МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Донской государственный технический университет»
в г. Шахты Ростовской области
(ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты)

СОВРЕМЕННЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕАЛИИ РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА

Сборник научных трудов

Научное электронное издание

ШАХТЫ
ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты
2026

УДК 658+33+005+004+338
ББК 65

Допущено к изданию редакционно-издательским советом ДГТУ

Редакционная коллегия:
Ж.В. Горностаева, Т.В. Ибрагимхалилова, В.А. Фурсов
Н.В. Лазарева, Н.Г. Трегулова, Э.Ю. Черкесова, Ю.С. Чернышева

Современные экономические реалии российского общества : сборник научных тру- дов : научное электронное издание / редкол. : Ж.В. Горностаева [и др.] ; Ин-т сферы об- служ. и предпринимательства (филиал) федер. гос. бюдж. образоват. учреждения высш. образования «Донской гос. техн. ун-т» в г. Шахты Рост. обл. (ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты). – Шахты : ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты, 2026. – 1 CD-ROM. – Систем. требования : Pentium III 866 МГц ; 9,23 Мб RAM ; Windows XP ; Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов PDF) ; CD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с экрана. – ISBN 978-5-907579-37-8. – Текст : электронный.

В сборник вошли материалы лучших докладов по итогам работы Международной конференции «Современные экономические реалии российского общества».

Конференция проведена в соответствии с приказом № 370-А от 14 ноября 2025 г.

Материалы в сборнике публикуются в авторской редакции. Ответственность за аутентичность цитат, приводимых имен и дат, а также за точность употребляемой терминологии несут сами авторы.

© ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты, 2026

Подписано к использованию 06.04.2026

Объем 9,23 Мб

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ
в г. Шахты 346500, г. Шахты, Ростовская обл., ул. Шевченко, 147

СОДЕРЖАНИЕ

Секция «Экономика труда и HR-стратегии: как выживать, адаптироваться и расти в турбулентности»

Сюй Юдун, Пань Фэнлэй, Лю Чжэ, Курянов Н.А. Эволюция российского экспорта энергоносителей в условиях геополитической турбулентности: теоретико-методологический анализ и эмпирическая верификация 6
Анохина Н.Н., Синявская О.А., Козлова Е.А. Корпоративная культура как инструмент удержания команды в нестабильности: гибкие HR-стратегии Сбербанка для миллениалов и зумеров 14
Анохина Н.Н., Полешук А.Д., Адикаева С.Д. Цифровизация HR в Беларуси: анализ возможностей платформы Stafflow 18
Бабичева С.В., Спектор Л.А. Работа с выгоранием и сохранение мотивации в период неопределенности 24
Белик С.Э., Спектор Л.А. Стратегии цифровизации HR в России: сравнительный анализ эффективности отечественных и зарубежных решений 28
Белоусова А.К., Горностаева Ж.В. Теоретические и практические аспекты мотивационного менеджмента 31
Бурданосов М.М., Кущ Е.Н. Анализ динамики коррупционных преступлений и их влияние на экономическую безопасность страны 37
Голанова Ж.М., Саевец А.Н. Факторы корпоративной культуры, влияющие на выбор первого места работы молодых специалистов 41
Демко С.Д., Немцова Е.С. Корпоративная культура как инструмент удержания персонала в условиях турбулентности: на примере компании «Яндекс» (2022-2024 гг.) 45
Ермолова Д.А., Кушнир И.Б. Цифровая валюта центрального банка как инструмент преодоления санкционных ограничений в международных расчетах 49
Ершова Н.П., Ивушкина Е.Б. Форматы блогинга православных священников в условиях цифровизации 57
Заманова Е.Г., Коробская В.В., Кущ. Е.Н. Влияние маркетплейсов на малый и средний бизнес 63
Ивушкина Е.Б., Морозова Н.И. От информационно-коммуникационных технологий до искусственного интеллекта 67
Кожанова В.Р., Коринтели А.М. Оценка влияния инструментов адаптация студентов на формирования позитивной образовательной ориентации 72
Козырева Т.И. Особенности влияния трудовых ресурсов на развитие предприятий 77
Козырева Т.И., Кушнарева И.В. HR-стратегия в условиях инфляции .. 81
Комлева Е.З., Коринтели А.М. Изучение механизмов кросс-культурного маркетинга брендов 85

Кушнарев В.Э., Чернышева Ю.С. Роль конкурентоспособности персонала на предприятии 90
Мандрикина А.Д., Шибкова А.П., Кущ Е.Н. Поведенческие барьеры и стимулы при внедрении цифровых технологий в российский бизнес ... 95
Моторко Е.А., Ивушкина Е.Б. Информационные системы как инструмент оценки и повышения экономической эффективности франчайзинговой деятельности 101
Николаева К.Б., Ивушкина Е.Б. Информационные технологии в современном обществе в поиске антропологического баланса 107
Овчинников Н.А., Козырева Е.А., Ткаченко Р.Г. Практические подходы к разработке новых маршрутов городских пассажирских перевозок, на примере г. Шахты 113
Овчинников Н.А., Лазарев А.А. Пути повышения безопасности перевозки грузов на маршрутах компании ростовской области 118
Панфилов А.С., Горностаева Ж.В. Формирование проектных решений по регламентации маркетинга персонала в системе кадрового менеджмента 122
Романова С.В., Ермолова Д.А. Влияние психологии цены на потребительское поведение 128
Рослякова В.С., Ивушкина Е.Б. Зависимость подростков от мобильных цифровых устройств 132
Саевец А.Н., Голанова Ж.М. HR-бренд в системе корпоративной культуры 138
Самойлов М.В., Синявская О.А. Формирование системы управления интеллектуальными и кадровыми ресурсами промышленного предприятия 143
Саркисян А.С., Чернышева Ю.С. Инструментарий оценки и управления конкурентоспособностью персонала 148
Сергеенко М.А., Козырева Т.И. Эволюция ESG-подходов в брендинге: от декларативной ответственности к стратегической интеграции устойчивого развития 155
Сергеенко М.А., Кушнарева И.В. Роль HR в управлении кризисами ... 161
Старцева Т.А., Бугаева М.В. Синергетический эффект в команде: HR-инструменты для его реализации 165
Титова Е.Р., Коринтели А.М. Влияние зеленых крыш на экономическую устойчивость городской инфраструктуры 169
Федосова А.А., Коринтели А.М. Исследование способов оптимизации взаимодействия брендов одежды с потребителем 174
Фурсов В.А., Лобанова Е.С. Понятие бизнес-экосистем и их роль в цифровой трансформации экономики 179
Черанева М.Э., Ивушкина Е.Б. Интеграция информационных технологий в арт-терапевтические программы 184
Яценко М.А., Коринтели А.М. Оптимизация сметной стоимости жилого строительства за счет внедрения BIM технологий 190

Секция «Туризм 2.0: перезагрузка отрасли в новой реальности»

Арутюнян А.С., Лазарева Н.В. Short-video как инструмент стимулирования внутреннего туризма в России: психологические и экономические аспекты 195
Белик С.Э., Спектор Л.А. Исследование устойчивого развития неизвестных территорий через создание туристского каркаса 199
Кондратенко С.Е., Лозовик Е.Г. Новые бизнес-модели в индустрии гостеприимства: стратегии отелей и коливингов для привлечения долгосрочных клиентов, работающих удаленно 202
Кущ Е.Н., Лобанова Е.С., Могилина В.В. Перспективы развития туризма в Ставропольском крае 207
Раенко Л.Б., Лозовик Е.Г. Создание комплексных туристских указаний как фактор развития туристской сферы Ростовской области ... 212
Сысоева А.О., Лозовик Е.Г. Механизмы государственно-частного партнерства в финансировании инфраструктуры для развития приключенческого туризма на особо охраняемых природных территориях 219
Ферзалиев И.З., Слободянников Д.Е., Кущ Е.Н. Реализация Стратегии – 2035: ключевые векторы инвестирования в туристическую отрасль России 226

СЕКЦИЯ «ЭКОНОМИКА ТРУДА И HR-СТРАТЕГИИ: КАК ВЫЖИВАТЬ, АДАПТИРОВАТЬСЯ И РАСТИ В ТУРБУЛЕНТНОСТИ»

УДК 339.9

Сюй Юдун[1], Пань Фэнлэй[2], Лю Чжэ[2], Н.А. Курянов[3]
[1]Д-р экон. наук, вице-президент Школы бизнеса Университета Лудун, профессор Школы бизнеса, КНР
[2]Магистр международного бизнеса Лудунского университета, КНР
[3]Канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономическая теория и менеджмент», заместитель председателя Общественного родительского комитета АРПО, директор АНО СП «Альянс»
Московский педагогический государственный университет, г. Москва, Россия

ЭВОЛЮЦИЯ РОССИЙСКОГО ЭКСПОРТА ЭНЕРГОНОСИТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЭМПИРИЧЕСКАЯ ВЕРИФИКАЦИЯ

THE EVOLUTION OF RUSSIAN ENERGY EXPORTS IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL TURBULENCE: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ANALYSIS AND EMPIRICAL VERIFICATION

Аннотация. *После крымского кризиса 2014 г. западные страны ввели несколько раундов санкций в отношении российской энергетической сферы. После начала российско-украинского конфликта в феврале 2022 г. Запад даже усилил санкции в отношении российской энергетической сферы. На основе вышеизложенного в статье принимаются методы синтетического контроля, которые создают синтетическую Россию для наблюдения за российской экспортной торговлей энергоносителями, на которую не влияют энергетические санкции. Разница в доле экспорта энергоносителей между реальной Россией и синтетической Россией вызвана санкциями, введенными западными странами в отношении энергетического сектора России. Исследование показало, что с 2014 по 2022 гг. западные санкции против России оказали негативное влияние на российский экспорт энергоносителей; после 2022 г., хотя западные страны приняли крайне ограничительные санкции в отношении российской экономики, Россия и европейский рынок, торговля энергоносителями понесли тяжелый удар. Однако Россия приняла антисанкционные меры, такие как стратегии «восток» и «юг» по экспорту энергоносителей и «теневой флот», благодаря чему доля экспорта энергоносителей увеличилась, а не сократилась. Санкции не оказались эффективными в ограничении возможностей России по экспорту энергоносителей в долгосрочной перспективе. Стратегический эффект санкций ниже ожидаемого и неожиданно привел к «перебазированию» экономической структуры России.*

Ключевые слова: *Россия, энергетические санкции, законы о синтетическом контроле, контрсанкции.*

Summary. *After the 2014 Crimean crisis, Western countries imposed several rounds of sanctions on the Russian energy sector. After the outbreak of the Russian-Ukrainian conflict in February 2022, the West even increased sanctions against the Russian energy sector. Based on the above, the article adopts synthetic control methods that create a synthetic Russia to monitor Russian energy export trade, which is not affected by energy sanctions. The difference in the share of energy exports between real Russia and synthetic Russia is caused by the sanctions imposed by Western countries on Russia's energy sector. The study showed that from 2014 to 2022, Western sanctions against Russia had a negative impact on Russian energy exports; After 2022, although Western countries adopted extremely restrictive sanctions against the Russian economy, Russia and the European energy market suffered a heavy blow, however, Russia adopted anti-sanctions measures such as the "east-" and "south-" strategies for energy exports and the "shadow fleet", due to which the share of exports energy consumption has increased, not decreased. The sanctions have not proved effective in limiting Russia's ability to export energy resources in the long term. The strategic effect of the sanctions is lower than expected and has unexpectedly led to a "realignment" of Russia's economic structure.*

Keywords: *Russia, energy sanctions, laws on synthetic control, counter-sanctions.*

Проблема устойчивости национальных энергетических систем в условиях целенаправленного внешнего санкционного давления представляет собой одну из наиболее актуальных задач современной экономической науки, находящуюся на стыке геополитики, макроэкономики и теории международной торговли. Энергетическая отрасль традиционно выступает не только фундаментом российской экономики, обеспечивая значительную долю бюджетных поступлений и валютной выручки, но и является ключевым звеном в системе глобальной энергетической безопасности. Исторически сложившаяся роль России как ведущего поставщика углеводородов на мировые рынки обусловлена уникальным сочетанием ресурсной базы, развитой транспортной инфраструктуры и многолетнего опыта технологического освоения сложных месторождений. Взаимозависимость России и мирового сообщества, особенно в контексте европейского энергетического баланса, десятилетиями рассматривалась как фактор стабилизации международных отношений, однако события последнего десятилетия перевели эту взаимозависимость в плоскость острого геополитического противостояния.

Процесс трансформации экспортной политики России под влиянием западных санкций прошел сложный путь от адаптации к точечным ограничениям до полномасштабной структурной перестройки всей отрасли. Начальная фаза санкционного давления, стартовавшая в 2014 г., носила преимущественно ограничительный характер в области высокотехнологичного импорта и долгосрочного кредитования. В тот период санкции были нацелены на создание барьеров для будущего развития отрасли, в частности, для освоения арктического шельфа и глубоководной добычи, что должно было привести к постепенному снижению экспортного потенциала в долгосрочной перспективе. Однако реальность показала, что краткосрочные объемы поставок практически не пострадали, так как действующая инфраструктура и эксплуатируемые месторождения сохраняли свою эффективность. Более того, внешнее

давление послужило катализатором для запуска программ импортозамещения в нефтегазовом машиностроении, хотя полная технологическая суверенность оставалась труднодостижимой целью.

Ситуация коренным образом изменилась в начале 2022 г., когда санкционный инструментарий стран Запада перешел от стратегии «сдерживания» к стратегии «изоляции». Введенные меры приобрели системный и беспрецедентный характер, охватив логистические цепочки, финансовые расчеты и прямые запреты на закупку российских энергоносителей. Введение эмбарго на морские поставки нефти и нефтепродуктов в сочетании с механизмом «ценового потолка» (price cap) создало уникальный прецедент в истории мировой торговли, когда группа стран-потребителей попыталась диктовать условия ценообразования глобальному поставщику. Эти события поставили перед российским ТЭК вызов экзистенциального масштаба, требующий не просто корректировки экспортных маршрутов, а фундаментального изменения парадигмы участия страны в международном разделении труда.

Для объективной научной оценки последствий столь масштабных шоков недостаточно простого сопоставления статистических данных до и после введения ограничений, поскольку динамика экспорта подвержена влиянию множества экзогенных факторов, таких как волатильность мировых цен, циклы мировой экономики и изменения в структуре потребления энергии. В связи с этим в современной эконометрике особую значимость приобретает метод синтетического контроля (Synthetic Control Method), который позволяет построить научно обоснованную контрфактуальную модель развития объекта исследования. Суть данного метода заключается в конструировании гипотетической синтетической модели экономики, которая обладает всеми характеристиками реальной экономики Российской Федерации в предсанкционный период, но не подвергается внешним шокам после 2014 и 2022 гг. Сравнение траектории развития реальной экономики с этой синтетической моделью позволяет выделить «чистый» эффект санкций, очищенный от влияния общих рыночных трендов.

Методологическая основа исследования базируется на алгоритме, предложенном Абади и соавторами, где ключевой задачей является нахождение оптимальной комбинации стран из контрольной группы (так называемого «пула доноров»), которая максимально точно воспроизводит траекторию целевой переменной России до момента внешнего воздействия. Математически это выражается через вектор весов $W = (w_2, ..., w_{J+1})'$, где каждый вес w_j неотрицателен, а их сумма равна единице. Искомый вектор W^* минимизирует функцию расстояния между характеристиками России и синтетического эталона:

$$||X_1 - X_0 W||_V = \sqrt{(X_1 - X_0 W)' V (X_1 - X_0 W)}$$.

