financial University under the Government of the Russian Federation }

IMPROVING THE MECHANISMS OF STATE INVESTMENT SUPPORT FOR THE REGION (USING THE EXAMPLE OF THE TVER REGION)

Abstract: The article examines the theoretical and practical aspects of state investment support at the regional level. Using the example of the Tver Region, the key mechanisms and tools for attracting investments are analyzed, the investment potential of the region is assessed, systemic limitations are identified and directions for improving regional investment policy are proposed. The methodological basis consists of an analysis of the regulatory framework, statistical data, as well as methods of comparative and structural-functional analysis.

Keywords: government investment support, investment potential, regional investment policy, Tver region, investment attractiveness.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования механизмов государственной поддержки инвестиций для обеспечения экономического роста регионов. Инвестиции, понимаемые как долгосрочное вложение экономических ресурсов с целью создания и получения чистой прибыли в будущем [1], являются ключевым драйвером экономического развития региона. Государственная инвестиционная поддержка представляет собой совокупность мер, направленных на формирование благоприятного экономического климата, стимулирование экономического роста и привлечение капитала в целевые территории или отрасли экономики [2].

Тверская область обладает значительным инвестиционным потенциалом, обусловленным выгодным географическим положением – близости к Москве и Санкт-Петербургу, развитой транспортной сетью и наличием природных и производственных ресурсов. Однако регион сталкивается с рядом вызовов: утечкой кадров в столичные агломерации, износом промышленной инфраструктуры, необходимостью синхронизации региональной стратегии с национальными целями развития. В этой связи цель статьи заключается в анализе существующих механизмов государственной поддержки Тверской области и разработке рекомендаций по их совершенствованию. Государственная инвестиционная политика представляет собой систему взаимосвязанных мер, регламентируемых многоуровневой нормативно-правовой базой. На федеральном уровне ее основу составляют Конституция Российской Федерации, Бюджетный и Налоговый кодексы Российской Федерации, а также федеральные законы: Федеральный закон от 25.02.1999 №39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», Федеральный закон от 09.07.1999 №160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации», Федеральный закон от 01.04.2020 №69-ФЗ «О защите и поощрении капиталовложений в Российской

Федерации» и другие. Стратегические ориентиры задаются указами Президента, в частности, Указом Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», где одной из задач является увеличение объема инвестиций в основной капитал на 60% к 2030 году по сравнению с 2020-м [3].

На региональном уровне формируется собственная законодательная база, предусматривающая налоговые льготы, субсидии и иные меры стимулирования инвестиций. Ключевыми механизмами государственной поддержки выступают:

- финансовые инструменты: налоговые льготы (специальные инвестиционные контракты, региональные инвестиционные проекты), субсидии на возмещение части затрат, льготное кредитование;

- инфраструктурные инструменты: создание и развитие особых экономических зон, территорий опережающего социально-экономического развития, промышленных и инновационно-промышленных парков;

- административные и информационные инструменты: сопровождение проектов, снижение административных барьеров, цифровизация услуг.

Эффективность этих механизмов зависит от их комплексного применения и адаптации к специфике конкретного региона.

Тверская область демонстрирует противоречивую динамику инвестиционной активности. С одной стороны, за период 2018-2024 годов, объем инвестиций в основной капитал вырос на 72,8% со среднегодовым темпом роста 9,54%. Значительный скачок на 58,74% наблюдался в 2023 году, что связано с реализацией крупных инфраструктурных проектов [4]. С другой стороны, прогнозируется снижение инвестиций в 2025-2026 годах из-за завершения инфраструктурных мегапроектов, таких как автомагистраль М-11.

Тверская область – крупнейший регион в Центральном федеральном округе, протянувшийся с запада на восток на 450 км.

Инвестиционный потенциал региона базируется на сильных сторонах: близость крупнейших рынков сбыта – Московская и Санкт-Петербургская агломерации, расположение в створе транспортных потоков, развивающаяся сеть промышленных парков, благоприятная экологическая обстановка. Ключевыми промышленными площадками являются: инновационно-промышленный парк «Боровлево-3», промышленный парк «Корчмидово», парк «Раслово», ОЭЗ «Эм-маусс» и туристско-рекреационного типа «Завидово», ТОР «Кувшиново». Динамика ВРП подтверждает рост экономики: с 629,4 млрд рублей в 2022 году до 810,3 млрд рублей в 2024-м (+28,74). В 2024 году завершено 28 проектов с общим объемом инвестиций 43,7 млрд рублей и созданием 4452 рабочих мест [5].

Анализ кадрового потенциала показывает наличие в регионе 8 вузов, 45 учреждений СПО и 33 научные организации. Система образования исторически ориентирована на машиностроение, химию, легкую промышленность, фармацевтику, IT, сельское хозяйство. Динамика безработицы снижается: с 3,3 тыс. безработных в начале 2023 года до 1,7 тыс. в конце 2024-го, что свидетельствует о восстановлении рынка труда. Однако в рейтингах инвестиционной привлекательности область занимает средние позиции [6]. Ключевыми слабыми сторонами являются утечка квалифицированных кадров в Москву и Санкт-Петербург, изношенность части промышленной инфраструктуры, сезонные колебания занятости и пространственная асимметрия развития внутри региона.

Система регулирования инвестиционной деятельности в регионе включает Министерство экономического развития Тверской области (ответственный орган, который разрабатывает стратегию развития, управляет госпрограммами, поддерживает малое и среднее предпринимательство и сопровождает инвесторов), Совет по инвестиционной политике и развитию предпринимательства (совещательный орган для выстраивания диалога с бизнесом), ГАУ «Центр сопровождения инвестиций» (региональный институт развития). Реализуется комплекс мер поддержки: налоговые льготы по региональным налогам, поддержка для резидентов ОЭЗ/ТОСЭР, субсидирование процентной ставки по кредитам, сопровождение проектов по принципу «одного окна» через ГАУ «ЦСИ», развитие цифрового портала для инвесторов [7].

Проведенный анализ позволил выявить системные проблемы, сдерживающие ин-

вестиционный рост. К ним можно отнести:

- отсутствие актуальной стратегии: действующая Стратегия социально-экономического развития Тверской области принята в 2013 году (Распоряжение №475-рп) и не синхронизирована с современными национальными приоритетами и вызовами, такими как санкционный режим, СВО, цели технологического суверенитета;

- конкурентное давление крупнейших агломераций: выражается в оттоке капитала, кадров и туристических потоков в Москву и Санкт-Петербург – инвесторы предпочитают размещать проекты в более крупных центрах, даже если сырьевая база находится в Тверской области;

- кадровый дефицит: нехватка высококвалифицированных специалистов для высокотехнологичных производств, усугубляемая миграцией молодежи – существует дефицит более 5 тысяч специалистов технического профиля;

- прогнозируемое снижение инвестиционной динамики после завершения крупных инфраструктурных проектов.

Стратегией пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года заданы следующие приоритетные направления: обеспечение опережающего развития инфраструктуры в точках роста, стимулирование инвесторов к созданию инфраструктуры на территориях с преференциальными режимами, обеспечение кадрами инвестиционных проектов, повышение конкурентоспособности ОЭЗ и ТОРов, использование цифровых платформ для мониторинга. Для Тверской области это означает необходимость формирования самоподдерживающихся инвестиционных экосистем, интегрированных в национальные технологические цепочки, и превращение транзитного потенциала в точку роста.