В данной формуле X_1 представляет собой вектор предикторов для России в период до 2014 г., а X_0 – матрицу тех же предикторов для стран контрольной группы. Матрица V является диагональной и определяет относительную важность каждого предиктора в моделировании зависимой переменной. В качестве основного показателя (зависимой переменной) была принята доля экспорта энергоносителей в общем объеме товарного экспорта, что позволяет нивелировать эффект изменения абсолютных цен на нефть и газ, сосредоточившись на структурных сдвигах в экономике.

Для формирования контрольной группы был проведен тщательный отбор из 31 страны, не вводившей санкции против РФ и обладающей значимым весом в мировой торговле или схожей структурой экономики. Процесс калибровки модели позволил определить веса значимости стран, вошедших в состав «синтетической модели». Наибольшее влияние на модель оказали Саудовская Аравия с весом 0,455, Греция с весом 0,304, Азербайджан с весом 0,182 и Вьетнам с весом 0,059. Столь высокая концентрация весов на Саудовской Аравии и Азербайджане научно обоснована их статусом ведущих экспортеров углеводородов, что обеспечивает сопоставимость реакций на глобальные энергетические циклы. Предикторы, использованные для обучения модели (инвестиции в основной капитал, инфляция, доля государственного потребления), показали высокую степень сходимости: средневзвешенное значение ВВП на душу населения в синтетической модели составило 13 425 долларов против 13 854 долларов у реальной России, что подтверждает адекватность выбранного «двойника». Сравнительная характеристика предикторов реальной и синтетической моделей приведена в таблице.

Таблица

Сравнительная характеристика предикторов реальной и синтетической моделей (средние значения за период до 2014 г.)

Предиктор	Реальная модель	Синтетическая модель
Доля инвестиций в ВВП (%)	22,4	22,1
Государственные расходы (% от ВВП)	18,2	17,9
Темп инфляции (дефлятор ВВП)	12,5	11,8
Доля экспорта топлива в общем экспорте (%)	65,4	65,2

Анализ динамики разрыва между реальными и синтетическими показателями в период с 2014 по 2021 гг. выявил устойчивое отрицательное отклонение. Согласно расчетным данным, санкции первой волны привели к тому, что доля энергоносителей в экспорте оказалась в среднем на 4,2–5,1 процентных пункта ниже, чем в контрфактуальном сценарии без ограничений. Это прямое следствие финансовой блокады: ограничение доступа к долгосрочным займам в долларах и евро вынудило российские компании

сократить капитальные вложения в разработку новых провинций. Если в 2013 г. инвестиции в ТЭК демонстрировали рост, то к 2016 г. они стагнировали, что наглядно отражается в графике расхождения траекторий реальной и синтетической моделей. Однако этот разрыв не носил катастрофического характера, так как действующая инфраструктура и эксплуатируемые месторождения сохраняли свою эффективность. Более того, внешнее давление послужило катализатором для запуска программ импортозамещения в нефтегазовом машиностроении.

Ситуация после февраля 2022 г. характеризуется беспрецедентной волатильностью и резким изменением вектора влияния санкций. Статистические данные свидетельствуют, что после кратковременного шока в первом полугодии 2022 г., связанного с неопределенностью и разрывом логистики, реальная Россия начала демонстрировать показатели, значительно превышающие контрфактуальные значения синтетической модели. Так, в 2023 г. доля энергетического экспорта оставалась на уровне 60–62 %, в то время как синтетическая модель (учитывающая общие тренды стран-доноров) предсказывала снижение до 55–56 %. Это расхождение объясняется тем, что Россия, в отличие от многих других экспортеров, была вынуждена проводить агрессивную политику удержания доли рынка через дисконтирование и поиск новых каналов сбыта, что парадоксальным образом увеличило значимость энергоресурсов в ее экспортном портфеле.

Ключевым фактором этой устойчивости стала реализация стратегии масштабного географического маневра. Переориентация потоков нефти марки Urals с портов Балтийского и Черного морей на рынки Индии и Китая стала одним из самых значимых событий в истории мировой энергетики последних лет. Индия, ранее закупавшая менее 1% российской сырой нефти, к 2024 г. увеличила эту долю до 35–40 % от своего общего импорта. Данный процесс сопровождался формированием так называемого «теневого флота» – по оценкам экспертов, количество танкеров, оперирующих вне западных систем страхования (P&I clubs), превысило 600 единиц. Создание такой автономной логистической инфраструктуры де-факто лишило механизм «ценового потолка» его эффективности: средняя цена реализации российской нефти на азиатских хабах в 2023 г. часто превышала установленный лимит в 60 долларов, достигая отметок 70–75 долл. за баррель.

Параллельно с логистической трансформацией происходила глубокая перестройка финансовых институтов. Блокировка резервов и отключение от системы SWIFT ускорили переход на расчеты в национальных валютах. По данным Банка России, доля рубля и юаня в экспортных расчетах к концу 2023 г. достигла совокупных 75 %, что практически нивелировало эффект санкций в банковской сфере для энергетических компаний. Эти процессы тесно переплетаются с внутренней политикой государства, направленной на стимулирование технологического суверенитета. Хотя замещение сложных западных технологий для СПГ-проектов или глубоко-

водного бурения остается серьезным вызовом, успехи в области стандартного бурения и сервисного обслуживания позволяют поддерживать работоспособность текущего фонда скважин.

Анализируя долгосрочные последствия санкционной войны, можно констатировать, что мировая энергетическая карта претерпела необратимые изменения. Уход России с европейского рынка газа, сопровождавшийся разрушением инфраструктуры «Северных потоков», привел к фрагментации глобального рынка и росту издержек для потребителей в ЕС. В то же время Россия, укрепляя энергетический альянс с Китаем и странами Глобального Юга, формирует новый центр гравитации в мировой торговле ресурсами. Эмпирические данные, полученные в ходе верификации методом синтетического контроля, указывают на то, что стратегический эффект санкций оказался размыт из-за глобального характера спроса на энергоносители. Ресурсы, от которых отказался Запад, были поглощены растущими экономиками Азии, что подтверждает неэффективность попыток изоляции системно значимого поставщика в условиях многополярного мира.

Подводя итог исследованию, следует подчеркнуть, что российская модель адаптации к санкциям представляет собой уникальный кейс трансформации экспортно-ориентированной экономики. Сочетание рыночных механизмов перераспределения потоков с государственным стимулированием критически важных технологий позволило не только нивелировать негативный эффект торговой блокады, но и выйти на траекторию создания более автономной и защищенной от внешних шоков энергетической системы. Вместе с тем, сохраняются риски, связанные с вторичными санкциями и необходимостью постоянного обновления флота и технологий. Дальнейшее развитие отрасли будет зависеть от глубины интеграции в энергетические рынки дружественных стран и способности обеспечивать высокую добавленную стоимость внутри страны через развитие нефтегазохимии. Таким образом, санкции, задуманные как инструмент ослабления, в реальности стали катализатором ускоренного завершения эпохи энергетического партнерства с Западом и перехода к новой, восточно-ориентированной модели развития.

Список литературы

1. Анна С., Ангелос Д. Санкции ЕС в отношении России: обзор, влияние, вызов [J]. 2023.

2. Балаш В., Файзлиев А. Влияние волатильности распространяется на российский нефтегазовый сектор. Доказательства влияния мировых рынков и чрезвычайных событий [J]. Экономика энергетики, 2024, 129: 107202.

3. Балашов А.М. Влияние санкций на развитие бизнеса нефтегазовых корпораций в России [J]. Горная Промышленность, 2022 (3): 74.

4. Батцелла Ф. Медленно, но естественно? Оценка участия ЕС в энергетических санкциях против России [J]. Энергетическая политика, 2024, 192:114233.

5. Чен Дж., Гордон С., Викки В. Энергетический сектор: понимание того, какие типы компаний его составляют [J] 2022.

6. Чэнь Ю.Е., Фу Цюй, Чжао Х. и др. Международные санкции' влияние на энергоэффективность в целевых государствах [J] Экономическое моделирование, 2019, 82: 21–34.

7. Чэнь И., Цзян Дж., Ван Л. и др. Оценка воздействия энергетических санкций в геоконфликте: российско-украинская война [J]. Энергетические отчеты, 2023, 9: 3082–3095.

8. Чепелиев М., Хертель Т., ван дер Менсбрюгге Д. Сокращение экспорта российского топлива: краткосрочные-экономические трудности ради долгосрочных экологических выгод [J]. Мировая экономика, 2022, 45(11): 3314–3343.

9. Джабари Л., Салем А.А., Замани О. и др. Экономические санкции и энергоэффективность: данные по иранским промышленным подсекторам [J] Экономика энергетики, 2024:107920.

10. Ли М., Чжан З., Ван Х. и др. Динамические побочные эффекты между экономическими санкциями ЕС против России, ценами на нефть и ценами на акции энергетических компаний в третьих странах: данные из Китая и США [J] Наука об окружающей среде и исследования загрязнения, 2024, 31 (13): 19381–19395.

11. Мартинес-Гарсия М., Рамос-Карвахаль С., Камара А. Последствия энергетических мер, принятых в результате войны на Украине, для уровня цен в странах ЕС [J]. Политика ресурсов, 2023, 86: 104114.

12. Митрова Т., Грушевенко Е., Малов А. Будущее добычи нефти в России: жизнь под санкциями [J]. Сколково, март 2018 г.

13. Пердана С., Виелле М., Шенкери М. Европейские экономические последствия сокращения импорта энергоносителей из России: полный анализ общего равновесия [J] Обзоры энергетической стратегии, 2022, 44: 101006.

14. Рюль К. Энергетические санкции и мировая экономика: обязательные и односторонние санкции [J]. Международная экономика и экономическая политика, 2022, 19 (2): 383–399.

15. Савичюс Л., Василяускайтеда Д. Оценка влияния санкций, связанных с энергетикой, на Россию и их последствий для Европы [J] Операции IETI по анализу и прогнозированию данных (iTDAF), 2023, 1 (3): 32–45.

16. Шаповалова Д., Галимуллин Е., Грушевенко Е. Российское арктическое компенсационное нефтяное управление: последствия западных санкций и перспективы развития Севера [J] Энергетическая политика, 2020, 146: 111753.

17. Сунь М., Цао Х., Лю Х. и др. Российско-украинский конфликт, резкий рост мировых цен на энергоносители и последствия для глобальной экономической политики [J]. Гелион, 2024, 10(16).

18. Сон Дж. Западные санкции против российского энергетического сектора и ответ России [J] Институт русских и алтайских исследований Чунгбукского университета, 2023 г.

19. Тузова Ю., Каюм Ф. Глобальный переизбыток нефти и санкции: влияние на путинскую Россию [J]. Энергетическая политика, 2016, 90: 140–151.

20. Вахтмайстер Х., Гарс Дж., Спиро Д. Количественные ограничения и ценовые счета на российскую нефть[J]. Препринт arXiv arXiv:2212.00674, 2022.

21. Чжан Цюй, Ху И, Цзяо Дж и др. Влияние войны России и Украины на цены на сырую нефть: структура EMC [J]. Коммуникации в области гуманитарных и социальных наук, 2024, 11 (1): 1–12.

22. Осипова О.В., Биркова И.А., Великая С.В. Анализ экспорта нефти и газа в России до и после введения санкций [J]. 2016 (4-1 (25)): 22–24.

23. Далейян, Ли Чао. Ограничили ли финансовые санкции инвестиции суверенных фондов благосостояния в Россию? – Эмпирическое исследование, основанное на синтетических законах контроля [J] Международные бизнес-исследования, 2024, 45(05): 17–30.

24. Фань Иян. Анализ лидерства франко-германской оси в энергетической политике ЕС в контексте российско-украинского конфликта [J] Германистика, 2024, 39(03): 4–31+148.

25. Ли Цзянь-мин. Влияние и вдохновение санкций США и Запада на российскую экономику[J] Экономика Евразии, 2022, (04): 1–20+125.

26. Ли Цзяньминь. Влияние, реакция и вдохновение санкций Запада против России [J] Экономический справочник, 2022, (Z1): 34–39.

27. Сун Ли Лэй, Чан Чен. Дифференциальная интеграция: игра интересов между старыми и новыми государствами-членами ЕС в контексте российско-украинского конфликта [J]. Российские исследования Восточной Европы и Центральной Азии, 2024, (05): 92–117+164–165.

28. Тао Шигуй, Гао Юань. Влияние западных экономических и финансовых санкций на российскую экономику: исследование, основанное на синтетических методах контроля [J]. Мировые экономические исследования, 2020, (11): 113–126+137.

29. Ван Шучунь, Чэнь Цзыюань, Линь Шанъюань Газовая игра России и ЕС с точки зрения российско-украинского конфликта [J]. Российские восточноевропейские и центральноазиатские исследования, 2022, (05): 81–101+168.

30. Сюй Полин, Не Чжихун. Влияние санкций США и Европы на экономический рост России – основано на двухэтапном сравнительном

анализе двойной разницы в синтетическом контроле [J]. Российские исследования Восточной Европы и Центральной Азии, 2024, (01): 68–92+164–165.

31. Сюй Полин. Устойчивость, корни и будущее направление российской экономики под давлением санкций США и Европы [J]. Русский журнал, 2022, 12(04): 22–47.

32. Чжан Синь. «Энергетическая империя», «энергетическая сверхдержава» и «энергетическая дипломатия» мифы [J] Русистика, 2013, (06): 12–31.

В начало к содержанию

УДК 336.72:005

Н.Н. Анохина[1], О.А. Синявская[1], Е.А. Козлова[2]
[1]Канд. экон. наук, доцент
[2]Студент
Белорусский государственный экономический университет, г. Минск, Беларусь

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ УДЕРЖАНИЯ КОМАНДЫ В НЕСТАБИЛЬНОСТИ: ГИБКИЕ HR-СТРАТЕГИИ СБЕРБАНКА ДЛЯ МИЛЛЕНИАЛОВ И ЗУМЕРОВ

CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR RETAINING TEAMS IN TURBULENCE: SBERBANK'S FLEXIBLE HR STRATEGIES FOR MILLENNIALS AND ZOOMERS

Аннотация. *В статье рассматривается корпоративная культура как инструмент удержания персонала в условиях нестабильности. На основе анализа практик Сбербанка показано, как гибкие HR-стратегии снижают конфликт поколений миллениалов и зумеров. Особое внимание уделено программам развития, цифровой среде, гибридному формату труда и ценностям организации. Сделаны выводы о значении адаптивной корпоративной культуры для формирования устойчивой вовлеченности сотрудников.*

Ключевые слова: *корпоративная культура, HR-стратегии, миллениалы, зумеры, удержание персонала, гибкая занятость, вовлеченность.*

Summary. *The article examines corporate culture as a tool for employee retention in conditions of instability. Based on an analysis of practices at Sberbank, it demonstrates how flexible HR strategies mitigate generational conflicts between millennials and Zoomers. Special attention to development programs, the digital environment, hybrid work formats, and organizational values is given. Conclusions about the importance of adaptive corporate culture for fostering sustainable employee engagement are drawn.*

Keywords: *corporate culture, HR strategies, millennials, Zoomers, employee retention, flexible employment, engagement.*

Корпоративная культура Сбербанка в условиях изменчивости рынка выступает инструментом удержания миллениалов и зумеров за счет гибких HR-стратегий, цифровых форматов работы и развития, а также акцента на психологической безопасности и балансе «работа – жизнь». В долгосрочной перспективе положительное влияние практик корпоративной культуры проявляется в повышении лояльности сотрудника. Если он разделяет ценности компании и чувствует, что его собственные убеждения совпадают с корпоративными, уровень его вовлеченности и мотивации будет выше. Современные белорусский и российский рынки труда характеризуются одновременной ускоренной цифровизацией и ростом стоимости квалифицированного труда, что усиливает конкуренцию за таланты и делает удержание персонала критичным для банковского сектора. На этом фоне в штате крупных компаний, включая Сбербанк, доминируют миллениалы (Y) и зумеры (Z), существенно различающиеся по ценностям, ожиданиям от работодателя и стилю взаимодействия с организацией. В такой конфигурации корпоративная культура становится не абстрактным «фоном», а управляемым инструментом экономии затрат на текучесть, поддержание производительности и устойчивости бизнес-модели [1].

В научной и прикладной литературе корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей, норм, традиций, моделей поведения и коммуникационных практик, формирующихся в рамках организации и определяющих ее внутреннюю атмосферу. Для банков, где высокая текучесть персонала традиционно связана с поиском более выгодных условий и эмоциональным выгоранием, культура, подкрепленная продуманной системой материальной и нематериальной мотивации, становится ключом к снижению издержек и укреплению лояльности. Корпоративная культура особенно ценна тем, что позволяет быстро транслировать новые приоритеты (например, цифровизацию, клиентоцентричность) и выравнивать отношение разных поколений к изменениям. Миллениалы формировались в эпоху ранней цифровизации и относительно устойчивого экономического роста, поэтому больше ориентированы на осмысленную карьеру, понятные траектории развития и мотивацию, сочетающую стабильный доход с возможностями роста. Для них важна предсказуемость HR-практик, прозрачные критерии оценки и уважительная, но все же «взрослая» система управления, в которой они могут влиять на решения и участвовать в значимых проектах [2].

Зумеры входят на рынок труда в условиях постоянных кризисных явлений и всеобъемлющей цифровизации. Эти факторы формируют у данного поколения акцент на важности рабочей атмосферы, обеспечении психологической безопасности, адаптивных и гибких форматов занятости, а также свободе самовыражения. Карьера для них выступает лишь одним из составляющих аспектов многосценарной жизни. В таком контексте строгие, иерархически выстроенные и бюрократически ориентированные стили

управления способствуют обострению межпоколенческих разногласий, что ведет к ускоренному уходу молодых специалистов в компании с более гибкой и адаптивной корпоративной культурой. Сбербанк в последние годы позиционирует себя не только как финансовую, но и как технологическую экосистему, что требует конкурентного HR-бренда и современных практик работы с человеческим капиталом. В кадровой политике банка акцент смещается от классической модели «стабильное рабочее место и зарплата» к комплексным решениям: гибким форматам занятости (удаленка, гибрид, проектная работа), цифровым сервисам для кандидатов и сотрудников, а также фокусу на развитии внутри компании [3].

Сбербанк использует цифровые инструменты в подборе и адаптации персонала, включая чат-ботов для первичных собеседований, VR-элементы в обучении и развитую онлайн-инфраструктуру для коммуникации и оценки. Для миллениалов это снижает издержки взаимодействия с работодателем, ускоряет прохождение этапов найма и дает ощущение технологической зрелости компании, с которой они связывают свою карьеру. Для зумеров, выросших в цифровой среде, такие практики являются «гигиеническим минимумом»: они воспринимают цифровые HR-сервисы как само собой разумеющийся элемент, а их отсутствие – как сигнал отсталой и негибкой культуры. В результате цифровизация не только повышает операционную эффективность, но и выступает символом уважения к времени и привычкам молодых сотрудников. Сбербанк развивает удаленный и гибридный форматы занятости, предлагая сотрудникам возможность работать из любой точки страны с доступом к корпоративным ресурсам, адаптационным программам и поддержке HR-службы организации. Такой режим важен для миллениалов, которым требуется предсказуемый доход при более гибком графике и снижении затрат на дорогу и переезды. Для зумеров гибкие форматы – способ вписать работу в многозадачный образ жизни, совмещая ее с учебой, личными проектами или фрилансом.

Дополнительные инициативы вроде расширенных отпусков, wellness-программ, психологической поддержки и онлайн-тренингов по тайм-менеджменту укрепляют восприятие банка как работодателя, который признает право на личную жизнь и заботится о благополучии. «СберУниверситет» и другие корпоративные образовательные платформы банка предоставляют сотрудникам широкий спектр онлайн-курсов и программ повышения квалификации, доступных независимо от офиса и формата занятости. Для миллениалов, для которых карьерное развитие и «осмысленная деятельность» остаются ключевыми мотиваторами, наличие прозрачных образовательных треков и возможностей горизонтального и вертикального роста снижает привлекательность смены работодателя и укрепляет внутреннюю мобильность. Для зумеров, склонных к экспериментам и смене ролей, модульный формат обучения создают ощущение свободы и

контроль над собственным развитием. В таком контуре корпоративная культура транслирует идею: компания инвестирует в человеческий капитал сотрудника, даже если внешняя среда нестабильна, что укрепляет психологический контракт между работником и работодателем [4].

Научные исследования и бизнес-практика демонстрируют тренд к усилению культуры диалога и экспериментов, где сотрудники ожидают от работодателя открытой коммуникации, уважения к обратной связи и возможности влиять на HR-процессы. В Сбербанке это выражается в развитии внутренних коммуникационных платформ, регулярных опросах вовлеченности, участии молодых специалистов в программах наставничества, что снижает вертикальную дистанцию и уменьшает вероятность формальных и неформальных конфликтов между поколениями. Для зумеров такая культура задает ощущение «своего голоса» и безопасного пространства для эксперимента, а для миллениалов – подтверждает, что их опыт и экспертиза востребованы и могут быть транслированы через наставничество и лидерские роли. Психологическая безопасность в этом контексте становится элементом HR-стратегии удержания: сотрудники скорее останутся в компании, где допускаются ошибки, а фокус делается на обучении, а не на наказании. Сильная корпоративная культура, поддерживающая стратегию цифровой трансформации и клиентоцентричности, влияет не только на вовлеченность, но и на экономические показатели: снижение текучести кадров, рост производительности и привлекательность компании для инвесторов и клиентов.

Для большого банка замена одного хорошего сотрудника стоит почти столько же, сколько экономия от одной оптимизации в год. Поэтому банк прежде всего вкладывает деньги в культуру и HR-бренд. С точки зрения практики банк получает реальную защиту от турбулентности. В Сбербанке делают ставку на гибкую работу, цифровые HR-процессы и развитие людей. Рассмотрение практик Сбербанка показывает, что в условиях нестабильности корпоративная культура превращается в практический инструмент управления поколенческим многообразием. Гибкие форматы занятости, цифровые HR-сервисы, сильная образовательная инфраструктура и внимание к диалогу и психологической безопасности позволяют Сбербанку отвечать на запросы миллениалов, которым нужна стабильность и рост, и на запросы зумеров, которым нужна гибкость, атмосфера и свобода самореализации. Корпоративная культура Сбербанка работает как амортизатор турбулентности, снижает риск конфликтов поколений, удерживает важные группы сотрудников и поддерживает устойчивость бизнеса за счет формирования долгосрочного психологического контракта «банк-сотрудник», основанного на взаимных инвестициях и разделяемых ценностях [5].

Список литературы

1. Данилко, Е.М. Корпоративная культура и ее влияние на процесс адаптации новых сотрудников / Е.М. Данилко. – Текст : электронный // Вектор экономики. – 2025. – № 4. – URL: https://vectoreconomy.ru/images /publications/2025/4/laboureconomics/Danilko.pdf (дата обращения: 2.12.2025).
2. Жекшенова, Д.А. Формирование корпоративной культуры как инструмент кадровой политики / Д.А. Жекшенова, Ю.Я. Рудаева. – Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 4(122). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-korporativnoy-kultury-kak-instrument-kadrovoy-politiki (дата обращения: 03.12.2025).
3. Как компании борются за миллениалов. – Текст : электронный // Sber.Pro. – URL: https://sber.pro/publication/kak-kompanii-boriutsia-za-millenialov/ (дата обращения: 28.11.2025).
4. Курсы СберУниверситета. – Текст : электронный // Sber-University. – URL: https://courses.sberuniversity.ru (дата обращения: 28.11.2025).
5. Какие тренды определяют HR-стратегии бизнеса. – Текст : электронный // Сбербанк. – URL: https://www.sberbank.ru/ru/press_center/tb_all /article?newsID=d2fcdff2-35da-46f2-a7b1-5da2653e34af&blockID=11000 212&regionID=77&lang=ru&type=NEWS (дата обращения: 28.12.2025).

В начало к содержанию

УДК 005:004

Н.Н. Анохина[1] , А.Д. Полешук[2] , С.Д. Адикаева[2]
[1]Канд. экон. наук, доцент
[2]Студент
Белорусский государственный экономический университет, г. Минск, Беларусь

ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR В БЕЛАРУСИ: АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПЛАТФОРМЫ STAFFLOW

DIGITALIZATION OF HR IN BELARUS: ANALYSIS OF STAFFLOW PLATFORM OPPORTUNITIES

Аннотация. *Рассматриваются ключевые направления цифровой трансформации управления человеческими ресурсами и их влияние на содержание HR-функции в современных организациях. Анализируется роль цифровых технологий в автоматизации подбора, оценки, обучения и кадрового администрирования, а также подчеркивается значимость организационной гибкости и развития цифровых компетенций персонала для получения устойчивого эффекта от внедрения HR-технологий. В качестве прикладного примера представлена белорусская облачная HR-/HCM-платформа Stafflow, относящаяся к числу наиболее функционально развитых решений на рынке.*

Ключевые слова: *цифровизация HR, цифровая трансформация, управление человеческими ресурсами, HRM-системы, HR-платформы, искусственный интеллект в HR, подбор персонала, организационная гибкость, Stafflow, цифровые компетенции, вовлеченность сотрудников.*

Summary. *The article discusses the key areas of digital transformation of human resources management and their impact on the HR function in modern organizations. It analyzes the role of digital technologies in automating recruitment, evaluation, training, and HR administration, and emphasizes the importance of organizational flexibility and the development of digital competencies for achieving sustainable results from the implementation of HR technologies. As an applied example, the article presents the Belarusian cloud-based HR/HCM platform Stafflow, which is one of the most advanced solutions on the market.*

Keywords: *HR digitalization, digital transformation, human resources management, HRM systems, HR platforms, artificial intelligence in HR, recruitment, organizational flexibility, Stafflow, digital competencies, employee engagement.*

За последние десятилетия цифровая трансформация стала одним из ключевых факторов развития социально-экономических систем, модернизируя бизнес-процессы и меняя форматы взаимодействия организаций с их заинтересованными сторонами. В этих условиях управление человеческими ресурсами оказывается одной из самых динамично изменяющихся сфер: технологические решения – от интеллектуальных систем подбора и аналитики данных до виртуальных сред обучения и автоматизированных коммуникаций – расширяют функционал HR-подразделений, повышают обоснованность управленческих решений и задают новые стандарты качества работы с персоналом.

На практике под цифровизацией управления человеческими ресурсами понимают широкий спектр подходов: от внедрения современных информационно-коммуникационных (веб-) технологий и систем на основе искусственного интеллекта и роботизации до создания и использования специализированных цифровых HR-платформ. Наибольшее распространение такие решения получили в областях подбора и отбора персонала, обучения, оценки и развития сотрудников, а также в обеспечении эффективной коммуникации между всеми участниками HR-процессов [1].

Цифровой подбор и отбор персонала сегодня является одним из наиболее востребованных и уже относительно зрелых направлений HR-цифровизации. В профессиональной литературе подробно описываются примеры автоматизации различных этапов воронки найма: онлайн-анкеты и формы отклика, дистанционные тесты, геймифицированные задания, видеоинтервью, а также интеграция этих инструментов в единые платформенные решения. Одной из актуальных тенденций становится практика «бессрочных» вакансий, когда компания постоянно собирает и обрабатывает большой массив заявок, формируя банк кандидатов с типовым профилем и распределяя успешно отобранных соискателей по конкретным командам и локациям в зависимости от текущих потребностей бизнеса.

Подобный подход особенно удобен для организаций, которым регулярно требуется большой объем сотрудников схожей специализации, но при этом невозможно заранее точно спрогнозировать, когда и в каком под-

разделении именно возникнет потребность в новом работнике. В таких случаях к моменту официального открытия вакансии у компании уже может быть «готовый» кандидат, что сокращает сроки закрытия позиций и повышает гибкость реакций на изменения рынка труда [2].

Внедрение цифровой HRM-системы дает компании следующие преимущества: доступ к актуальным данным о сотрудниках, ускорение принятия решений и снижение ошибок, высвобождение времени HR-специалистов.

Для того чтобы цифровые HRM-системы дали максимальный эффект, организация должна обладать гибкостью: способностью адаптировать процессы, перестраивать внутренние структуры, обучать персонал, переосмысливать HR-политику. В организациях с высокой организационной гибкостью выгода от цифровых систем значительно сильнее. Стоит отметить, что технологический эффект невозможен без организационной гибкости – способности пересматривать процессы, развивать цифровые компетенции сотрудников, перестраивать культуру управления. Внедрение цифровых решений без адаптации организационной среды приводит к низкому уровню отдачи и усложнению коммуникаций [3].

Для иллюстрации перехода от общей логики цифровизации HR к конкретным решениям в работе далее рассмотрена платформа Stafflow. Это белорусская облачная HR-/HCM-система, входящая в число наиболее заметных и функционально развитых HRM-платформ на рынке, что позволяет отнести ее к числу топ-решений для компаний среднего и крупного бизнеса. Система строится вокруг единого централизованного хранилища данных: кадровые документы, информация о сотрудниках, оргструктура, результаты оценки, история взаимодействий – все в одном месте. За счет этого компании уходят от разрозненных таблиц, локальных файлов и отдельных инструментов и получают понятную, цельную инфраструктуру для управления людьми.

Один из ключевых модулей Stafflow – управление подбором персонала. Платформа умеет автоматически размещать вакансии, интегрироваться с сайтами по поиску работы, собирать и структурировать отклики, вести воронку найма. Встроенный интеллектуальный анализ данных помогает проводить первичный отбор кандидатов, экономя время рекрутера на рутинных задачах и ускоряя закрытие позиций. Инструменты ранжирования, подготовки материалов к интервью и стандартизации коммуникации делают отбор более прозрачным и менее субъективным.

Отдельный блок отвечает за управление результативностью сотрудников. В Stafflow можно формализовать постановку целей, оценку результатов и планирование развития. Поддерживаются модели KPI, OKR, 360-градусная обратная связь, матрицы потенциала и эффективности. Это

дает возможность системно анализировать кадровый потенциал и принимать обоснованные решения о развитии, продвижении и мотивации людей. Компания переходит от разовых оценок к регулярному, структурированному мониторингу результатов.

Большое внимание в платформе уделено профессиональному развитию. Организации могут создавать собственные обучающие курсы, формировать индивидуальные планы развития, назначать программы обучения и отслеживать их выполнение – без отдельной LMS. Связка модулей оценки компетенций и обучения позволяет выстраивать персональные траектории развития и формировать кадровый резерв на основе данных, а не интуиции.