Для решения вышеперечисленных проблем и в соответствии с целями государственной программы «Эффективное развитие экономики, инвестиционной и предпринимательской среды Тверской области» [8] предлагается следующий комплекс мер:

- разработка с участием бизнес-сообщества актуальной стратегии социально-экономического развития Тверской области до 2036 года, интегрированной с национальными целями и Стратегией пространственного развития РФ;

- формирование специализированных конкурентных кластеров: логистического хаба на базе транзитных коридоров с

предоставлением налоговых каникул и льготной аренды для перераспределения грузопотоков из Московской области, экотуристического кластера с акцентом на природные ресурсы и развитие ОЭЗ «Завидово»;

- создание Фонда территориального развития (на принципах государственно-частного партнерства) для софинансирования инфраструктуры в малых городах и выравнивания диспропорций внутри региона;

- введение конкурентных финансовых стимулов: надбавки к существующим федеральным субсидиям для инвесторов;

- преодоление кадрового дефицита за счет формирования образовательного кластера по направлениям ИТ, машиностроение, биоэнергетика, учреждения целевых стипендий с отработкой в регионе, разработки пакета мер для удержания кадров, включающего жилищные субсидии для молодых специалистов, установление МРОТ в территориях опережающего развития на уровне 150% от среднерегionalного, компенсацию части аренды жилья для переезжающих в область ИТ-специалистов. Указанные меры совершенствования разработаны в соответствии с приоритетами стратегических документов федерального и регионального уровней и базируются на комплексном анализе текущих проблем инвестиционного состояния региона. Их реализация предполагает не только модернизацию существующих форм поддержки, но и создание условий для эффективного взаимодействия государственных, частных и общественных институтов. Ключевым ожидаемым эффектом является формирование устойчивого позитивного тренда в динамике инвестиционной привлекательности Тверской области.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что Тверская область обладает значительным, но недостаточно реализованным инвестиционным потенциалом. Несмотря на развитую систему мер государственной поддержки и положительную динамику инвестиций в последние годы, регион сталкивается с системными вызовами: устаревание документов стратегического планирования, конкуренция с крупнейшими городскими агломерациями, кадровый дефицит и прогнозируемое замедление роста инвестиций.

Предложенные рекомендации носят комплексный характер и направлены на трансформацию экономики-географического положения из фактора риска в конкурентное преимущество. Ключевыми элементами

являются синхронизация региональной и федеральной повестки, создание специализированных кластеров с уникальными предпочтениями для инвесторов и реализация адресной кадровой политики. Реализация этих мер позволит не только улучшить инвестиционный климат Тверской области, но и создать модель устойчивого инвестиционного развития для регионов, находящихся «в тени» крупных агломераций.

Список источников:

1. Мирсодиков А.Т. Важность привлечения инвестиций в отрасли национальной экономики // Бюллетень науки и практики. 2021. №10.

2. Маслюкова Е.А., Юткина О.В. Государственная инвестиционная политика: современное состояние и перспективы развития // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. №2.

3. Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

4. Социально-экономическое положение Тверской области в 2024 году. Информационно-аналитический бюллетень [Электронный ресурс.] / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тверской области (Тверьстат) – URL: https://69.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/01101_Доклад_2024.pdf (дата обращения: 07.01.2026).

5. Отчет Правительства Тверской области от 5 апреля 2024 года

«О государственной программе «Эффективное развитие экономики, инвестиционной и предпринимательской среды Тверской области» [Электронный ресурс.] / Правительство Тверской области – URL: https://mverskaya.mpf.ru/wp-content/uploads/2024/04/Новая_госпрограмма_Минэка_ИТОГ-1.pdf (дата обращения: 07.01.2026).

6. XII Ежегодная оценка инвестиционной привлекательности регионов России «Разворот на восток» [Электронный ресурс.] / Национальное Рейтинговое Агентство – URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/investicionnaja_privlekatelnost_regionov_2024-3.pdf (дата обращения: 07.01.2026).

7. Меры поддержки // Инвестиционный портал Тверской области [Электронный ресурс.] – URL: https://tverinvest.ru/supports/?amp%3BarrFilter_522_1770303

465=Y&arrFilter_567=&arrFilter_566=&arrFilter_522=&arrFilter_553_2162625244=Y &set_filter=Показать (дата обращения: 08.01.2026).

8. Постановление Правительства Тверской области от 22.01.2024 №16-пп

«О государственной программе Тверской области «Эффективное развитие экономики, инвестиционной и предпринимательской среды Тверской области» (с изменениями и дополнениями от 08.01.2026).

УДК: 331.5

СТЕНИНА Анастасия Ивановна*, студентка Финансового университета при Правительстве РФ, Москва, steninanastia@gmail.com

STENINA Anastasia Ivanovna*, student of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

ШВЕЦОВА Нина Евгеньевна, студентка Финансового университета при Правительстве РФ, Москва, svecovanina2003@gmail.com

SHVETSOVA Nina Evgenievna, student of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

ПСИХОЛОГИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация: статья посвящена решающей роли человеческого фактора в цифровой трансформации, где 80% успеха определяются готовностью персонала к изменениям. В работе анализируются ключевые психологические вызовы: цифровой стресс, страх автоматизации и размывание границ работы и личной жизни. Авторы утверждают, что устаревшая модель управления должна смениться парадигмой лидерства-наставничества, основанной на эмоциональном интеллекте. В качестве решения предлагаются меры по цифровой гигиене, защите личного времени и культуре непрерывного обучения. Инвестиции в психологическое благополучие сотрудников становятся стратегическим императивом для успеха трансформации.

Ключевые слова: Цифровая трансформация, управление персоналом, удаленная работа, эмоциональный интеллект лидера, психологическая безопасность.

PSYCHOLOGY OF INTERACTION WITH STAFF IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract: This article explores the crucial role of the human factor in digital transformation, where 80% of success depends on the employees' readiness for change. The paper analyzes key psychological challenges: digital stress, fear of automation, and the blurring of work-life boundaries. The authors argue that the outdated management model must be replaced by a leadership-mentoring paradigm based on emotional intelligence. The proposed solutions include measures for digital hygiene, personal time protection, and a culture of continuous learning. Investments in employee psychological well-being are becoming a strategic imperative for the success of the transformation.

Keywords: Digital transformation, HR management, remote work, emotional intelligence of leaders, psychological safety.

Цифровая трансформация из сферы IT-стратегий перешла в разряд фундаментальных условий функционирования современного бизнеса. Это уже не опциональный тренд, а новая экосистема, в которой осуществляется каждая операция – от найма сотрудников до логистики и работы с клиентами [1, 2, 4, 6]. Масштабы

перехода подтверждаются статистикой: по данным Росстата, доля компаний, использующих комплексные системы управления (ERP и CRM), выросла с 24% в 2018 году до 38% в 2023 году, что свидетельствует о структурном сдвиге, приближающемся к точке невозврата [1, 2, 4, 6].

Однако распространенным заблуждени-

* Научный руководитель: Данилькевич Михаил Анатольевич, к.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Supervisor: Mikhail Danilkevich, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation

ем является технократический миф, согласно которому успех трансформации определяется мощностью технологий. Исследования McKinsey, Gartner и других авторитетных источников единодушно подтверждают, что лишь около 20% успеха цифровых преобразований зависят от технологий, тогда как остальные 80% определяются человеческим фактором – готовностью коллектива к изменениям, способностью осваивать новые инструменты и психологической устойчивостью [1, 2, 4, 5].

Еще недавно термин «цифровая трансформация» не была столь популярна и больше относилась к IT-стратегиям, как некий опциональный апгрейд для прогрессивных компаний. Сейчас цифровизация перестала быть факультативным трендом – она стала фундаментальной средой, новой экосистемой, в которой существует современный бизнес. Это уже не вопрос выбора между «аналогом» и «цифрой»; это вопрос выживания и конкурентоспособности в реальности, где цифровые процессы пронизывают каждую операцию, от найма сотрудников до логистики и работы с клиентами [1, 2, 4, 6].

Масштабы этого перехода наглядно демонстрирует официальная статистика. Согласно данным Росстата, всего пять лет назад, в 2018 году, комплексные системы управления предприятиями (ERP) и клиентскими отношениями (CRM) использовали лишь каждая четвертая компания (24%). К 2023 году этот показатель уверенно вырос до 38%. Эти цифры – не просто сухая констатация факта. Они свидетельствуют о глубоком структурном сдвиге. Проникновение сложных цифровых решений в бизнес-процессы приближается к точке невозврата, за которой отказ от них будет означать потерю клиентов и уход с рынка [1, 2, 4, 6].

Массовый переход на гибридный и удаленный форматы работы дал сотрудникам необходимую гибкость, но одновременно породил два новых системных кризиса. Первый – это кризис социальный. Живое, неформальное общение у кулера, краткий обмен мнениями у доски, возможность быстро прочесть эмоцию коллеги по лицу – все эти «мелочи» являются социальным клеем, скрепляющим команду. В цифровой среде этот контекст исчезает. Общение становится сугубо деловым, обезличенным, что ведет к потере доверия, росту недопонимания. Около 32% сотрудников, работающих удаленно, отмечают уси-

ние чувства изоляции [3, 4, 7, 12].