Существенную часть функционала занимает кадровое администрирование. Stafflow автоматизирует учет отпусков, больничных, командировок и других видов отсутствий, ведение штатного расписания, управление контрактами и кадровыми документами. Платформа поддерживает регулярные HR-процессы: one-to-one встречи, адаптацию новых сотрудников, сопровождение увольнения. За счет этого снижается нагрузка на HR-команду и уменьшается риск ошибок из-за ручного ввода данных.

В Stafflow встроены инструменты для корпоративных коммуникаций и работы с вовлеченностью. Это новости, опросы, измерение индекса вовлеченности, сбор обратной связи и отслеживание настроений в команде. Такие механизмы повышают прозрачность внутри компании, помогают укреплять корпоративную культуру и вовремя замечать проблемные зоны в коллективе, чтобы HR могли быстро реагировать на изменения в климате.

Платформа хорошо встраивается в существующую IT-среду компании. Поддерживаются интеграции с системами учета, CRM, мессенджерами, почтовыми сервисами, календарями и job-порталами. Благодаря этому данные синхронизируются между системами, а дублирование информации минимизируется. Мобильное приложение делает Stafflow удобной для сотрудников в удаленном и гибридном формате работы и обеспечивает доступ к HR-процессам 24 на 7 [4].

Отдельное направление – использование искусственного интеллекта. ИИ-модули Stafflow автоматизируют анализ и структурирование резюме, сопоставление профилей кандидатов с требованиями вакансий, генерацию текстов вакансий и кадровых документов, подготовку обучающих материалов, прогнозирование кадровых метрик и формирование рекомендаций по развитию сотрудников. Алгоритмы работают с накопленными данными и помогают HR перейти к принятию решений на основе фактов. Встроенный AI-ассистент отвечает на типовые запросы, помогает с задачами и поддерживает сотрудников на разных этапах их пути в компании. В результате Stafflow

становится не просто системой автоматизации, а интеллектуальным помощником для управленцев в сфере HR [5].

Так, например, в ноябре 2025 г. HRM система Stafflow представила сервис Оценка 360 – комплексный инструмент сбора информации о сотруднике от всех ключевых участников его рабочего процесса: руководителей, подчиненных, коллег, клиентов. В отличие от традиционных подходов, метод 360 градусов решает конкретные бизнес-задачи: персонализация обучения сотрудников, создание культуры обратной связи в компании, выявление и устранение недостатков в коммуникациях «руководитель-подчиненный», «коллега-коллега», «менеджер-клиент» и др. На основе результатов нового сервиса могут быть сформированы индивидуальные планы развития сотрудников [4].

В настоящее время платформа Stafflow активно используется организациями различных отраслей, включая компании, занятые в сфере информационных технологий. Показательным примером является опыт IT-компании MP Solutions, осуществившей переход от фрагментированных Excel-таблиц и отдельных инструментов учета к единой комплексной HR-системе. В результате внедрения указанной платформы компания MP Solutions полностью ушла от ранее используемых решений, которые больше не отвечали потребностям HR-функции. Ключевые процессы были перенесены в Stafflow, что обеспечило их стабильную и эффективную работу. Кроме того, интуитивный интерфейс Stafflow стал полноценным рабочим инструментом, а не формальной системой «для отчетности». Это повысило готовность сотрудников IT-компании участвовать в HR-процессах и усилило их мотивацию [6].

Таким образом, Stafflow – зрелое решение для цифровизации HR в средних и крупных компаниях, которым важно стандартизировать процессы, централизовать данные и сократить трудозатраты на рутинные задачи. Платформа объединяет автоматизацию, аналитику, коммуникации, обучение и администрирование в одном пространстве и обеспечивает целостный подход к управлению человеческими ресурсами. Благодаря широкому охвату процессов и использованию ИИ, Stafflow можно рассматривать как пример интегрированной HCM-системы нового поколения, отражающей текущие тренды цифровой трансформации HR.

Цифровая трансформация в управлении человеческими ресурсами формирует новое качество HR-функции: от поддержки документооборота и отдельных процедур она переходит к роли стратегического партнера бизнеса, опирающегося на данные, платформенные решения и искусственный интеллект. Цифровые технологии в подборе, оценке, обучении и коммуникациях позволяют ускорить процессы, повысить их прозрачность и обоснованность, но сами по себе не гарантируют эффекта: ключевым

условием становится организационная гибкость, готовность перестраивать процессы, развивать цифровые компетенции и менять модели взаимодействия с сотрудниками.

Платформы уровня Stafflow можно рассматривать как пример интегрированной HCM-системы нового поколения, в которой соединяются несколько ключевых трендов: консолидация всех HR-процессов в едином пространстве, развитая аналитика, использование ИИ и ориентация на пользовательский опыт сотрудников. Платформа не только автоматизирует рекрутинг, оценку, обучение, кадровое администрирование и коммуникации, но и создает условия для регулярного мониторинга результативности, формирования персональных траекторий развития и выстраивания культуры обратной связи. Практические кейсы внедрения платформы Stafflow показывают, что такие решения особенно эффективны для компаний, стремящихся уйти от разрозненных сервисов и Excel-таблиц к единой экосистеме управления персоналом, где снижаются транзакционные издержки, растет вовлеченность сотрудников и повышается скорость управленческих реакций на изменения рынка труда.

Список литературы

1. Минина, В.Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации / В.Н. Минина. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2019. – Т. 18, № 3. – С. 400–418.
2. Татевосян, С.А. HR-цифровизация: основные направления развития и факторы влияния / С.А. Татевосян. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2023. – Т. 22, № 1. – С. 37–60.
3. Mahmoud, M.H., Ali, A.A., Alrifae, A.A. et al. The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator // Discov. Sustain. – 2025. – Vol. 6. – Art. 1038.
4. Stafflow – HRM и рекрутинговая система на базе ИИ. – Текст : электронный [сайт]. – URL: https://www.stafflow.by/ (дата обращения: 28.11.2025).
5. Stafflow – обзор платформы. – Текст : электронный [сайт]. – URL: https://landing.stafflow.by/ (дата обращения: 24.11.2025).
6. Stafflow – кейс внедрения в MP Solutions. – Текст : электронный [сайт]. – URL: https://www.stafflow.by/blog/keys-vnedreniya-stafflow-v-mp-solutions-ot-excel-tablic-k-edinoy-platforme-upravleniya-personalom (дата обращения: 24.11.2025).

В начало к содержанию

УДК 159.9.072.53:331.101.3
С.В. Бабичева[1], Л.А. Спектор[2]
[1]Бакалавр
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

РАБОТА С ВЫГОРАНИЕМ И СОХРАНЕНИЕ МОТИВАЦИИ В ПЕРИОД НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

DEALING WITH BURNOUT AND MAINTAINING MOTIVATION DURING TIMES OF UNCERTAINTY

Аннотация. *В современных условиях социально-экономической нестабильности и постоянных изменений проблема профессионального и эмоционального выгорания, сопровождающаяся потерей мотивации, становится все более распространенной. Данная статья посвящена анализу механизмов эмоционального выгорания в условиях неопределенности, а также систематизации практических стратегий его профилактики и сохранения личной эффективности. На основе синтеза данных психологических исследований и управленческих практик рассматриваются методы саморегуляции, восстановления ресурсов, целеполагания и формирования устойчивого мировоззрения. Материал предназначен для широкого круга читателей, которые сталкиваются с симптомами истощения и ищут способы сохранить мотивацию в трудный период.*
Ключевые слова: *профессиональное выгорание, эмоциональное выгорание, мотивация, неопределенность, стресс, психологическая устойчивость, саморегуляция, ресурсное состояние, целеполагание.*

Summary. *In modern conditions of socio-economic instability and constant changes, the problem of professional and emotional burnout, accompanied by loss of motivation, is becoming widespread. This article is devoted to the analysis of the mechanisms of burnout in the context of uncertainty, as well as the systematization of practical strategies for its prevention and preservation of personal effectiveness. Based on the synthesis of data from psychological research and management practices, methods of self-regulation, resource recovery, goal setting and the formation of a sustainable worldview are considered. The material is intended for a wide range of readers who are faced with symptoms of exhaustion and seeking ways to maintain motivation during a difficult period.*
Keywords: *professional burnout, emotional burnout, motivation, uncertainty, stress, psychological stability, self-regulation, resource state, goal setting.*

Современный мир характеризуется высокой динамикой изменений, нестабильностью глобальных процессов и повышенной турбулентностью на рынке труда. Эти факторы создают хроническую атмосферу неопределенности, которая становится фоном как для профессиональной, так и для личной жизни. Постоянная необходимость приспосабливаться к меняющимся условиям, неопределенность перспектив и чувство потери контроля являются мощными стрессорами, приводящими к накоплению усталости, апатии и, в конечном счете, к синдрому эмоционального выгорания. Эмоциональное выгорание – это не просто усталость, а состояние эмоциональ-

ного, физического и умственного истощения, вызванное длительным стрессом, которое сопровождается цинизмом, снижением профессиональной эффективности и потерей смысла в деятельности. В условиях неопределенности традиционные источники мотивации (стабильность, четкие карьерные пути) часто теряют свою силу, что требует разработки новых, более гибких и внутренне обусловленных стратегий для поддержания вовлеченности и жизнеспособности. Эта статья задумана как практическое руководство по выявлению ранних признаков эмоционального выгорания и созданию индивидуальной системы борьбы с ним.

1. Анатомия эмоционального выгорания в условиях неопределенности: от стресса к истощению

Эмоциональное выгорание развивается поэтапно, и понимание этого процесса – первый шаг к его предотвращению. В условиях неопределенности ключевыми триггерами являются:

– потеря контроля и предсказуемости. Неспособность повлиять на внешние обстоятельства и предсказать результаты своих усилий порождает чувство беспомощности;

– информационная перегрузка и многозадачность. Поток противоречивых новостей и необходимость быстро переключаться между задачами в удаленном или гибридном формате истощают когнитивные ресурсы;

– размываются границы между работой и личной жизнью. Это особенно актуально для удаленной работы, когда исчезают физические и временные признаки окончания рабочего дня;

– синдром «ожидания плохих новостей». Постоянное беспокойство о будущем – будь то экономическая ситуация или стабильность на рабочем месте – создает фоновый стресс, который истощает нервную систему.

Классическая трехкомпонентная модель эмоционального выгорания (по Кристине Маслач) особенно ярко выражена:

– эмоциональное истощение: чувство опустошенности, «пресыщения», нехватка энергии даже после отдыха;

– деперсонализация (цинизм): отстраненное, безразличное или негативное отношение к своим обязанностям, коллегам и результатам работы;

– снижение профессиональных достижений: снижение чувства компетентности и продуктивности, неудовлетворенность своими результатами.

В период неопределенности к этому добавляется четвертый, значимый компонент – смысловое выгорание (по данным Всемирной организации здравоохранения, которая в 2019 г. включила эмоциональное выгорание в Международную классификацию болезней как фактор, влияющий на здоровье). Когда будущее неопределенно, фундаментальные вопросы «Зачем я это делаю?» и «К чему это приведет?» остаются без ответа, подрывая глубинную мотивацию.

2. Основа мотивации: от внешних стимулов к внутренней поддержке

В стабильные времена мотивация часто поддерживается внешними факторами: гарантированной заработной платой, карьерным ростом и статусом.

Неопределенность лишает эти факторы надежности, заставляя искать более стабильные внутренние источники.

Автономия и контроль на микроуровне. Если вы не можете контролировать глобальные процессы, важно создать вокруг себя зоны полного контроля: организовать рабочее пространство, спланировать свой день и расставить приоритеты в задачах. Даже небольшие решения, принимаемые самостоятельно, возвращают ощущение самостоятельности.

Компетентность и развитие. Сосредоточьтесь на повышении квалификации, а не только на результатах. Изучение новых вещей, даже в небольшом формате (онлайн-курс, книга, навыки), дает вам ощущение прогресса и укрепляет вашу уверенность в себе.

Взаимосвязанность и цели. Осознание своей роли в команде, помощь клиентам и вклад в общее дело. Во времена кризиса важно переосмыслить, как ваша работа делает жизнь других людей немного лучше.

Ценности подобны якорю. Четкое понимание своих личных и профессиональных ценностей (семья, здоровье, честность, творчество, стабильность) служит компасом в тумане неопределенности. Действия, соответствующие ценностям, приносят глубокое удовлетворение.

3. Практические инструменты: Стратегии борьбы с эмоциональным выгоранием и поддержания мотивации

3.1. Тактика физического и эмоционального восстановления

Ритуализация отдыха: строгое разделение рабочего и личного времени. Создание «ритуалов» для окончания рабочего дня (прогулки, медитация, хобби).

Цифровая гигиена: ограничьте время просмотра новостей и рабочих разговоров в нерабочее время. «Информационная диета» для снижения тревожности.

Регулярная физическая активность: не для получения высоких результатов, а для снятия стресса и выработки эндорфинов. Даже минимальная нагрузка (ходьба, зарядка) имеет значение.

Практики осознанности: дыхательные техники, короткие медитации для возвращения к «здесь и сейчас», которые уменьшают беспокойство о будущем.

3.2. Когнитивные и организационные стратегии

Фрагментация целей (метод слона): разбейте большие и пугающие задачи в условиях неопределенности на микрошаги, которые можно вы-

полнить здесь и сейчас. Каждая выполненная микрозадача – это маленькая победа и доза дофамина.

Сосредоточьтесь на процессе, а не только на результате: наслаждайтесь самим действием, погружаясь в состояние «потока» во время работы.

Регулярная переоценка приоритетов: гибкое планирование, основанное на меняющихся условиях. Использование матрицы Эйзенхауэра для разделения задач на срочные/важные.

Эмоциональная грамотность: называйте свои эмоции («Я сейчас испытываю беспокойство из-за новостей»), ведите дневник, чтобы анализировать свое состояние и находить закономерности.

3.3. Социальная поддержка и общение

Открытый диалог: обсуждайте трудности с руководителем, коллегами и семьей. Поиск совместных решений (гибкий график, перераспределение задач).

Поиск сообщества: общение с людьми, переживающими схожие переживания, может уменьшить чувство изоляции.

Обращение за помощью: обращение к профессиональному психологу или коучу – это не признак слабости, а вклад в устойчивость.

Заключение

Преодоление эмоционального выгорания и поддержание мотивации в период неопределенности – это не разовое действие, а постоянная практика самонаблюдения, адаптации и заботы о себе. Это процесс построения внутреннего «убежища», основанного на личных ценностях, осознанном выборе и внимании к своим ресурсам. Ключевой вывод заключается в том, что в условиях внешнего хаоса стабильность формируется за счет сосредоточения внимания на том, что остается под нашим личным контролем: на наших реакциях, наших повседневных привычках, нашем отношении к происходящему. Вкладывая время и усилия в развитие навыков психологической гибкости, эмоциональной регуляции и осмысленной деятельности, человек не только противостоит эмоциональному выгоранию, но и превращает проблемы неопределенности в возможность личностного роста и переоценки жизненных приоритетов. Жизнестойкость становится самым востребованным навыком, который позволяет не только выживать в меняющемся мире, но и находить в нем точки для развития и удовлетворения.

Список литературы

1. Маслач, К. Правда о эмоциональном выгорании: как организации вызывают стресс у сотрудников и что с этим делать / К. Маслач, М.П. Лайтер. – Москва : Альпина Паблишер. – 2019. – С. 350. – Текст : непосредственный.

2. Водопьянова, Н.Е. Синдром эмоционального выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова. – Санкт-Петербург : Издательский дом «Питер». – 2019. – С. 336. – Текст : непосредственный.

3. Леонова, А.Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса и эмоционального выгорания / А.Б Леонова. – Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. – Вып. 14. Психология. – 2015. – № 4. – С. 3–21.

4. Деси, Э.Л. Теория самоопределения: основные принципы и эмпирические исследования / Э.Л. Деси, Р.М. Райан. – Текст : непосредственный // Психологический журнал. – 2017. – Т. 38. – № 3. – С. 119.

В начало к содержанию

УДК 658.3

С.Э. Белик[1], Л.А. Спектор[2]
[1]Бакалавр
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

СТРАТЕГИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ HR В РОССИИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ РЕШЕНИЙ

HR DIGITALIZATION STRATEGY IN RUSSIA: COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF DOMESTIC AND FOREIGN SOLUTIONS

Аннотация. *В данной статье приводится комплексный анализ стратегий, существующих в современном мире в цифровизации HR-процессов в российских компаниях в условиях импортозамещения. Эффективность применения основывается на анализе функциональности, возможностей, пользовательского опыта, стоимости и соответствии законодательству. Автором разработана методология оценки эффективности по ключевым метрикам и сформулированы пути внедрения цифровых инструментов в HR.*

Ключевые слова: *цифровизация, HR, российский рынок труда, сравнительный анализ.*

Summary. *This article provides a comprehensive analysis of strategies existing in the modern world in digitalization of HR-processes in Russian companies under import substitution conditions. The effectiveness of application is based on analysis of functionality, capabilities, user experience, cost and compliance with legislation. The author has developed a methodology for evaluating performance on key metrics and formulated ways of implementing digital tools in HR.*

Keywords: *digitalization, HR, Russian labor market, comparative analysis.*

В современном мире отчетливо наблюдается рост популярности тенденции цифровизации трансформации человеческих ресурсов (HR) из вспомогательной функции в стратегический актив компаний. Само понятие цифровизации HR означается интеграцию цифровых технологий в управление и набор персонала для автоматизации операционных задач, повышения уровня качества принятия решений на основе информационных данных и улучшение сотрудничества [1, с. 56]. Что касается Российской Федерации, то здесь на сегодняшний день данный процесс приобрел уникальную динамику на фоне геополитических изменений, которые актуализировали задачи импортозамещения и стимулировали быстрое развитие отечественного рынка HR.

Целью данного исследования является проведение сравнительного анализа эффективности отечественных и зарубежных HR-решений для выявления обоснованных стратегий цифровизации для российских компаний.

В последнее время российский рынок HR-tech стал все более и более активно разрабатывать решения для различных бизнес-задач. Согласно опросу, проведенному на сервисе HeadHunter, более 68 % российских компаний в 2023 г. активно искали и переходили на отечественные HR-сервисы, тогда как в 2021 г. этот показатель не превышал 5 % [2, с. 20–22].

Здесь можно рассмотреть наиболее ключевые пары конкурирующих продуктов по разным отраслям.

Во-первых, рекрутинг и подбор персонала. Среди отечественных систем можно выделить «Хантфлоу», Hurma и HRLider. Данные системы предлагают полный цикл управления кандидатами, начиная от размещения вакансий на агрегаторах, таких как hh.ru, Habr Career, до оффера с возможностью интеграции с мессенджерами и телефонией. Зарубежные системы, такие как Lever, Creenhouse, ранее обладали развитой аналитикой и интеграцией с некоторыми глобальными интернет-экосистемами, однако, в текущих условиях доступность их полного функционала ограничена.

Во-вторых, следующей отраслью является поиск и нетворкинг. Среди отечественных сервисов, которые предоставляют подобный функционал выделяют «Контакт» (от HH Group), ORBIS [3, с. 16]. Эти платформы позиционируются как профессиональные социальные сети и инструменты для поиска кандидатов. Здесь же зарубежные сервисы также потеряли доминирующие позиции, открывая путь для популяризации отечественных сервисов.

Для проведения более точного анализа предлагается выделить основные критерии для сравнения. Такими критериями должны выступить функциональность, интеграция, пользовательский опыт, стоимость, соответствие российскому законодательству.

Функциональность означает глубину и широту предлагаемых возможностей. Зарубежные решения часто имеют более проработанные модели управления талантами, аналитики и прогнозирования, например, Talent Man-

agement. Однако, отечественные системы имеют больший фокус на операционной эффективности в рекрутинге и кадровом администрировании.

Интеграция – способность системы соединяться с другими корпоративными сервисами. Отечественные сервисы лучше интегрированы с российскими экосистемами – hh.ru, 1С, «Контур.Эльба». В то же время зарубежные были сильны в связках с международными платформами.

Немало важным критерием также является пользовательский опыт, означающий удобство и интуитивность интерфейса для рекрутеров, менеджеров и сотрудников. На данный момент наблюдается тенденция повышения качества доступности отечественных систем путем постоянного тестирования интерфейсов, опросов и т.д.

Стоимость, как критерий, в данном случае явно разделяет российские и зарубежные сервисы. Отечественные сервисы демонстрируют более низкую тарифную плату для введения своей системы в бизнес [4, с. 5]. Зарубежные требуют наиболее высокой платы за внедрение.

Критически важным критерием является соответствие российскому законодательству. Российские системы имеют встроенные ежедневные обновления в соответствии с изменениями в ТК РФ, налоговом законодательстве и других нормативно-правовых актах. Зарубежные платформы на сегодняшний день адаптации с российским законодательством не имеют.

Исходя из всех существующих на данный момент методологий оценки эффективности HR-сервисов, была разработана единая модель, которая включает в себя наиболее ключевые метрики:

1. Tim-to-Hire. Данный показатель указывает на время от публикации вакансии до выхода кандидата на работу. Снижение данного показателя может свидетельствовать об эффективности рекрутингового инструмента.

2. Cost-per-Hire. Показатель является количественным, и говорит об общих затратах на закрытие одной вакансии. В затраты включаются расходы на рекламу и время работы рекрутеров.

3. Скорость адаптации новых сотрудников. Показатель измеряется с помощью времени выхода сотрудника на показатели эффективности и уровень прохождения испытательного срока [5, с. 21].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что российские системы HR, даже несмотря на то, что их развитие в основном измеряется только в последние годы, на данный момент уже показывают высокие результаты. Отечественные системы имеют связи с множеством других отечественных платформ, полностью соответствуют российскому законодательству и обладают понятным доступным интерфейсом.

Список литературы

1. Сушко, А.Г. Внедрение технологии онлайн-рекрутинга в систему управления персоналом / А.Г. Сушко, О.А. Лымарева. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-3(105).

2. Сапунов, А.В. Управление рекрутингом, обучением и талантами персонала, используя автоматизацию и цифровизацию hr-процессов / А.В. Сапунов. – Текст : непосредственный // ЕГИ. – 2025. – № 1(57).

3. Бережная, М.С. Сравнительный анализ методов подбора персонала, используемых российскими кадровыми агентствами, в зависимости от специализации / М.С. Бережная. – Текст : непосредственный // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 1.

4. Борисова, К.В. Использование современных технологий подбора при дефиците персонала на рынке труда / К.В. Борисова. – Текст : электронный // Мировая наука. – 2025. – № 1(94). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-sovremennyh-tehnologiy-podbora-pri-defitsite-personala-na-rynke-truda (дата обращения: 19.11.2025).

5. Овчинников, Н.И. Повышение эффективности найма и введения в должность новых работников / Н.И. Овчинников. – Текст : непосредственный // Вестник науки. – 2025. – №5 (86).

В начало к содержанию

УДК 331

А.К. Белоусова[1], Ж.В. Горностаева[2]

[1]Магистрант

[2]Канд. экон. наук, профессор

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT

Аннотация. *В данной статье авторами рассматриваются различные аспекты мотивационного менеджмента. Проанализированы подходы к мотивации персонала, изучен механизм мотивации. Приведена характеристика форм мотивации труда. Сделаны выводы о выборе наиболее подходящих инструментов стимулирования труда.*

Ключевые слова: *мотивация, система мотивации, стимул, потребности, персонал, экономика труда, предприятие.*

Summary. *In this article, the authors consider various aspects of motivational management. They analyze approaches to personnel motivation and study the mechanism of motivation. They also provide a description of the forms of labor motivation. The authors draw conclusions about the selection of the most suitable tools for labor stimulation.*

Keywords: *motivation, motivation system, incentive, needs, personnel, labor economics, enterprise.*

В современных реалиях, когда многие отечественные предприятия испытывают дефицит кадров, на первый план выходят мотивация и стимулирование трудовой активности персонала. Практика показывает, что система управления организацией не сможет функционировать эффективно, если не получится побудить трудовой коллектив к достижению стратегических целей и задач предприятия [1].

Подходы к мотивации персонала существенно различаются, что обусловлено многоаспектностью и междисциплинарным характером данной научной категории и описываемых ею отношений. Различные аспекты мотивации персонала в контексте повышения эффективности деятельности организации, рассматривались в научных трудах, как отечественных, так и зарубежных авторов.

Мотивы в жизни любого человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые он испытывает. Базисом выступает потребность, которую можно определить, как осознание отсутствия чего-то необходимого, заставляющее индивида действовать в указанном направлении. Потребность определяет мотив, который в свою очередь обуславливает определенное поведение человека, направленное на достижение поставленной цели. Наглядно механизм мотивации через потребность представлен на рисунке 1 [2].

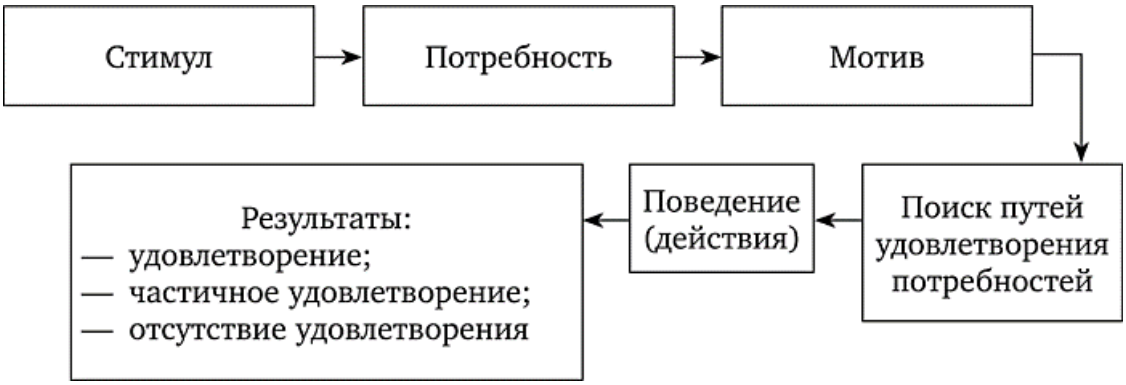


Рис. 1. Механизм мотивации через потребность

Научно-технический прогресс, изменение специфики труда, появление новых средств и предметов труда вывели на первый план проблемы мотивации персонала, заставляя специалистов из разных областей искать новые подходы и решения [3].

Результаты исследований трудового поведения индивида позволили выделить различные теории мотивации, систематизировав их по группам, как это представлено на рисунке 2.

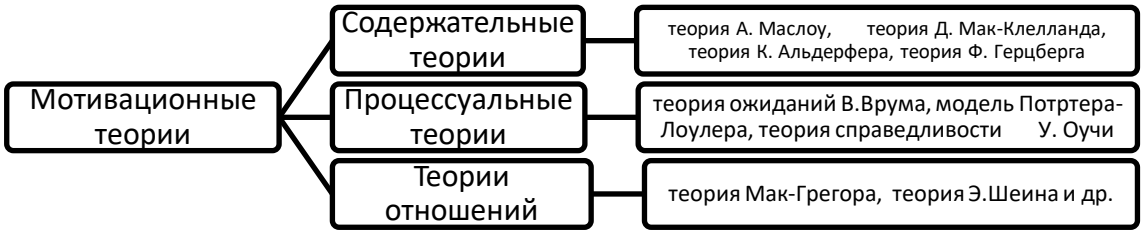


Рис. 2. Различные теории мотивации

Анализ показал, что мотивационные теории имеют свои преимущества и недостатки, и каждый научный подход развивался с учетом влияния действовавших в тот момент внешних факторов.

В научной литературе часто используется термин «мотивация труда», под которым понимается внутреннее побуждение человека к определенному трудовому поведению, ограниченному его умственными и физическими способностями. Согласно большинству теорий мотиваций, целью трудового поведения является достижение в процессе труда либо целей предприятий, либо целей работника, либо совместное достижение целей, как работника, так и организации. В данной ситуации система мотивации предполагает в качестве стимулов любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека при условии, что их получение предполагает трудовую деятельность. Но благо становится стимулом труда только в том случае, когда оно формирует определенный мотив труда.

На сегодняшний день мотивационный менеджмент не имеет четкой научной трактовки. Наиболее часто его определяют, как совокупность инструментов для мотивации трудового поведения персонала, направленного на достижение целей предприятия. Следует отметить, что такой подход представляется чрезмерно упрощенным и сводит мотивационный менеджмент к системе материальных вознаграждений.

На наш взгляд, мотивационный менеджмент – это гибкая концепция, которая обращается к сложным областям психологической теории деятельности и базируется на иерархической уровневой природе установки как психологического механизма деятельности индивида [4]. Мотивационный менеджмент и сформированную на его постулатах систему стимулирования труда следует рассматривать, как ключевые средства обеспечения рационального использования трудовых ресурсов, а также развития кадрового потенциала организации [5].

Рассмотрим внутреннюю и внешнюю форму мотивации труда, их характеристика приведена в таблице.

Таблица

Характеристика форм мотивации труда

Форма	Краткое описание
Внешняя мотивация	Выступает как средство достижения цели или как средство воздействия работодателя на работника. Имеет красочный характер. Например, заработная плата, карьерный рост, признание коллег, дополнительные льготы и бонусы
Внутренняя мотивация	Выступает как понимание смысла, убежденность. Является результатом внутренней установки индивида. Долгосрочна. Не имеет системы поощрений и базируется на активности личности. Человек вовлекается в работу ради самой деятельности, а не для получения вознаграждения

Внешняя мотивация предусматривает использование окружения, входящего в систему интересов компании, например, участие в региональном конкурсе, признание заслуг работника на уровне, отличном от уровня самой компании. Внутренняя мотивация направлена на использование ресурсов самого предприятия и использование их по отношению к работнику, например, вручение почетных грамот.

Ряд авторов подразделяют формы мотивации труда на отрицательную и положительную. Отрицательная внутренняя мотивация базируется на желании получить власть в компании и т.д. Положительная внешняя мотивация – это желание более высокой заработной платы, чем у коллег, получение карьерного роста, ободрение со стороны руководства [6]. Отрицательная внешняя мотивация базируется на избегании неудач, критики со стороны руководства, низкой оценки результатов труда.