Второй кризис – это разрушение границы между профессиональной и личной жизнью. Рабочий ноутбук на кухонном столе стирает физические и временные рамки. Исследование портала «Зарплата.ру» (2023 г.) констатирует: 40% удаленных работников констатируют, что их рабочий день стал объективно длиннее, чем в офисе. Еще 35% признаются, что испытывают серьезные трудности с психологическим «отключением» от рабочих задач по окончании дня, что является прямым путем к эмоциональному выгоранию. Таким образом, гибкость оборачивается риском перманентной занятости. Компенсировать эти риски невозможно простым увеличением зарплаты. Требуются целенаправленные управленческие усилия по созданию новых, цифровых ритуалов для поддержания командного духа и внедрения строгих правил, защищающих личное пространство сотрудника [4, 6, 7, 11].

Анализ требований, предъявляемых к современным менеджерам со стороны HR-экспертов в 2023 году, четко обозначил новый набор критически важных компетенций. Административные функции, такие как тотальный контроль, оказались на последнем месте по значимости, набрав лишь 38% голосов. На первый план вышли совершенно иные качества [6, 7, 18].

На втором месте по важности (72%) находится коммуникация и поддержка. Доверие в дистанционной работе – это валюта, без которой невозможна эффективная коллаборация. Оно строится не на micromanagement (тотальном контроле), а на прозрачности, делегировании ответственности и уверенности в том, что каждый член команды профессионален и действует в интересах общего дела. Руководитель должен сознательно создавать ситуации, укрепляющие это доверие: открыто признавать свои ошибки, делегировать серьезные задачи, защищать интересы команды перед высшим руководством [6, 7, 12, 16].

Третья ключевая компетенция (68%) – это навык поддержки непрерывного обучения и создания атмосферы психологической безопасности. В контексте страха перед автоматизацией руководитель должен стать не оценщиком, а проводником в мире новых знаний. Его задача – не укорять сотрудника за некомпетентность в новом ПО, а создать такую среду, где человек не боится задавать «глупые» вопросы, экспериментировать, ошибаться и открыто гово-

речь о своих трудностях. Психологическая безопасность становится фундаментом, на котором только и возможно настоящее обучение и инновационная деятельность [1,2,6,7,20].

Внутренние опросы, проведенные в компании, выявили серьезные трудности. С ростом числа цифровых сервисов и платформ около семидесяти процентов сотрудников столкнулись с резким увеличением нагрузки. Необходимость постоянно осваивать новые инструменты и работать в условиях непрерывного потока уведомлений из множества чатов привела к значительному росту цифрового стресса. Параллельно двадцать восемь процентов работников испытывали тревогу, связанную с автоматизацией, опасаясь, что их функции могут быть сокращены или полностью переданы алгоритмам. Аналитики кадровой службы также зафиксировали, что продолжительность рабочего дня у сотрудников на удаленке в среднем увеличилась на два часа, а чувство профессионального одиночества и разобщенности стало распространенной проблемой [6,7,19].

Ответом «Сбера» стал не просто набор разрозненных мер, а целостная стратегия, сфокусированная на психологическом благополучии команды. Был запущен комплекс программ, которые можно считать эталонными для рынка. Прежде всего, компания внедрила проект «СберЗдоровье», в рамках которого каждый сотрудник получил доступ к консультациям психологов и другим ресурсам для поддержания ментального состояния. Для борьбы с переработками и сохранения границ между работой и личной жизнью были официально введены так называемые «часы тишины» – период с восьми вечера до восьми утра, когда деловая переписка в корпоративных чатах была запрещена [3,4,6,7,18]. Особое внимание было уделено роли руководителей. Корпоративный университет «СберУниверситет» разработал и провел для тысяч менеджеров среднего звена специальный курс под названием «Эмоциональный интеллект лидера». Целью обучения было развитие навыков распознавания эмоционального состояния команды и построения доверительных отношений в дистанционном формате. Кроме того, компании удалось найти баланс между офисной и удаленной работой, предложив персоналу гибридный режим, позволяющий работать из дома два или три дня в неделю [3,4,6,7,12,14].

Результаты этой последовательной рабо-

ты наглядно показали ее актуальность. Уровень вовлеченности сотрудников, измеряемый по международной методике, всего за два года вырос с шестидесяти четырех до семидесяти восьми процентов. Количество случаев диагностированного эмоционального выгорания сократилось на двадцать процентов, а общая производительность труда повысилась на пятнадцать процентов. Эти достижения были высоко оценены не только внутри компании, но и на внешнем рынке, что подтвердилось получением престижной премии в области работодательского бренда [2,4,13,15].

Проведенный анализ недвусмысленно показывает, что цифровая трансформация является для организаций в первую очередь не технологическим, а глубоко человеческим испытанием. Новейшие программные платформы, алгоритмы искусственного интеллекта и системы автоматизации остаются лишь сложными инструментами, чей потенциал раскрывается исключительно благодаря людям, которые с ними работают. Таким образом, главным вызовом современности становится не внедрение инноваций как таковых, а управление психологической адаптацией коллектива к принципиально новым условиям труда [2,4,21].

Подводя итоги, можно утверждать, что устойчивое конкурентное преимущество в новой реальности получают те компании, которые осознают стратегический характер инвестиций в человеческий капитал. Это предполагает фундаментальный пересмотр роли руководства: современный лидер должен быть не контролером процессов, а архитектором психологически безопасной цифровой среды. Именно в такой атмосфере доверия и поддержки исчезает страх перед переменами, а энергия сотрудников направляется не на преодоление стресса и тревоги, а на решение творческих задач и освоение нового. Как доказала практика ведущих организаций, создание подобных условий напрямую влияет на ключевые бизнес-показатели [6,7,13,18,19,20].

Следовательно, будущее принадлежит гибким организациям, которые научатся находить оптимальный баланс между безграничными возможностями технологий и уникальными качествами человеческого интеллекта, эмоций и способности к творчеству. Технологический потенциал без развитого человеческого капитала остается нереализованным ресурсом. И наоборот, сильная команда, вооруженная

передовыми цифровыми инструментами и работающая в благоприятной атмосфере, становится главной движущей силой успеха в двадцать первом веке [1,2,4,6,16,21]. Переход на цифровые рельсы сопряжен с глубокими психологическими испытаниями для персонала. Выделены три ключевых барьера:

- Цифровой стресс и информационная перегрузка. Сотрудники существуют в режиме перманентного информационного шторма, что ведет к снижению концентрации и эмоциональному истощению. Согласно исследованию hh.ru (2023), 78% российских офисных сотрудников испытывают значительный стресс из-за интенсивности цифровой коммуникации [7].

- Страх автоматизации и профессиональной невостребованности. Развитие ИИ порождает экзистенциальную тревогу. Опрос «Ромир» (2022) показал, что 20% работающих россиян опасаются исчезновения своей профессии в ближайшие 5-10 лет, а 30% испытывают дискомфорт при внедрении новых алгоритмов [3, 4, 6, 7].

- Размытие границ между работой и личной жизнью. Гибридный формат работы привел к социальной разобщенности (32% удаленных сотрудников отмечают усиление изоляции) и увеличению продолжительности рабочего дня. Исследование «Зарплата.ру» (2023) констатирует, что 40% удаленных работников работают дольше, а 35% не могут «отключиться» от задач после работы [4, 6, 7, 11, 12].

Опыт компании «Сбер» (2020-2022 гг.) служит показательным примером системного подхода. Столкнувшись с ростом цифрового стресса (70% сотрудников), тревогой из-за автоматизации (28%) и увеличением продолжительности рабочего дня, компания реализовала комплексную стратегию, включающую [3, 4, 6, 7, 18]:

- Запуск программы психологической поддержки «СберЗдоровье».

- Введение «часов тишины» для защиты личного времени.

- Обучение руководителей по программе «Эмоциональный интеллект лидера».

- Внедрение гибридного формата работы. Результаты применения данной стратегии оказались значимыми: уровень вовлеченности сотрудников вырос с 64% до 78%, количество случаев выгорания сократилось на 20%, а производительность труда повысилась на 15% [2, 4, 13, 15]. Это доказывает эффективность инвестиций в психологическое благополучие персонала. Проведенный анализ подтверждает, что

цифровая трансформация является в первую очередь антропоцентрическим вызовом. Успех преобразований на 80% зависит от человеческого фактора, а именно от готовности персонала к изменениям и его психологической устойчивости. Установлено, что ключевыми психологическими барьерами являются цифровой стресс, страх автоматизации и размытие границ между работой и личной жизнью. Игнорирование этих вызовов ведет к снижению продуктивности и росту выгорания. Доказана несостоятельность традиционной модели управления в новых условиях. Эффективный руководитель должен обладать развитым эмоциональным интеллектом, умением строить доверие и создавать психологически безопасную среду, выступая в роли наставника.

Список источников:

1. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 24.02.2024) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107010084> (дата обращения: 10.09.2025).

2. Приказ Росстата от 23.07.2019 № 412 (ред. от 27.12.2023) «Об утверждении форм федерального статистического наблюдения с указаниями по их заполнению для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью в сфере образования, науки, инноваций и информационных технологий». Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201911270034> (дата обращения: 10.09.2025).

3. Исследование hh.ru: 78% офисных сотрудников в России испытывают стресс из-за цифровизации [Электронный ресурс] // HeadHunter: сайт. URL: <https://hh.ru/article/> (дата обращения: 10.09.2024).

4. Каждый пятый россиянин опасается потерять работу из-за автоматизации [Электронный ресурс] // Ромир: сайт. 2022. URL: <https://romir.ru/studies/> (дата обращения: 10.09.2025).

5. Исследование: как изменился рабочий день россиян на удаленке [Электронный ресурс] // Зарплата.ру: сайт. 2023. URL: <https://www.zarpayat.ru/press/> (дата обращения: 10.09.2025).

6. Аналитический отчет «Влияние цифровой трансформации на производи-

тельность труда и кадровый потенциал» [Электронный ресурс] // РАНХиГС при Президенте РФ: сайт. URL: <https://www.ganepa.ru/nauchnaya-rabota/analiticheskie-doklady/> (дата обращения: 10.09.2025).

7. Sberbank Corporate Report 2022. Опыт цифровой трансформации и адаптации персонала. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about> (дата обращения: 10.09.2025).

8. Российская академия народного хозяйства и госслужбы при Президенте РФ (РАНХиГС). Доклад о развитии персонала и продуктивности, 2024. URL: <https://www.ganepa.ru/docs/doklady/2024> (дата обращения: 10.09.2025).

9. Федеральный портал «Цифровая экономика Российской Федерации». Стратегия цифровой трансформации, 2023. URL: <https://digital.gov.ru/strategy2023> (дата обращения: 10.09.2025).

10. Аналитика hh.ru. Влияние цифрового стресса на производительность российских компаний, 2023. URL: <https://hh.ru/research/digital-stress> (дата обращения: 10.09.2025).

11. SberUniversity. Курс «Эмоциональный интеллект для руководителей» 2022-2023. URL: <https://sberuniversity.ru/courses/emotional-intelligence> (дата обращения: 10.09.2025).

12. Исследование J'son & Partners Consulting «Цифровая гигиена и управление временем» 2023. URL: <https://json.tv/research/digital-hygiene> (дата обращения: 10.09.2025).

13. Международный журнал HR-менеджмента, вып. 2024: «Психологическая безопасность в цифровую эпоху». URL: <https://hrjournal.int/2024/issue/psychology> (дата обращения: 10.09.2025).

14. Министерство труда и социальной защиты РФ. Отчет по цифровой трансформации и человеческим ресурсам, 2024. URL: <https://mintrud.gov.ru/documents/digital-hr-report> (дата обращения: 10.09.2025).

15. Аналитический обзор PwC «Гибридный формат работы: вызовы и возможности» 2023. URL: <https://pwc.ru/hybrid-work-report> (дата обращения: 10.09.2025).

16. Российский портал HR.ru. Исследование факторов эффективности дистанционного управления, 2023. URL: <https://www.hr.ru/articles/distance-management> (дата обращения: 10.09.2025).

17. Аналитический отчет «Тенденции цифровой трансформации в России» 2024. URL: <https://analytics.digital.ru/reports/2024> (дата обращения: 10.09.2025).

18. Центр исследований цифровой экономики при Минэкономразвития РФ. Итоги 2023 года. URL: <https://economy.gov.ru/digital-research/2023> (дата обращения: 10.09.2025).

19. Исследование «Развитие эмоционального интеллекта у российских лидеров» 2023. URL: <https://hr-leadership.ru/emotional-intelligence-study> (дата обращения: 10.09.2025).

20. Аналитический центр при правительстве РФ. Динамика цифровизации бизнеса и психосоциальные эффекты, 2023. URL: <https://government.ru/digital-analytics/> (дата обращения: 10.09.2025).

21. Портал «Цифровое образование» Министерства просвещения РФ. Методические рекомендации по цифровой гигиене, 2023. URL: <https://edu.digital.gov.ru/hygiene-guidelines> (дата обращения: 10.09.2025).

ТРУСОВА Ксения Александровна*,
Студент Финансового университета при
Правительстве Российской Федерации,
Москва
trusova.oxani@yandex.ru

TRUSOVA Ksenia Aleksandrovna*,
Student of the Financial University under
the Government of the Russian Federation,
Moscow

ЦИФРОВЫЕ ПОРТАЛЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ГОРОЖАН В РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ ГОРОДСКОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация: в статье рассматривается значение цифровых порталов как современного инструмента вовлечения горожан в процессы управления и развития городской среды. Раскрываются особенности цифровизации участия граждан, анализируются формы обратной связи, механизмы онлайн-взаимодействия и роль цифровых сервисов в формировании диалога между властью и населением. На примере таких проектов, как «Активный гражданин» (Москва), «Наш Санкт-Петербург» и «Тюмень – наш дом» показано, как цифровые порталы позволяют жителям напрямую участвовать в обсуждении городских инициатив, предлагать собственные идеи, контролировать ход их реализации и оценивать результаты. Особое внимание уделяется преимуществам и недостаткам существующих систем, степени вовлеченности пользователей и уровню их влияния на принимаемые решения. В заключение обозначаются перспективы развития цифровых городских порталов, направления их совершенствования и значение таких платформ для построения устойчивых, прозрачных и ориентированных на человека городов будущего.

Ключевые слова: цифровой портал, цифровая трансформация, цифровизация городского управления, участие граждан, умный город.

DIGITAL PORTALS FOR ENGAGING CITIZENS IN URBAN DEVELOPMENT ISSUES

Abstract: the article examines the importance of digital portals as a modern tool for engaging citizens in urban governance and development processes. It explores the digitalization of citizen participation, analyzes feedback forms, online interaction mechanisms, and the role of digital services in facilitating dialogue between government and the public. Using examples from projects such as «Active Citizen» (Moscow), «Our Saint Petersburg», and «Tyumen is our home» it demonstrates how digital platforms enable residents to directly participate in the discussion of city initiatives, propose their own ideas, monitor their implementation, and evaluate their results. Particular attention is paid to the advantages and disadvantages of existing systems, the degree of user engagement, and their influence on decision-making. The article concludes with a discussion of the prospects for the development of digital city portals, areas for improvement, and the importance of such platforms for building sustainable, transparent, and people-centered cities of the future.

Keywords: digital portal, digital transformation, digitalization of urban governance, citizen participation, smart city.