Мотивация может быть индивидуальной и коллективной. Известно, что индивидуальные и групповые потребности не всегда совпадают. Значит то, что может мотивировать труд конкретного сотрудника, не всегда является стимулом для продуктивной деятельности коллектива. Причина этого явления заключается в индивидуальных особенностях людей, обладающих разным уровнем образования, разным отношением к материальным и духовным ценностям. Поэтому установление взаимосвязи между индивидуальной и групповой мотивацией заключается в нахождении баланса между индивидуальными и групповыми интересами [7].

Однако в большинстве случаев трудовая деятельность является коллективной, поэтому рассмотрение коллектива как группы позволяет руководству выстраивать необходимые коммуникации между отдельными сотрудниками в процессе труда. По мере усиления коллективной мотивации отмечается частичное замещение индивидуальных мотивов – групповыми. Это приводит к улучшению атмосферы в трудовом коллективе, способствует повышению производительности труда и созданию условий для эффективной работы всего предприятия.

Индивидуальная мотивация чаще всего основана на стремлении к комфорту. Коллективная мотивация вызвана такими потребностями, как стремление занять определенное место в иерархии, желание понравиться коллегам и руководству и некоторыми другими потребностями.

Отдельно следует отметить самомотивацию, основанную на потребности работника к самореализации и самосовершенствованию в рамках определенной трудовой деятельности. Опыт показывает, что все формы мотивационного менеджмента тесно взаимодействуют друг с другом, поэтому нельзя утверждать об исключительности какой-либо из них [8].

Денежное стимулирование имеет денежное и(или) материально-вещественное выражение. Основным элементом выступает заработная плата, обуславливающая эффективность труда и трудовую активность персонала. Сотрудники выполняют трудовые функции, чтобы обеспечить удовлетворение своих базовых потребностей, поэтому размер оплаты труда является весьма важным фактором стимулирования. В системе денежной мотивации могут присутствовать бонусы, премии, участие в капитале акционерного общества и другие инструменты. Неденежное стимулирование труда может иметь социальный (бесплатные путевки) и функциональный (улучшение условий труда) вектор развития [9].

Многие специалисты рассматривают денежное стимулирование труда через понятие компенсационного пакета, представляющего собой комплекс положений об оплате труда и премировании, а также льгот для сотрудников, разрабатываемых организацией самостоятельно. Основной целью компенсационного пакета является стимулирование трудового поведения работников в направлении достижения конкретных задач организации.

Исходя из этого, могут быть определены следующие цели системы денежной мотивации – это привлечение квалифицированных кадров, сохранение работоспособного и лояльного коллектива, повышение производительности труда и активности персонала. Довольно часто в систему компенсаций включена основная и дополнительная часть. Основную часть системы составляет заработная плата работника, а дополнительную – это льготы, которые ему предоставляет работодатель [10].

Нематериальные стимулы направлены на удовлетворение социально-психологических потребностей персонала. Они ориентированы на моральное воздействие за счет создания вокруг работника благоприятной атмосферы и уверенности в завтрашнем дне. К инструментам нематериального стимулирования труда относят: объявление благодарности, признание профессиональных достижений, карьерный рост, обучение за счет работодателя и др. Границы материального и нематериального стимулирования выражаются через статусные отличия. Например, талантливому сотруднику, помимо более высокой оплаты труда может быть представлен отдельный рабочий кабинет, указывающий на его особое социальное положение в организации.

Выбор наиболее подходящих инструментов стимулирования труда зависит от того, к какому мотивационному типу относится данный работник и каковы его потребности в текущий момент времени. Грамотный выбор позволяет повысить эффективность мотивационного менеджмента через сосредоточение работниками усилий в той сфере, которая является важной для компании [11].

Список литературы

1. Целин, В.Е. Мотивация персонала в условиях кризиса / В.Е. Целин, М.А. Кузнецова, С.В. Юдина. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2022. – № 26(130). – С. 405–407. – URL: https://moluch.ru /archive/130/36214 (дата обращения: 02.02.2026).
2. Управление персоналом в социальной работе : учебник для вузов / Т.В. Бюндюгова [и др.]. – Москва : Юрайт, 2023. – 378 с. – ISBN 978-5-534-13772-9. – Текст : непосредственный.
3. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]. – Москва : Юрайт, 2023. – 461 с. – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст : непосредственный.
4. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2024. – 178 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14873-2. – Текст : непосредственный.
5. Данцева, Д.С. Современные методы управления персоналом организации / Д.С. Данцева. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2022. – № 40(174). – С. 106–108. – URL: https://moluch.ru/archive/174/45845/ (дата обращения: 02.02.2026).
6. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А.П. Панфилова [и др.]. – Москва : Юрайт, 2022. – 313 с. – ISBN 989-5-534-26744-9. – Текст : непосредственный.
7. Горленко, О.А. Управление персоналом : учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. – Москва : Юрайт, 2023. – 217 с. – ISBN 978-5-534-16215-8. – Текст : непосредственный.
8. Башкатова, Ю.И. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях / Ю.И. Башкатова, Р.В. Каптюхин, Л.В. Звягина. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2022. – № 6.2(65.2). – С. 3–5. – URL: https://moluch.ru/archive/65/10827/ (дата обращения: 02.02.2026).
9. Психология труда : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Манухина [и др.] ; под общей редакцией С.Ю. Манухиной. – Москва : Юрайт, 2024. – 485 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7215-3. – Текст : непосредственный.
10. Мамедов, А.А. Формирование системы показателей оценки эффективности промышленных предприятий / А.А. Мамедов, Т.Г. Трухина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 2(136). – С. 459–461. – URL: https://moluch.ru/archive/136/38034/ (дата обращения: 02.02.2026).

11. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 375 с. – ISBN 978-5-534-03013-6. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 338

М.М. Бурданосов[1], Е.Н. Кущ[2]
[1]Студент
[2]Канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономической безопасности и аудита»
г. Ставрополь

АНАЛИЗ ДИНАМИКИ КОРРУПЦИОННЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ СТРАНЫ

ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF CORRUPTION CRIMES AND THEIR IMPACT ON THE ECONOMIC SECURITY OF THE COUNTRY

Аннотация. *В статье проводится анализ динамики коррупционных преступлений в России. На основе официальной статистики и экономических показателей исследуется взаимосвязь между уровнем коррупции и ключевыми параметрами экономической безопасности страны. Выявлены основные тенденции, структурные сдвиги в коррупционной преступности и ее детерминанты. Определено негативное влияние коррупции на инвестиционный климат, конкурентную среду и макроэкономическую стабильность. В заключение предложены направления совершенствования антикоррупционной политики как элемента стратегии обеспечения экономической безопасности.*

Ключевые слова: *коррупционные преступления, экономическая безопасность, динамика преступности, антикоррупционная политика, национальная безопасность, теневая экономика, государственное управление.*

Summary. *The article analyzes the dynamics of corruption crimes in Russia. Based on official statistics and economic indicators, the relationship between the level of corruption and key parameters of the country's economic security is examined. The main trends, structural shifts in corruption crime, and its determinants are identified. The negative impact of corruption on the investment climate, competitive environment, and macroeconomic stability is determined. In conclusion, the article proposes directions for improving anti-corruption policies as an element of the economic security strategy.*

Keywords: *corruption crimes, economic security, crime dynamics, anti-corruption policy, national security, shadow economy, public administration.*

Коррупция на протяжении нескольких десятилетий является одной из важнейшей проблемы, с которой сталкивается государство. Современная коррупция, сложившаяся в России, представляет собой сложное, много-

факторное явление, которое затрагивает абсолютно все сферы жизни человека. При этом как бы государство не старалось бороться с коррупционными схемами, данный процесс все же продолжает функционировать.

В рамках исследования проведем анализ динамики коррупционных правонарушений в стране их влияние на экономическую безопасность, а также государственные меры и инструменты в борьбе с коррумпированностью.

Под коррупцией, согласно статье 1 Федерального закона «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273-ФЗ, понимается «злоупотребление властью в личных или групповых интересах, приводящие к незаконному получению материальной или нематериальной выгоды» [1]. Коррупция в России имеет множество форм, но одной из главных остается взяточничество, так по статистике, которую предоставило МВД, доля взяток среди всех коррупционных преступлений в первом квартале 2025 г. составила 60,9 % [4]. Лидирующими сферами по количеству коррупционных правонарушений являются:

– правоприменительная;
– воинская служба;
– образование и наука;
– финансовая деятельность;
– здравоохранение.

Компания BANKIROS провела анонимный онлайн опрос, результаты которого оказались неожиданным – всего 36% от опрошенных ответили, что никогда не давали взятки и не планируют этого делать, а остальная часть опрошенных либо уже давали взятки в виде денежных средств или ценных подарков, либо готовы дать взятку, если это понадобиться [6]. Все это говорит о том, что взяточничество, по мнению большинства, является нормальным явлением, которое используется в качестве облегчения и решения различных проблем.

Для полного понимания ситуации рассмотрим динамику коррупционных преступлений в России за последние пять лет (рис.).

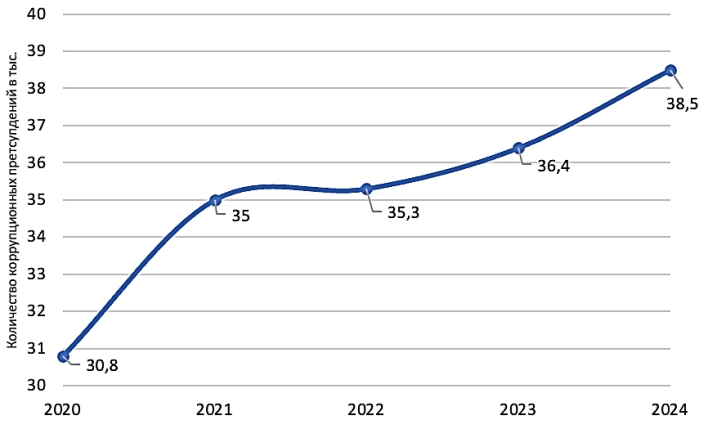


Рис. Динамика коррупционных преступлений в России за пять лет

С помощью динамики, изображенной на рисунке, можно заметить, что количество коррупционных преступлений в стране растет с каждым годом, что несомненно оказывает влияние на экономическую безопасность России.

В первую очередь коррупционные преступления оказывают влияние на бюджетное планирование в сфере государственных контрактов. Из-за изменений в сметах, хищений и откатов подрядчики искажают данные в бюджетных потоках, что в последствии приводит к тому, что государству приходится искать дополнительные денежные средства для завершения проектов. Счетная палата РФ регулярно фиксирует завышение стоимости в 1,5–3 раза при реализации социальных проектов, чаще всего такие нарушения выявляются в сфере ЖКХ и здравоохранения [5]. С точки зрения экономической безопасности данные ситуации оказывают влияние на эффективность работы государственного аппарата, ведет к увеличению дефицита в бюджете страны.

Еще одним распространенным проявлении коррупции является дача взятки лицам, которые имеют руководящую должность или доступ к государственной власти, например, в целях получения каких-либо официальных документов или разрешений [3]. В России в первом квартале 2025 г. были возбуждены уголовные дела, связанные с коррупцией, в отношении 99 депутатов и высокопоставленных чиновников [4]. Все это создает неравенство среди участников рыночных отношений – выигрывают те фирмы, которые взаимодействуют с чиновниками, например, дорожные подряды со стороны госконтрактов в некоторых регионах страны получают одни и те же компании, а участие в тендере носит лишь формальный характер. В таком случае коррупция выступает, как препятствие для развития предпринимательства и рыночных отношений, что в последующем приведет к снижению уровня конкуренции.

Коррупционные правонарушения влияют не только на экономическую безопасность страны, но и национальную безопасность. Коррупция в сфере оборонно-промышленных закупок снижает качество вооружений и уменьшает боеспособность отечественной армии. Наглядным примером является коррупционный скандал, который произошел в 2012 г., вокруг ОАО «Обороносервис». Данный холдинг занимался обслуживанием войск путем ремонта техники, уборки казарм и территорий вблизи воинских частей и многим другим, но в конце октября 2012 правоохранительные органы выявили махинации компании, связанные с реализацией непрофильных военных активов, ущерб оценили в более 3 млрд. руб. [4]. В таком аспекте коррупция стала угрозой, которая могла подорвать безопасность страны и ослабить ее позиции на международной арене.

Государство для предотвращения коррупционных правонарушений использует следующие инструменты и меры [2]:

– внедрение специализированных электронных сервисов и платформ при работе с государственными закупками и услугами для осуществления контроля над деятельностью государственного аппарата;

– постоянное повышение уровня квалификации сотрудников правоохранительных органов, которые занимаются предотвращением коррупционных преступлений, с помощью обучения их современным методам выявления коррупционных преступлений в условиях цифровизации экономических систем;

– воспитание антикоррупционной культуры среди населения страны посредством провождения мероприятий, которые направленны на формирование у граждан негативного отношения к коррупции и готовность людей сообщать в правоохранительные органы о фактах коррупционных преступлений.

Проведенное исследование показывает, что в стране положительная тенденция к росту коррупционных преступлений – с каждым годом их становится все больше, и они проникают в ключевые сферы жизни человека. Такое явление негативно сказывается как на экономической безопасности, так и на национальной безопасности страны. Государство активно использует различные комплексные меры и инструменты в борьбе с коррупционными правонарушениями, но, так как коррупция продолжает расти, можно сказать, что на данный момент времени государственные методы в противодействии коррупции являются малоэффективными.

К сожалению, коррупцию невозможно искоренить полностью, она всегда будет частью повседневной жизни человека, но необходимо минимизировать число коррупционных правонарушений для обеспечения как экономической безопасности, так и процветания, и развития страны в целом.

Список литературы

1. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». – Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228.

2. Еремин, Р.В. О мерах по борьбе с коррупцией / Р.В. Еремин. – Текст : электронный // Научный вестник ОрЮИ МВД России им. В.В. Лукьянова. – 2023. – № 2(95). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/o-merah-po-borbe-s-korruptsiey (дата обращения: 30.11.2025).

3. Карапунарлы, А.М. Проблемы противодействия коррупции / А.М. Карапунарлы, А.Э. Маякунов. – Текст : электронный. // АВБсП. – 2023. – № 1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-protivodeystviya-korruptsii (дата обращения: 30.11.2025).

4. Официальный сайт МВД РФ. – Текст : электронный [сайт]. – URL: https://мвд.рф/ (дата обращения: 30.11.2025).

5. Официальный сайт Счетной палаты РФ. – Текст : электронный [сайт]. – URL: https://ach.gov.ru/ (дата обращения: 30.11.2025).
6. Официальный сайт компании BANKIROS. – Текст : электронный [сайт]. – URL: https://bankiros.ru/ (дата обращения: 30.11.2025).