Современное развитие городов невозможно представить без активного внедрения цифровых технологий, которые трансформируют все сферы общественной и управленческой деятельности. Они обеспечивают устойчивое развитие территорий, делая управление открытым, гибким и ориентированным на реальные потребности граждан [2]. Одним из наиболее значимых направлений цифровой трансформации становится вовлечение горожан в процессы принятия решений. Активное участие жителей не только позволяет выявлять приоритеты благоустройства, транспорта,

экологии или городской инфраструктуры, но и повышает уровень доверия к органам власти, развивает чувство сопричастности и ответственности за качество городской среды. В этой связи особое внимание уделяется созданию цифровых порталов, которые объединяют жителей и управляющие структуры в единую информационно-коммуникационную экосистему. Развитие подобных цифровых решений в сфере городского управления получает активную поддержку на государственном уровне. В национальных проектах и включенных в них федеральных программах

{* Научный руководитель: Ирина Андреевна Рождественская, д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; iarozhdestvenskaya@fa.ru

Supervisor: Irina Andreevna Rozhdestvenskaya, Doctor of Economics, Professor of the Department of Public and Municipal Administration of the Financial University under the Government of the Russian Federation; iarozhdestvenskaya@fa.ru }

уделяется особое внимание созданию цифровой инфраструктуры и механизмов участия граждан [1]. Так, в рамках федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» национального проекта «Инфраструктура для жизни» одной из ключевых задач является обеспечение обратной связи с населением, чтобы каждый житель имел возможность влиять на развитие и улучшение городской среды [7]. В национальном проекте «Экономика данных и цифровая трансформация государства» федеральные проекты «Цифровые платформы в отраслях социальной сферы» и «Цифровое государственное управление» направлены на цифровизацию услуг, развитие онлайн-взаимодействия и совершенствование инструментов общественного участия [8]. В этой системе цифровые городские порталы становятся ключевыми инструментами реализации поставленных целей: они обеспечивают прозрачность деятельности органов власти и расширяют возможности граждан для участия в управлении городским развитием.

Чтобы глубже понять их роль и функции, необходимо определить, что представляет собой цифровой портал в широком смысле и какие задачи он решает в контексте городской политики.

Цифровой портал – это комплексная технологическая среда, обеспечивающая взаимодействие различных групп пользователей для обмена данными, услугами и ценностями. Это не просто сайт или набор онлайн-страниц, а цифровое пространство для диалога и участия людей в процессах управления и принятия решений [6]. К основным функциям цифрового портала можно отнести:

- предоставление пользователям актуальной и структурированной информации;
- организацию двустороннего взаимодействия и обратной связи;
- доступ к услугам, онлайн-заявкам и электронным операциям;
- согласование действий и обмен данными между участниками системы;
- сбор и обработку данных для оценки потребностей и эффективности;
- объединение различных сервисов и платформ в единую экосистему;
- обеспечение безопасности и конфиденциальности данных.

Многофункциональность цифровых порталов и их способность объединять в едином пространстве информационные, сервисные и аналитические инструменты

делают их особенно востребованными в сфере городского управления [3]. Именно здесь цифровые решения приобретают стратегическое значение, превращаясь из технологического инструмента в механизм общественного взаимодействия, который позволяет:

- повысить прозрачность деятельности органов власти и укрепить доверие к ним;
- учесть реальные потребности и ожидания граждан, создавая возможности для высказывания мнений и предложений;
- увеличить эффективность управленческих решений за счет использования достоверных и актуальных данных;
- сформировать комфортную и устойчивую городскую среду, основанную на принципах открытости, участия и ответственности.

Указанные функции цифровых порталов находят практическое воплощение в ряде успешных российских городских проектов. Для более глубокого понимания специфики цифрового вовлечения имеет смысл рассмотреть конкретные городские цифровые порталы и проанализировать, какие инструменты взаимодействия с жителями применяются на практике и какие механизмы стимулируют активность граждан.

Одним из наиболее показательных примеров является московский проект «Активный гражданин» – цифровая площадка для электронных голосований по вопросам городского развития [4]. С ее помощью жители столицы принимают участие в решении широкого круга вопросов: от благоустройства территорий и организации транспортных маршрутов до экологических инициатив и культурных программ. Для вовлечения граждан в активное взаимодействие используется целый комплекс инструментов и решений, позволяющих сделать процесс участия простым, понятным и мотивирующим, среди которых:

- узнаваемый визуальный стиль и удобный интерфейс системы;
- широкий функционал сервисов, включающий новости, актуальные голосования, результаты реализации проектов, тематические разделы и персональный кабинет участника;
- интеграция с экосистемой mos.ru, что обеспечивает доступ к другим городским цифровым сервисам («Наш город», «Город идей», «Электронный дом», «Миллион призов» и т.д.);

• использование интерактивных карт (геоплатформ), где пользователи могут отслеживать результаты голосований и ре-

ализацию проектов в режиме реального времени;

- элементы геймификации (начисление баллов за активность, которые можно обменять на реальные скидки и бонусы у партнеров);

- доступ к открытым данным, позволяющий анализировать итоги голосований и отслеживать процесс внедрения решений. Однако, несмотря на высокий уровень проработки и широкую популярность проекта, анализ отзывов пользователей показывает, что у платформ есть ряд недостатков, влияющих на восприятие ее эффективности. Многие отмечают ограниченные возможности для публичных обсуждений и обмена мнениями, что снижает потенциал портала как площадки для полноценного диалога. В отзывах также нередко упоминается предопределенность вариантов выбора при голосованиях, что создает ощущение формальности процесса участия. Еще одним аспектом, вызывающим дискуссию, становится система бонусного поощрения, которая, по мнению части горожан, делает участие скорее инструментом лояльности, чем проявлением осознанной гражданской инициативы [9].

Тем не менее, «Активный гражданин» остается одной из самых масштабных и успешных российских платформ для вовлечения жителей в решение вопросов городской жизни. На сегодняшний день в проекте принято более 300 миллионов мнений горожан, а на его основе реализованы тысячи инициатив. Это наглядно демонстрирует, как цифровые технологии при грамотной организации способны формировать культуру участия граждан в развитии своего города.

Другим примером успешного проекта, направленного на развитие механизмов цифрового взаимодействия между гражданами и органами власти, является портал «Наш Санкт-Петербург» – специализированный цифровой сервис обратной связи, ориентированный прежде всего на решение проблем жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства территорий Санкт-Петербурга [11]. За время его работы было принято более 6 миллионов обращений от активных пользователей. Основной функционал портала включает несколько ключевых разделов: новости о городских проектах, систему обращений граждан, интерактивную карту, а также рейтинги пользователей и управляющих компаний.

Среди преимуществ петербургской плат-

формы стоит отметить:

- удобный и понятный интерфейс, делающий использование портала доступным для широкого круга пользователей;

- прозрачность обработки обращений: жители видят на портале ход и результат рассмотрения своих заявок;

- наличие статистики и открытых данных, позволяющих отслеживать динамику и эффективность работы городских служб;

- внедрение системы достижений и рейтингов, где отображаются наиболее активные пользователи и управляющие компании;

- расширение категорий обращений, включая сезонные и тематические вопросы, что делает сервис гибким и актуальным;

- высокий уровень вовлеченности граждан: ежегодно на портале фиксируются тысячи обращений и отзывов.

Вместе с тем, проведенный анализ комментариев и отзывов о портале показывает, что, наряду с высокой оценкой его удобства и общественной значимости, горожане отмечают и ряд существенных недостатков: длительные сроки рассмотрения обращений, формальный характер ответов и случаи, когда жалобы остаются без фактического реагирования. Пользователи также обращают внимание на ограниченные возможности для обсуждения комплексных и системных вопросов. Отмечается, что портал хорошо справляется с точечными вопросами, связанными с конкретными адресами или объектами, однако пока не предназначен для глубокой проработки инициатив, требующих межведомственного взаимодействия или долгосрочного планирования [10].

Несмотря на существующие ограничения, портал «Наш Санкт-Петербург» зарекомендовал себя как действенный инструмент взаимодействия власти и общества. Его работа подтверждает, что внедрение современных ИТ-решений в управление способствует укреплению прозрачности, повышению качества обратной связи и вовлечению граждан в процессы совершенствования городской среды.

Продолжая рассматривать примеры цифровых порталов, стоит отметить проект «Тюмень – наш дом» – интерактивный ресурс, созданный на базе сайта администрации города Тюмени [13]. Его цель – обеспечить прямое взаимодействие жителей со специалистами администрации в режиме реального времени. Портал позволяет подать обращение, отслеживать его

статус, просматривать сообщения других пользователей и получать официальные ответы на запросы. Кроме того, на сайте размещается информация о домах, управляющих компаниях, проектах благоустройства, капитальном ремонте и состоянии городской инфраструктуры.

Преимущества портала заключаются в следующем:

- широкий спектр сервисов;
- удобный и понятный интерфейс с фильтрами и категориями для быстрого поиска обращений;
- прозрачность работы (статусы обращений и ответы ведомств видны прямо на портале);
- наличие интерактивной карты с обращениями и проектами;
- система рейтингов по категориям и ведомствам, позволяющая отслеживать эффективность работы служб;
- функция подписки на новости и обновления;
- интеграция с другими городскими сервисами (транспорт, мониторинг уборки города, ресурсы для детей и т.д.).

Вместе с тем, анализ отзывов пользователей показывает, что портал имеет и ряд недостатков. Одной из основных проблем является долгое рассмотрение заявок и ограниченный перечень категорий обращений. Некоторые сообщения отклоняются по причине несоответствия выбранной теме, что снижает гибкость системы. Кроме того, пользователи указывают на недостаток функционала для подачи идей по развитию города: сервис ориентирован в первую очередь на оперативное устранение конкретных проблем, тогда как инструменты для предложения инициатив не развиты. Также отсутствуют элементы геймификации, которые могли бы повысить вовлеченность граждан, например, система поощрений, рейтинги активности или баллы за участие [12].

При всех существующих несовершенствах портал является важным примером развития цифровых инструментов участия граждан в управлении территорией: за время его существования было зарегистрировано более 82 тысяч обращений, что подтверждает его востребованность и эффективность как канала взаимодействия общества и городской власти [5].

Представленные в работе примеры показывают, что современные цифровые городские порталы уже успешно функционируют и включают широкий спектр сервисов: от обратной связи и интерактивных

карт до систем голосований и аналитических модулей. Они становятся неотъемлемой частью городской экосистемы и активно используются жителями для решения конкретных вопросов и выражения инициатив. Однако, несмотря на достигнутый уровень развития, важно продолжать работу над совершенствованием их функционала, расширением возможностей взаимодействия и повышением вовлеченности граждан. В этой связи можно обозначить несколько приоритетных направлений развития городских порталов:

- улучшение качества обратной связи (отказ от формальных ответов, ускорение решения по заявкам);
- расширение функционала и добавление новых сервисов и категорий обращений;
- развитие аналитики и открытых данных;
- внедрение ИИ (в части автоматизации обработки заявок и создания чат-ботов);
- интеграция сервисов (объединение порталов услуг, карт и систем обратной связи в единую экосистему);
- поддержка цифровой грамотности (обучение пользователей и разработка доступных инструкций).

Таким образом, цифровые порталы вовлечения граждан в решение вопросов городского развития становятся ключевым инструментом современной городской политики. Опыт таких проектов, как «Активный гражданин», «Наш Санкт-Петербург» и «Тюмень – наш дом», показывает, что цифровизация участия граждан повышает эффективность управленческих решений, укрепляет доверие к органам власти и развивает культуру совместного принятия решений. В перспективе подобные платформы будут играть все более значимую роль в формировании человекоориентированных городов, основанных на данных, открытости и взаимодействии. Однако важно учитывать, что развитие таких систем требует комплексного подхода: совершенствования нормативной базы, технической инфраструктуры и инструментов мотивации граждан, чтобы цифровые порталы действительно работали на благо общества и способствовали совместному развитию городской среды.

Список источников:

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на

перспективу до 2036 года (<https://www.consultant.ru>)

2. Бобрышева О. В., Борисов В. Н. Единые цифровые платформы для «умного города» // Развитие территорий. – 2023. – №6-2. – С. 28–34.

3. Семячков К. А. Особенности развития интерфейсов умного города // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №6-2. – С. 185–201.

4. Активный гражданин [Электронный ресурс] // URL: <https://ag.mos.ru/home> (дата обращения 29.11.2025).

5. Активными пользователями портала «Тюмень – наш дом» стали 82 тысячи жителей города [Электронный ресурс] // URL: <https://tumentoday.ru> (дата обращения 29.11.2025).

6. Интернет-портал [Электронный ресурс] // URL: <https://www.unisender.com> (дата обращения 29.11.2025).

7. Национальный проект «Инфраструктура для жизни» [Электронный ресурс] // URL: <https://национальныепроекты.рф>

(дата обращения 29.11.2025).

8. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [Электронный ресурс] // URL: <https://digital.gov.ru> (дата обращения 29.11.2025).

9. Отзывы о Ag.mos.ru – сайт «Активный гражданин» [Электронный ресурс] // URL: <https://otzovik.com> (дата обращения 29.11.2025).

10. Отзывы о Gorod.gov.spb.ru – портал «Наш Санкт-Петербург» [Электронный ресурс] // URL: <https://otzovik.com> (дата обращения 29.11.2025).

11. Портал «Наш Санкт-Петербург» [Электронный ресурс] // URL: <https://gorod.gov.spb.ru> (дата обращения 29.11.2025).

12. Сайт Тюмень – наш дом – отзывы [Электронный ресурс] // URL: <https://irecommend.ru> (дата обращения 29.11.2025).

13. Тюмень – наш дом [Электронный ресурс] // URL: <https://dom.tyumen-city.ru/> (дата обращения 29.11.2025).

УДК 339.137.2

ЩЕРБАКОВА Мария Викторовна*,
студентка Тульского филиала
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве РФ»,
Тула
shcherbakova.maria07@yandex.ru

SHCHERBAKOVA Mariia Viktorovna,
student of Financial University under
the Government of Russian Federation (Tula branch),
Tula

72

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ «4 ВЕКТОРА»

Аннотация: в условиях глобализации и цифровизации экономики вопросы устойчивого развития предприятий выходят на первый план. Ключевым фактором выживания и процветания организации становится ее способность противостоять конкурентному давлению. В статье представлен обзор существующих методик оценки конкурентоспособности, выявлены их достоинства и ограничения. На основе проведенного сравнительного анализа предложена визуальная модель «4 вектора», сочетающая комплексность оценки с практической простотой применения.

Ключевые слова: конкурентоспособность, методы оценки, стратегическое управление, конкурентный анализ, многоугольник конкурентоспособности.

THE «4 VECTORS» COMPETITIVENESS ASSESSMENT MODEL

Abstract: In the context of globalization and digitalization of the economy, the issues of sustainable development of enterprises come to the fore. The key factor for the survival and prosperity of an organization is its ability to withstand competitive pressure. The article provides an overview of existing methods for assessing competitiveness, identifying their advantages and limitations. Based on the comparative analysis, the visual model «4 Vectors» is proposed, combining the complexity of the assessment with practical ease of use.

Keywords: competitiveness, assessment methods, strategic management, competitive analysis, competitiveness polygon.

{* Научный руководитель: Сергеева Анна Викторовна, доцент кафедры «Экономика и менеджмент» Тульский филиал ФГОБУ «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»; avsergeeva@fa.ru

Supervisor: Anna Sergeeva, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Tula Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. }

В современной экономической реальности объективная диагностика конкурентоспособности компании перестает быть сугубо теоретической задачей и становится важнейшим элементом системы стратегического управления, обеспечивающим обоснованность принимаемых управленческих решений.

Несмотря на множество научных разработок в данной области, методологическая база остается фрагментарной. Существующие подходы варьируются от узкого финансового анализа до оценки ресурсов и рыночных позиций, зачастую оставаясь статичными и игнорируя отраслевой контекст, цифровую трансформацию и ESG-критерии.

Целью настоящего исследования является систематизация, сравнительный анализ и развитие методического аппарата для оценки конкурентоспособности предприятия.