В начало к содержанию

УДК 331.108

Ж.М. Голанова[1], А.Н. Саевец[2]
[1]Канд. психол. наук, доцент
[2]Канд. экон. наук, доцент
Белорусский государственный экономический университет, г. Минск, Беларусь

ФАКТОРЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ПЕРВОГО МЕСТА РАБОТЫ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

FACTORS OF CORPORATE CULTURE INFLUENCING THE CHOICE OF THE FIRST WORKPLACE BY YOUNG SPECIALISTS

Аннотация. *Проводится исследование внутренних и внешних факторов корпоративной культуры и их влияния на успешность организации. Реализуется метод экспертных оценок, в рамках которого анализируется восприятие корпоративной среды студентами – будущими специалистами. Изучаются ключевые элементы корпоративной культуры, определяется их значимость, формулируются рекомендации по их эффективному использованию для привлечения и удержания персонала.*

Ключевые слова: *корпоративная культура, внешние и внутренние факторы, молодые специалисты.*

Summary. *The study examines internal and external factors of corporate culture and their impact on organizational success. The method of expert evaluations is implemented, within which the perception of the corporate environment by students – future specialists – is analyzed. Key elements of corporate culture are studied, their significance is determined, and recommendations are formulated for their effective use in attracting and retaining personnel.*

Keywords: *corporate culture, external and internal factors, young specialists.*

В современных условиях научно-технического прогресса, стремительного внедрения инноваций в деятельность организаций и жесткой конкурентной борьбы на внутренних и внешних рынках особенно актуальными становятся поиски новых ресурсов для повышения конкурентного потенциала любой организации. Для достижения этой цели компании применяют различные стратегические подходы, однако зачастую вне поля зрения остается важнейший стратегический ресурс – человеческий капитал. Интеллект, образование, харизма, энергичность, лояльность, трудоспособ-

ность и изобретательность, творческий потенциал сотрудников являются главным ресурсом организации, движущей силой ее развития. Это, в свою очередь, требует от организации не только эффективного использования этого ресурса, но и его сохранения, поддержки и развития через формирование сильной корпоративной культуры. Очевидно, что если организация заинтересована в эффективности своего бизнеса и укреплении конкурентных позиций, ей необходимо уделять особое внимание формированию корпоративной культуры как ключевому фактору успеха [1, с. 507–516].

В современной научной литературе существует множество определений понятия «корпоративная культура», что еще раз подчеркивает, как актуальность, так и неоднозначность, многогранность поставленной исследовательской проблемы. Одни авторы делают акцент на организационном климате, присущем компании, другие рассматривают корпоративную культуру как совокупность норм поведения, отношений, убеждений и ценностей, разделяемых всеми членами организации. Мы же, исходя из того, что при столь широком спектре определений невозможно выработать единую трактовку понятия «корпоративная культура», считаем более продуктивным сосредоточить внимание на изучении факторов организационной культуры, определении их иерархии и значимости.

Традиционно принято выделять внешние и внутренние факторы корпоративной культуры, которые опосредованно формируют общий культурный фон организации. К внутренним факторам корпоративной среды относятся такие элементы, как уровень мотивации сотрудников, структура управления, особенности коммуникаций внутри коллектива, сложившиеся традиции и другие аспекты внутренней жизни организации. Внешние факторы включают экономическую, социальную и политическую ситуацию в окружающей среде, уровень профессиональной подготовки специалистов на рынке труда, а также религиозные или культурные приоритеты, характерные для внешнего социума. Эти факторы возникают вне конкретной организации и напрямую с ней не связаны, однако могут оказывать существенное влияние на формирование корпоративной культуры.

Так, организация вынуждена учитывать уровень профессиональной подготовки кандидатов, поступающих на вакантные должности, а также ценностные установки и семейные традиции, сложившиеся у сотрудников вне стен компании. Изучение факторов, влияющих на корпоративную культуру, позволяет глубже понять механизмы ее формирования и развития, а также выявить приоритеты, которые будут определять поведение и мировоззрение будущих специалистов. Такой подход способствует более осознанному формированию корпоративной среды, укреплению конкурентных позиций организации и созданию условий для ее устойчивого развития.

Таким образом, для более глубокого понимания механизмов формирования и развития корпоративной культуры было проведено авторское исследование с использованием метода экспертных оценок. Такой подход позволил выявить и структурировать различные аспекты корпоративной среды. Полученные результаты были сгруппированы в два основных блока: первый включает факторы корпоративной культуры, формируемые внутри самой организации, а второй отражает внешние факторы, которые так или иначе оказывают влияние на корпоративную культуру.

В ходе проведенного исследования удалось собрать представления студентов – будущих специалистов – о том, какие факторы корпоративной культуры они считают наиболее значимыми для успешности организации. Всего в исследовании участвовало 44 человека. Каждый респондент анализировал предложенные факторы и выставлял им баллы по пятибалльной шкале: значение «1» означало минимальное влияние фактора на эффективность работы компании, а «5» – максимальное. Такой формат оценки дал возможность не только выявить индивидуальные мнения, но и сопоставить их между собой, выделив наиболее важные элементы корпоративной культуры с точки зрения молодых специалистов. В результате был сформирован массив данных, отражающий восприятие внутренней и внешней составляющей корпоративной культуры, а также степень их влияния на успех организации.

Анализ полученных данных показал, что внутренние факторы корпоративной культуры получили, в целом, более высокие оценки (3,78), по сравнению с внешними (2,94). Это в целом подтверждает, что именно внутренняя среда организации (по мнению будущих специалистов) играет ключевую роль в формировании эффективной организационной культуры.

Рассмотрим более подробно факторы внутренней корпоративной культуры. Наибольшее значение респонденты придают условиям труда, атмосфере на рабочем месте и графику работы (4,77), а также инновациям и использованию современных технологий (4,36) и мотивации сотрудников (4,36). Эти результаты свидетельствуют о том, что молодое поколение рассматривает комфортные условия работы, внедрение современных решений и справедливую мотивацию как ключевые составляющие успеха организации. Несколько ниже, но также достаточно высоко, были оценены такие факторы, как уровень кадровой политики и лояльность работников (3,95), корпоративный имидж (3,86), информированность сотрудников (3,77), способы коммуникации внутри коллектива (3,77) и корпоративные ценности (3,77). Это указывает на то, что прозрачность, открытость и наличие четких ценностей также воспринимаются как значимые элементы корпоративной культуры.

В то же время, такие аспекты, как интернациональность (2,91) и дресс-код сотрудников (2,68), получили низкие оценки среди внутренних факторов корпоративной культуры, что может отражать менее критичное

отношение будущих специалистов к внешним атрибутам и многонациональному составу коллектива по сравнению с внутренними процессами и атмосферой между членами коллектива.

Проведем анализ внешних факторов корпоративной культуры. Еще раз подчеркнем, что они были в целом оценены ниже по сравнению с внутренними. Наибольшее значение среди внешних факторов будущие специалисты отводят системе здоровья и отдыха (3,32), а также экономической системе (3,27) и поддержке семьи со стороны организации (3,00). Влияние системы образования (2,95), политической системы (3,09) и особенно религиозной составляющей (2,00) оценивается как менее значимое для успешности корпоративной культуры. Это может свидетельствовать о том, что для респондентов наиболее важны те внешние условия, которые непосредственно отражаются на их благополучии и возможностях для восстановления после трудового дня, а более глобальные социальные и религиозные аспекты воспринимаются как фоновые и менее приоритетные.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о доминирующей роли внутренних факторов в формировании корпоративной культуры и ее восприятии будущими специалистами. Атмосфера внутри коллектива, условия труда, мотивация и инновационность были признаны наиболее значимыми элементами, обеспечивающими устойчивое развитие организации. Внешние факторы, хотя и получили более низкие оценки, также оказывают влияние, формируя дополнительную устойчивость корпоративной среды и позитивный имидж компании.

На основании полученных данных можно рекомендовать организациям сосредоточить усилия на развитии внутренних факторов корпоративной культуры: обеспечении комфортных условий труда, внедрении современных технологий, создании справедливой системы мотивации и поддержании открытых коммуникаций. Одновременно целесообразно уделять внимание внешним факторам, особенно тем, что связаны с поддержкой здоровья и отдыха сотрудников, а также с учетом семейных ценностей. Такой комплексный подход позволит не только привлекать молодых специалистов, но и удерживать их, укрепляя лояльность персонала и обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность организации.

Список литературы

1. Оганезова, Н.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации / Н.А. Оганезова, Д.А. Плешев. – Текст : непосредственный // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2022. – Т. 2. – Вып. 4. – С. 507–516.

В начало к содержанию

УДК 331
С.Д. Демко[1], Е.С. Немцова[2]
[1]Студент 3 курса
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт экономики и управления СКФУ в г. Ставрополь

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ: НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ЯНДЕКС» (2022–2024 гг.)

CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR EMPLOYEE RETENTION IN TIMES OF TURBULENCE: A CASE STUDY OF YANDEX (2022-2024)

Аннотация. *В условиях экономической и социально-политической нестабильности корпоративная культура становится ключевым инструментом удержания персонала и поддержания устойчивости компании. В статье на примере российской технологической компании «Яндекс» проанализирована система HR-процессов, направленная на снижение текучести кадров и поддержание вовлеченности персонала в период 2022–2024 гг. Анализ основан на открытых корпоративных данных и включает оценку механизмов адаптации, внутренней мобильности, профессионального развития и программ поддержки благополучия персонала. На основе исследования формулируются рекомендации, применимые для российских компаний, работающих в условиях турбулентности. Особое внимание уделено анализу влияния внешних факторов (санкционное давление, трансформация логистических цепочек, изменения на рынке труда) на корпоративную культуру и кадровую стратегию компании. Определены ограничения исследования и обозначены перспективы дальнейшего изучения темы.*

Ключевые слова: *корпоративная культура; удержание персонала; HR-стратегии; текучесть кадров; внутренняя мобильность; профессиональное развитие; психологическая поддержка; турбулентность; российские компании; Яндекс.*

Summary. *In conditions of economic and socio-political instability, corporate culture is becoming a key tool for retaining staff and maintaining the sustainability of the company. Using the example of the Russian technology company Yandex, the article analyzes the HR process system aimed at reducing staff turnover and maintaining staff engagement in the period 2022-2024. The analysis is based on open corporate data and includes an assessment of adaptation mechanisms, internal mobility, professional development, and staff well-being support programs. Based on the study, recommendations are formulated that are applicable to Russian companies operating in conditions of turbulence. Special attention is paid to the analysis of the impact of external factors (sanctions pressure, transformation of logistics chains, changes in the labor market) on the corporate culture and HR strategy of the company. The limitations of the study are identified and the prospects for further study of the topic are outlined.*

Keywords: *corporate culture; employee retention; HR strategies; staff turnover; internal mobility; professional development; psychological support; turbulence; Russian companies; Yandex.*

Российские компании в современный период функционируют в условиях высокой степени внешней и внутренней турбулентности, обусловленной экономической и социально-политической нестабильностью. В таких условиях корпоративная культура становится важным инструментом удержания персонала, поддержания вовлеченности и снижения текучести, особенно среди ключевых специалистов. «Яндекс» является наглядным примером того, как продуманная корпоративная политика и HR-инициативы помогают сохранять команду и поддерживать стабильность.

По данным на конец 2024 г., численность персонала «Яндекса» достигла почти 29 000 человек, что заметно больше, чем в 2022 г. (20 850) и 2023 году (25 127) [1, с. 39]. В течение года через компанию прошло около 35 250 сотрудников, что отражает активность найма и оборот персонала. При этом более трети команды работают в компании более трех лет, а около 1,2 тысячи сотрудников отметили 10 и более лет работы [1, с. 40]. Общий показатель текучести кадров за 2024 г. составил 21,4 %, при этом уровень нежелательной текучести находился на отметке 7,7 %. Указанные значения свидетельствуют об эффективности политики удержания ключевых специалистов в условиях высокой рыночной динамики.

Одним из ключевых инструментов удержания является прозрачная и справедливая система отбора и оценки. Все кандидаты проходят одинаковые этапы собеседований, а решение о найме принимается на основе оценки профессиональных компетенций, что исключает влияние таких нерелевантных факторов, как пол, возраст, национальность и др. Сотрудников оценивают каждые шесть месяцев, а результаты напрямую соотносятся с премиями, что повышает доверие к мотивационной системе.

Для помощи новым сотрудникам «Яндекс» внедрил трехмесячную программу адаптации (onboarding), где каждому назначают наставника (бадди), помогают с переездом и погружают в корпоративную культуру. Компания развивает профессиональный рост через внутренние сервисы для ротации проектов, образовательную платформу «Квант», программы обмена опытом между сотрудниками и сообщество руководителей «Сфера». В 2024 г. в среднем 29,7 тысячи сотрудников ежемесячно пользовались «Квант», чтобы развивать профессиональные навыки.

Особое внимание уделяется психологической безопасности. В компании формируют нормы честности, взаимоуважения и этического поведения, проводят тренинги по деловой этике и предоставляют широкий спектр поддержки для физического и психического здоровья, например, консультации психологов, телемедицину, спортивные программы, образовательные и культурные мероприятия, включая летний марафон «Лето вместе», в котором приняли участие более 29 тыс. человек из 30 городов [1, с. 48].

Структура корпоративного управления в «Яндексе» многоуровневая. На высшем уровне комитет по корпоративному управлению и устойчивому развитию контролирует результаты инициатив, а операционные подразделения, такие как «Технологии для общества и устойчивое развитие», координируют проекты по инклюзии, благотворительности, экологии и защите данных. Такой подход обеспечивает согласованность действий всех подразделений и стратегическую стабильность.

Значительную роль в системе удержания и мотивации персонала в «Яндексе» играют практики внутреннего обмена опытом и ротации сотрудников между проектами. Возможность пробовать себя в разных направлениях, работать над разными продуктами и перенимать опыт коллег помогает поддерживать высокий уровень вовлеченности, снижает риск профессионального выгорания и развивает гибкие навыки, которые особенно важны в условиях нестабильной внешней среды. Такая практика создает ощущение карьерной мобильности внутри компании, что дополнительно удерживает ценных сотрудников, которые могли бы рассматривать переход в другие организации.

Большое внимание компания уделяет социальной поддержке персонала. Программы медицинского страхования, психологической помощи, спортивные инициативы, компенсации за переезд и различные льготы создают чувство защищенности и стабильности. В условиях внешней неопределенности, связанной с экономическими и политическими вызовами, такой комплексный подход снижает тревожность, укрепляет лояльность и повышает общую устойчивость команды. Это особенно важно для компаний, где интеллектуальный капитал является ключевым ресурсом, как в случае с «Яндексом» [3, с. 115].

На основе выявленных особенностей можно предложить ряд рекомендаций, которые могут оказаться полезными и для других российских компаний:

1. Повышение прозрачности HR-процессов. Четкие и открытые правила способствуют снижению неопределенности и укреплению доверия внутри коллектива.

2. Развитие программ внутренней мобильности. Возможности перехода между проектами и смены ролей способствуют поддержанию интереса к работе, снижают риск профессионального выгорания и формируют универсальные компетенции.

3. Внедрение комплексных программ психологической поддержки. Регулярные консультации, тренинги по стрессоменеджменту, гибкие формы занятости и мероприятия по улучшению психологического климата формируют среду, в которой сотрудники чувствуют себя защищенными [2, с. 215].

Проведенный анализ показал, что корпоративная культура является ключевым фактором в процессе удержания сотрудников. Это связано с активным внедрением новых технологий, с появлением новых форм занятости, среди которых становится все более популярна удаленная работа. Компании вынуждены подстраиваться под эти условия и искать более гибкие методы управления персоналом и внутренними процессами. Те организации, которые смогли создать доверительную атмосферу в коллективе и дают возможность сотрудникам развиваться в трудных условиях, сталкиваются с меньшими кадровыми рисками.

Однако нужно учесть, что проведенное исследование имеет некоторые ограничения в применении. Оно основано на примере крупной технологической компании, обладающей множеством как финансовых, так и организационных ресурсов. Для малых и средних предприятий проведение похожих мероприятий может быть недоступно, поэтому переносить опыт напрямую сложно. Корпоративная культура это многослойное и социально сложное явление. Она складывается из множества факторов, а ее проявления могут значительно отличаться в разных организациях. Поэтому при использовании выводов анализа необходимо учитывать контекст, особенности структуры организации и ее возможности.