Под конкурентоспособностью организации следует понимать ее способность за счет рационального использования имеющегося потенциала производить востребованные рынком товары и услуги, достигая стратегических целей развития вне зависимости от колебаний внешней среды [1]. Достижение желаемого уровня конкурентоспособности напрямую зави-

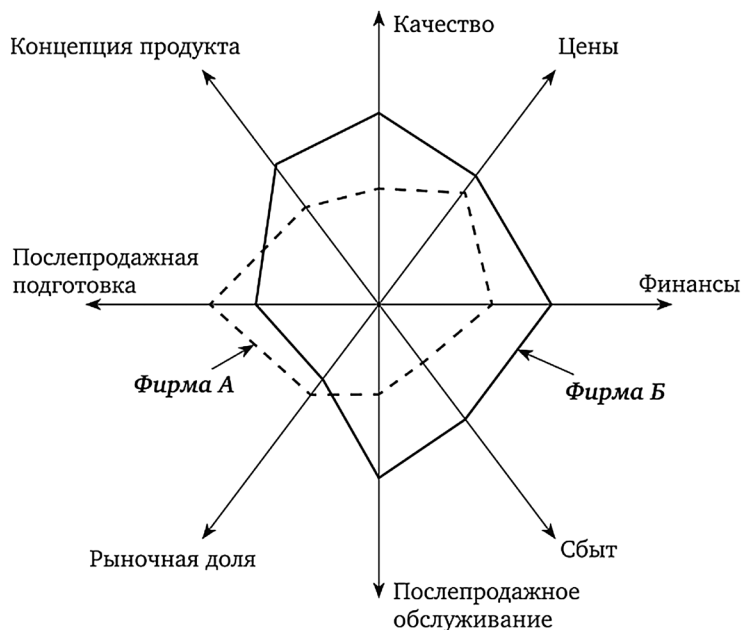
сит от корректности процедуры ее оценки: адекватности выбранного метода, системности анализа и объективности критериев.

Многогранность данной категории обуславливает существование множества подходов к ее измерению. В рамках данного исследования они сгруппированы в четыре основных блока.

Первый блок объединяет методы, базирующиеся на анализе позиционирования компании в отрасли. Классическим инструментом здесь выступает модель пяти сил М. Портера, позволяющая оценить прибыльность сектора через призму угроз со стороны новых игроков, товаров-субститутов, поставщиков, потребителей и уровня внутренней конкуренции [3]. Другим примером является матрица Shell/DPM, которая визуализирует позиции бизнес-подразделений на пересечении параметров привлекательности отрасли и конкурентоспособности компании [5]. Данные инструменты дают глубокое понимание внешней среды и трендов, однако для целостной картины требуют дополнения анализом внутренних ресурсов.

Вторую группу составляют подходы, оценивающие фирму через призму успешности ее товарной политики. Так, метод

Рисунок 1 – Многоугольник конкурентоспособности



«111-555», разработанный под руководством И.В. Липсица, базируется на экспертной оценке соотношения цены и качества. Метод Ж.-Ж. Ламбена разделяет преимущества на внешние (ценность для клиента) и внутренние (преимущество в издержках) [2]. Матрица БКГ, в свою очередь, классифицирует продукты по долям рынка и темпам его роста, присваивая статусы от «звезд» до «собак» [1]. Стратегическая ценность и наглядность данных методов сочетается с риском игнорирования глубинных факторов, таких

как компетенции персонала или эффективность менеджмента.

Третья группа представлена финансово-стоимостным подходом. Исследователи (А.Ю. Юданов, Д.О. Толкачев) исходят из того, что итоговым критерием эффективности выступает рыночная стоимость бизнеса, аккумулирующая все аспекты деятельности [4]. Сравнение динамики стоимости хозяйствующих субъектов позволяет косвенно судить об уровне их конкурентоспособности. Данный подход эффективен для итоговой оценки, но

Таблица 1 – Сравнительный анализ методик конкурентоспособности

Название группы	Авторы	Суть методик	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5
1. Отраслевой и стратегический анализ (внешняя среда)	Майкл Портер Компания Shell	Оценка внешней среды: привлекательность и прибыльность отрасли, позиция компании среди конкурентов. Помогает в долгосрочном стратегическом планировании.	1. Комплексный анализ внешней среды; 2. Помощь в разработке стратегии; 3. Учет долгосрочных тенденций.	1. Не учитывает внутренний потенциал компании; 2. Для полноты картины требует сочетания с другими подходами.
2. Анализ товара и продуктового портфеля (рыночные позиции)	И.В. Липсиц Ж.-Ж. Ламбен Boston Consulting Group	Оценка конкурентоспособности товаров: качество, цена, доля рынка, жизненный цикл. Предприятие оценивается через успех его продуктов на рынке.	1. Стратегическая ценность (предлагают конкретные решения); 2. Простота и наглядность визуализации; 3. Четкие рекомендации.	1. Риск упустить глубинные факторы самой компании (персонал, управление); 2. Результаты могут быть слишком упрощенными.
3. Финансово-стоимостной подход	А.Ю. Юданов, Д.О. Толкачев	Стоимость бизнеса — как интегральный показатель, объединяющий все аспекты деятельности. Конкурентоспособно то предприятие, которое системно создает стоимость.	1. Учет всех ключевых показателей; 2. Ориентация на конечный финансовый результат и эффективность; 3. Выявление причинно-следственных связей между затратами, и конкурентоспособностью.	1. Является скорее результирующим показателем, чем инструментом поиска причин; 2. Может не учитывать нематериальные активы и перспективы.
4. Комплексные и системные подходы (внутренняя среда и факторы)	Том Питерс, Роберт Уотерман, Urse, PIMS	Оценка внутренних факторов и их взаимосвязей: стратегия, структура, системы, навыки, персонал, ценности. Анализ количественных и качественных данных.	1. Наиболее полный и всесторонний охват характеристик; компании 2. Использование математического аппарата; 3. Выявление скрытых факторов успеха.	1. Требуется большого массива входных данных; 2. Сложность сбора и обработки информации.

Источник: составлено авторами

мало пригоден для оперативного поиска узких мест в управлении.

Четвертая группа включает комплексные методы, рассматривающие предприятие как систему взаимосвязанных элементов. Модель «7S» McKinsey анализирует баланс «жестких» (стратегия, структура, системы) и «мягких» (ценности, стиль, состав, навыки) факторов [1]. Метод PIMS исследует влияние около 30 стратегических переменных на рентабельность, выявляя ключевые факторы успеха [5]. Другим методом является многоугольник конкурентоспособности (Urse), позволяющий в графической форме сравнить ключевые параметры компании с параметрами конкурентов. Эти методы дают наиболее полную картину, однако требуют обработки больших массивов качественных и количественных данных [6]. Составим сравнительную таблицу оценки

методик конкурентоспособности (табл. 1): Проведенный анализ свидетельствует об отсутствии универсального метода. Каждый из подходов имеет ограничения, сужающие возможности его изолированного практического применения. В связи с этим предложим новую модель «4 вектора», синтезирующую наглядность графических методов (многоугольник) с фокусом на ключевых аспектах деятельности.

Для использования необходимо выполнить три шага: диагностика, анализ результатов и принятие решений.

Для диагностики требуется провести экспертную оценку ключевыми сотрудниками, в процессе которого по каждому вектору выставить оценку от 1 до 9 (каждый вопрос по 3 балла) (табл. 2). После чего нарисовать получившийся четырехугольник. Результаты оценки представим в таблице 3.

Таблица 2 – Структура модели оценки конкурентоспособности «4 вектора»

Вектор оценки	Что оценивает	Вопросы для диагностики (оценка 1-9 баллов)
РЫНОК (внешняя среда)	Позиции компании в отрасли, потенциал роста	1. Рынок растет? 2. Есть ли сильные конкуренты? 3. Легко ли новым игрокам войти на рынок?
ПРОДУКТ (товар/услуга)	Конкурентоспособность предложения	1. Продукт лучше аналогов? 2. Цена соответствует качеству? 3. Клиенты рекомендуют продукцию?
КОМАНДА (внутренние процессы)	Эффективность работы и управления	1. Сотрудники работают слажено? 2. Процессы отлажены? 3. Решения принимаются быстро?
ФИНАНСЫ (экономика бизнеса)	Устойчивость и эффективность	1. Прибыль стабильна? 2. Денег хватает на развитие? 3. Затраты под контролем?

Источник: составлено авторами

Таблица 3 – Интерпретация значений

Балл	Диапазон	Расшифровка
1–3	Критический	Серьезные проблемы, требующие срочного вмешательства. Вектор слабый, тормозит развитие.
4–5	Низкий	Есть заметные недостатки, нужны улучшения в среднесрочной перспективе.
6–7	Средний	Удовлетворительно, но есть потенциал для роста. Стабильно, но без ярких преимуществ.
8–9	Высокий	Сильная позиция, конкурентное преимущество. Вектор работает эффективно.

Источник: составлено авторами

Данные для интерпретации полученной итоговой величины представлены в таблице 3.

Форма полученного многоугольника сигнализирует о состоянии компании. Квадрат говорит о сбалансированности. Резкое «проседание» одного из векторов указывает на слабое звено, а сильные перекосы — на нестабильность и высокие риски. Стратегически целесообразно фокусироваться на улучшении 1-2 самых слабых векторов в краткосрочной перспективе. Приведем пример применения модели для ООО «Воловская техника» (табл. 4).

Диагностика ООО «Воловская техника» выявила дисбаланс: при сильных позициях продукта и рынка ограничителями роста выступают внутренние процессы

(Команда) и финансовая гибкость (рис. 2). Для устранения дисбаланса рекомендовано в краткосрочной перспективе сфокусироваться на оптимизации управления (внедрение CRM, обучение управленцев) и поиске резервов снижения затрат.

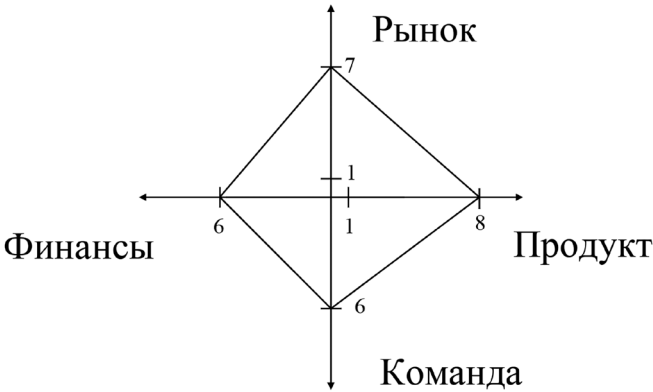
Исследование подтвердило отсутствие универсального метода оценки конкурентоспособности из-за фрагментарности подходов. Предложенная модель «4 вектора» интегрирует сильные стороны существующих методик, сочетая комплексность с практичностью для оперативной диагностики. Для разработки долгосрочной стратегии ее применение должно дополняться более глубокими аналитическими инструментами.

Таблица 4 – Оценка ООО «Воловская техника» на основе модели «4 вектора»

Вектор	Диагностика	Балл
Рынок	Рынок сельхозпродукции стабилен, но высокая конкуренция со стороны крупных агрохолдингов. Угроза новых игроков средняя (высокие входные барьеры — земля, техника).	7
76 Продукт	Картофель и свекла высокого качества, хорошие отзывы от оптовых покупателей. Цена соответствует качеству, но есть конкуренты.	8
Команда	Персонал опытный, но процессы планирования и логистики требуют оптимизации. Решения иногда принимаются медленно.	6
Финансы	Прибыль стабильна, но зависит от сезона. Затраты на ГСМ и удобрения растут. Денег на масштабирование не всегда хватает.	6

Источник: составлено авторами

Рисунок 2 – Анализ ООО «Воловская техника»



Список источников:

1. Горбашко, Е. А., Максимцева, И. А. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 427 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17128-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559921> (дата обращения: 06.11.2025).
2. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник для вузов / И. М. Лифиц. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 374 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19468-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559557> (дата обращения: 06.11.2025).
3. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер с англ. – 6-е изд. – Москва: Альпина ПАблишер, 2016. – 453 с.
- Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / под ред. Е. А.
4. Теретышник, К. С. Анализ методик оценки уровня конкурентоспособности организации / К. С. Теретышник, В. М. Ячменева // Ученые записки Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2025. – № 1. – С. 89–97. – ISSN 2413-1644. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/371651> (дата обращения: 07.11.2025). – Режим доступа: для авторизованных пользователей.
5. Щербакова, О. Р. Современные методы оценки конкурентоспособности предприятия / О. Р. Щербакова // Символ науки. – 2021. – № 10. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 07.11.2025).
6. Юрова, П. Н. Многоугольник конкурентоспособности как метод оценки конкурентоспособности кластера и кластерной продукции / П. Н. Юрова // ЭФО. – 2022. – № 2. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mnogougolnik-konkurentosposobnosti-kak-metod-otsenki-konkurentosposobnosti-klastera-i-klasternoy-produktsii> (дата обращения: 26.01.2026).

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Заместитель председателя:
ПИЩУЛИН О.В.

Вице-президент Вольного экономического общества Москвы, председатель Комиссии по совершенствованию корпоративного управления, к.э.н.

ЧЛЕНЫ СОВЕТА:

АДАМСКАЯ Л.В.
действительный государственный советник
Российской Федерации 2 класса, к.с.н.

БАГРЕЕВА Е.Г.
д.ю.н., к.п.н., профессор

БУХВАЛЬД Е.М.
д.э.н., профессор

БЕЛИКОВ В.Ф.
Председатель Совета муниципальных образований Санкт-Петербурга, к.в.н.

ВОЛКОВ В.И.
Президент ВЭО Москвы
Заслуженный экономист РФ, д.э.н., профессор

ДВУРЕЧЕНСКИХ В.А.
Председатель Контрольно-счетной палаты
Москвы, к.ф.н.

КИДЯЕВ В.Б.,
член Комитета Государственной Думы РФ по о
федеративному устройству и вопросам местного самоуправления, Президент Общероссийского Конгресса муниципальных образований (ОКМО)



№1 (147) 2026

ПЕТЮКОВА О.Н.
д.ю.н., профессор

СЕМЕНОВ С.Г.
к.п.н., доцент

СЕРЕГИН В.П.
д.ю.н., профессор

ТИМЧЕНКО В.С.
Председатель Экспертного совета
ВСМС,
к.э.н.

ЧЕРНЫШОВ М.М.
д.в.н., профессор

ЧЕКМАРЕВ В.В.
Заслуженный деятель науки РФ д.э.н.,
профессор

ШАПОШНИКОВ А.В.
Председатель Московской городской
Думы, к.ю.

Всероссийский журнал
о ходе реализации
Федерального закона N: 131
«Об общих принципах
организации
местного самоуправления
в Российской Федерации»

Издается с 2006 года
Издатель:

Журнал зарегистрирован
в Федеральной службе
по надзору в сфере связи,
информационных
технологий и массовых
коммуникаций
Свидетельство ПИ ФС
77-44206
ISSN 2221-8173

Адрес редакции:
121099, г. Москва,
ул. Новый Арбат, д. 36

Журнал отпечатан
Типография ООО «Печатный
Дом Ильиных»
143430, Московская область.
Красногорский
район, р.п. Нахабино, ул.
Советская, д.86
тел./факс: 8(495) 150-72-27
info@print-class.ru
Подписано в печать
При цитировании материалов
ссылка на
журнал обязательна.

«Нам необходимо сильное, дееспособное самоуправление.
... в этом залог успешного развития России, ключ к раскрытию
гражданского потенциала всех её территорий.»

Владимир ПУТИН
Президент Российской Федерации

Уважаемые читатели!

Журнал «Самоуправление» поступает в Администрацию Президента РФ, Совет федерации РФ и Госдуму РФ, в аппарат полномочного представителя Президента РФ в Центральном Федеральном округе и субъекты Федерации, входящие в ЦФО, федеральные министерства, агентства и ведомства.

Мы позиционируем наше издание как доступную всем общественную площадку по обмену опытом и взаимодействию в целях успешного претворения в жизнь 131-го Федерального закона.

В нашем журнале выступают и представители власти всех уровней, начиная с самого верхнего, и ученые – юристы, экономисты, специалисты других областей и простые граждане с мест. Во всех выступлениях обязательно присутствуют конкретные предложения по реформе местного самоуправления.

Нас читают руководители, решающие все насущные проблемы населения, проживающего на территориях возглавляемых ими органов МСУ. Обратитесь напрямую к лицам, которые принимают решения. расскажите о себе, своем опыте, своих проблемах и идеях на страницах нашего журнала и о Вас узнает, без преувеличения, вся Россия.

Подписывайтесь на журнал «Самоуправление»!

Подписной индекс в Каталоге «Роспечать» – 62193

Оформить подписку на журнал Вы сможете, выслав свои банковские реквизиты на электронную почту ak-sam@bk.ru

Мы оформим счет на Вашу подписку и проинформируем Вас об этом.

Оригинал счета будет выслан Вам по почте.

Подписка оформляется с любого месяца.

Адрес редакции;
121099. Москва, Новый Арбат, дом 36
Тел.: 8 (495) 690-91-91
e-mail: ak-sam@bk.ru