Опыт «Яндекса» показывает, что корпоративная культура представляет собой не элемент корпоративного бренда, а стратегический ресурс и инструмент удержания персонала. Четкая и понятная кадровая политика, возможности профессионального роста, открытость внутренних процессов и внимание к благополучию сотрудников делают корпоративную среду более устойчивой и привлекательной для специалистов.

Список литературы

1. Яндекс. Отчет об устойчивом развитии 2024 / Яндекс. – Текст : электронный // ESG Report. – 2025. – 106 с. – URL: https://help.yandex.ru/s3static/docs/esg-report-2024.pdf (дата обращения: 27.11.2025).

2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / М. Армстронг, С. Тейлор. – Текст : электронный – Санкт-Петербург : Питер. – 2018. – 1040 с. – ISBN 978-5-4461-0375-1. – URL: https://ibooks.ru/bookshelf/24894/reading (дата обращения: 27.11.2025).

3. Schein, E.H., Schein, P. Organizational Culture and Leadership / E.H. Schein, P. Schein // 5th ed. – John Wiley & Sons Limited – 2017. – 411 p.

В начало к содержанию

УДК 339.7
Д.А. Ермолова[1], И.Б. Кушнир[2]
[1]Бакалавр
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ЦИФРОВАЯ ВАЛЮТА ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕОДОЛЕНИЯ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ В МЕЖДУНАРОДНЫХ РАСЧЕТАХ

CENTRAL BANK'S DIGITAL CURRENCY AS A TOOL TO OVERCOME SANCTIONS RESTRICTIONS IN INTERNATIONAL SETTLEMENTS

Аннотация. *Настоящая статья посвящена комплексному исследованию потенциала Цифровой валюты Центрального банка (CBDC) как инструмента для диверсификации международных расчетов и снижения зависимости российской экономики от санкционного давления на ее финансовую инфраструктуру. Статья выявляет ключевые технические, правовые и политические барьеры на пути реализации данного потенциала. Сделан вывод, что цифровой рубль является необходимым, но недостаточным условием для «дедолларизации» расчетов. Его успех будет целиком зависеть от способности российской экономики стать нетто-экспортером востребованных товаров и услуг в рамках новых логистических цепочек, а также от готовности стран-партнеров к глубокой финансовой интеграции на альтернативных платформах.*
Ключевые слова: *цифровой рубль, CBDC, санкции, международные расчеты, платежные системы, дедолларизация.*

Summary. *This article is devoted to a comprehensive study of the potential of the Central Bank Digital Currency (CBDC) as a tool for diversifying international settlements and reducing the Russian economy's dependence on sanctions pressure on its financial infrastructure. The article identifies key technical, legal, and political barriers to the realization of this potential. It concludes that the digital ruble is a necessary but insufficient condition for the "de-dollarization" of settlements. Its success will depend entirely on the Russian economy's ability to become a net exporter of high-demand goods and services through new logistics chains, as well as on the willingness of partner countries to engage in deep financial integration on alternative platforms.*
Keywords: *digital ruble, CBDC, sanctions, international settlements, payment systems, and de-dollarization.*

Современная фаза санкционного давления на Россию, инициированная в 2022 г., отличается беспрецедентной глубиной и широтой охвата финансовой системы. Отключение ключевых российских банков от системы SWIFT, замораживание примерно ~300 млрд долл. международных резервов Банка России и запреты на предоставление финансовых услуг создали экзистенциальный вызов для системы международных расчетов страны. В этих условиях поиск альтернативных, устойчивых к внешнему давлению механизмов проведения трансграничных платежей перешел из разряда

теоретических изысканий в область практической государственной необходимости.

Общество всемирных межбанковских финансовых телекоммуникаций (SWIFT) выполняет функцию центральной нервной системы глобальных финансов. Это не платежная система, а стандартизированная система обмена сообщениями, на основе которой банки выставляют счета, подтверждают легитимность транзакций и осуществляют клиринг. Именно эта монополия на коммуникационный стандарт делает отключение от SWIFT столь мощной санкцией – оно не замораживает активы напрямую, но разрушает инфраструктуру доверия и операционной эффективности, необходимую для интеграции в мировую экономику.

Исторически санкции в отношении SWIFT применялись точечно: против Ирана в 2012–2016 гг. (с последующим восстановлением доступа) и, наиболее масштабно, против ряда российских банков с 2014 г. (в рамках санкций из-за событий в Крыму) и последующее отключении ключевых российских финансовых институтов в феврале 2022 г., что стало беспрецедентным по охвату экономики стран G20. Это создало для России и других потенциальных стран-объектов подобных санкций императив поиска или создания альтернативных стратегий обхода санкционных ограничений, связанных с отключением от системы SWIFT, посредством использования цифровых валют различных типов.

Цифровые валюты в данном контексте представляют интерес в двух ключах: как технологическая инфраструктура и как средство платежа и расчетная единица. Блокчейн и распределенные реестры предлагают альтернативный способ записи, проверки и передачи информации о транзакциях, потенциально заменяя функцию SWIFT как системы обмена сообщениями. Криптоактивы и цифровая валюта центрального банка могут использоваться для непосредственного проведения расчетов, минуя традиционные корреспондентские счета в банках, которые зависят от SWIFT-сообщений.

Одним из наиболее обсуждаемых и разрабатываемых инструментов в данном контексте является цифровой рубль – цифровая валюта центрального банка (CBDC). В отличие от криптовалют, это прямой аналог наличных денег в цифровой форме, эмитируемый и гарантируемый Банком России, обладающий той же степенью надежности. Его пилотные испытания с реальными операциями начались в августе 2023 г. Однако помимо задач по развитию национальной платежной инфраструктуры и повышению финансовой доступности, на цифровой рубль возлагаются надежды как на технологическую платформу, способную обеспечить проведение международных расчетов в обход традиционных, контролируемых Западом, каналов.

Цель данной статьи – провести всестороннюю научную оценку потенциала цифрового рубля в качестве инструмента для преодоления санкционных ограничений в международных расчетах.

До 2022 г. в ландшафте международных расчетов России валютой-доминантой в российском экспорте, особенно в торговле энергоносителями, был доллар США, на который приходилось около 50–60 % расчетов, и евро – 20–30 %. На рубль приходилось менее 15 % экспортных операций. В импорте доля рубля была выше (~25 %), но также уступала доллару и евро. Санкции 2022 г., включая отключение от SWIFT, заблокировали доступ к этим каналам для значительной части внешнеторгового оборота. По данным Банка России, доля расчетов в «недружественных» валютах (доллар, евро) в экспорте упала с 87 % в январе 2022 г. до 29 % в декабре 2023 г. В импорте – с 70 % до 39 % соответственно.

В связи с чем произошел «сдвиг» в сторону «дружественных» валют и национальных платежных систем, который был реализован в переходе на расчеты в валютах стран, не присоединившихся к санкциям. В первую очередь, благодаря Китаю, который для упрощения международных транзакций в юанях внедрил систему трансграничных межбанковских платежей (CIPS). В последствии CIPS расширилась и теперь насчитывает более 1500 участников по всему миру, что в свою очередь создает предпосылки отказа от системы SWIFT, контролируемой США. Таким образом доля банка в расчетах за российский экспорт взлетела с 0,4 % в начале 2022 г. до 34,5 % на конец 2023 г., а в импорте – до 36,4 %. Также растет использование других валют, таких как индийская рупия, дирхам ОАЭ, турецкая лира. Параллельно набирают оборот национальные платежные системы: российская СПФС (Система передачи финансовых сообщений) и китайская CIPS. К концу 2023 г. к СПФС были подключены более 500 участников из более чем 20 стран. Однако эти системы пока носят фрагментарный характер и зачастую требуют сложных схем корреспондентских счетов через банки третьих стран, что увеличивает издержки и сроки проведения операций. Объем транзакций через СПФС, хотя и вырос в разы, все еще на порядки уступает объемам, проходившим через SWIFT.

Таблица 1

Сравнительная характеристика альтернативных SWIFT систем

Система	Страна	Текущий статус и масштаб	Преимущества	Недостатки
СПФС (Система передачи финансовых сообщений)	Россия 2014 (операционный с 2017)	>500 участников (банки, юрлица) из 20+ стран. Обрабатывает ~20% внутренних сообщений РФ и растущую долю трансграничных	Полный контроль со стороны ЦБ РФ; устойчивость к внешнему давлению; интеграция с российской платежной инфраструктурой	Ограниченное международное распространение; риск вторичных санкций для иностранных участников; необходимость прямых корреспондентских связей

CIPS (Cross-Border Interbank Payment System)	Китай 2015	>1300 участников из 110+ стран. Обрабатывает расчеты в юанях. Часто работает в связке со SWIFT	Поддержка со стороны второй экономики мира; растущая интернационализация юаня; высокие технологические стандарты	Двойная подчиненность (Китай + необходимость взаимодействия с западными банками); не предназначена для замены SWIFT в глобальном масштабе

Из представленных в таблице 1 данных видно, что национальные системы являются политически необходимым, но недостаточным решением. Их главная проблема – фрагментация. Юань и другие «дружественные» валюты имеют ограниченную свободную конвертируемость на глобальных рынках. Это создает сложности для российских импортеров, которым нужны доллары или евро для закупки технологий и комплектующих. Система двусторонних расчетов в национальных валютах ведет к накоплению неиспользуемых сальдо на счетах (например, избыток рублей у китайского экспортера, который не может потратить их за пределами России). Цепочки расчетов через несколько юрисдикций увеличивают комиссии и операционные риски. Например, банку в Турции, работающему и с Россией, и с ЕС, придется поддерживать подключение к SWIFT, СПФС и, возможно, CIPS, что увеличивает его издержки.

Именно в этом проблемном поле цифровой рубль потенциально может предложить новые решения. Введение цифрового рубля Банком России происходит в контексте глобального переосмысления архитектуры международных финансов и поиска альтернатив долларовой гегемонии. В свою очередь само понятие «долларовая гегемония» связывают с укоренившимся главенством доллара США в международной валютно-финансовой системе, которое было формально закреплено в Бреттон-Вудсе в 1944 г. В «золотой век», продлившийся с 1944 г. по 1971 г. доллар был привязан к золоту по фиксированному курсу ($35 за унцию), а все остальные национальные валюты были привязаны к самому доллару. Это создало режим стабильных и регулируемых обменных курсов с абсолютным доминированием США. Наступивший в 1973 г. крах из-за внутренней нежизнеспособности Бреттон-Вудской системы в изменившихся мировых условиях парадоксально не уничтожил долларовую гегемонию, а трансформировал ее. Доллар лишился золотого обеспечения, но сохранил статус главной фиатной валюты. Ключевую роль в этом сыграли нефтедолларовые соглашения 1970-х гг. с Саудовской Аравией и другими странами ОПЕК, согласно которым нефть продавалась исключительно за доллары. Выручка рециркулировалась в американские госдолг и активы. Это создало замкнутый круг: спрос на доллар для покупки нефти → укрепление доллара → способность США финансировать дефицит.

Гегемония доллара в современном глобальном мире проявляется в трех взаимодополняющих механизмах доминирования торговых счетов и расчетов (такая практика привязывает региональные компании к контрактам, номинированным в долларах, создавая структурный спрос на эту валюту и подвергая их влиянию циклов долларовой ликвидности); концентрации резервных валют (такая концентрация усиливает роль валюты как средства сбережения и актива-убежища в периоды рыночного стресса, см. рис.); инфраструктура платежных систем – доминирование платежных сетей, находящихся под юрисдикцией США, таких как SWIFT и Межбанковская клиринговая палата (CHIPS), усиливает влияние США Америки на трансграничные финансовые потоки. Обе системы подчиняются политике США и их союзников, что позволяет вводить финансовые санкции и меры по исключению, как это было в случае с Россией после февраля 2022 г.



Рис. Международные валютные резервы Российской Федерации, млрд долл. США[1]

Эти механизмы в совокупности ограничивают реальную денежно-кредитную автономию региональных экономик, делая их уязвимыми перед последствиями денежно-кредитной политики США и геополитическим давлением. В тоже время санкции всегда имели ограниченную способность влиять на поведение государств. Более того, Россия нашла способы обойти самую масштабную серию санкций, когда-либо введенных против какой-либо страны. Попытка запретить использование доллара в качестве формы давления на Россию и ограничить покупку различных западных товаров и услуг привела к непредвиденным последствиям: она незаметно укрепила решимость стран разрабатывать альтернативы американской валюте и

[1]Банк России https://cbr.ru/hd_base/mrrf/mrrf_7d/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From= 01.2022&UniDbQuery.To=11.2025.

стремятся диверсифицировать свои экономические возможности, чтобы избежать чрезмерной зависимости от доллара США и западных финансовых систем.

Укоренившееся доминирование доллара США в качестве мировой резервной валюты, средства международных расчетов и единицы стоимости создает системные риски для стран, находящихся вне «долларового ядра» [2]. Эти риски включают уязвимость к вторичным санкциям, макроэкономическую нестабильность из-за монетарной политики и ограниченную автономию в финансовой сфере. В ответ на эти вызовы, а также в связи с развитием цифровых технологий, центральные банки по всему миру исследуют выпуск цифровых валют (CBDC).

Цифровой рубль, являясь цифровой формой национальной валюты, представляет собой не просто технологическую инновацию, но и потенциальный стратегический инструмент в контексте построения более многополяровой финансовой системы.

Цифровой рубль – это обязательство Банка России в цифровой форме, обладающее всеми свойствами денег (средство обращения, платежа, накопления). Его двухуровневая модель распределения (ЦБ → банки → клиенты) сочетает централизованный контроль эмитента с использованием финансовыми институтами. Критически важными с точки зрения противодействия гегемонии доллара являются следующие свойства:

1. Программируемость: возможность внедрения смарт-контрактов для автоматизации расчетов, в том числе в международной торговле с предзаданными условиями (поставка-оплата).

2. Прямые межбанковские расчеты: устранение посредников в лице корреспондентских счетов в долларах через американские банки, что снижает exposure к санкционному давлению.

3. Офлайн-функциональность: повышение устойчивости финансовой инфраструктуры в случае внешних ограничений.

Если Бреттон-Вудс-1944 был институциональным переделом мира после Второй мировой войны, то CBDC-2020+ становятся технологической и инфраструктурной основой для пересмотра мировой финансовой архитектуры в эпоху цифрового суверенитета.

CBDC (Digital Ruble, Digital Yuan, Digital Euro и т.д.) – это не аналог карты или PayPal. Это:

- прямое обязательство Центробанка в цифровой форме;
- программируемый инструмент (смарт-контракты для автоматизации торговых сделок, налогов, бюджетных расходов);
- инфраструктурная основа для прямых трансграничных расчетов между ЦБ, минуя традиционные цепочки (SWIFT, корреспондентские счета в долларах).

Именно эти свойства делают CBDC инструментом системного уровня, способным переформатировать «правила игры», установленные в середине XX в. (табл. 2).

Таблица 2

Вызовы долларовой гегемонии

Столп долларовой системы	Вызов через CBDC	Конкретные примеры и инициативы
1. Доминирование в международных расчетах	Прямые мосты CBDC (mBridge). Многосторонние платформы для расчетов в национальных валютах	Проект mBridge от BIS (Гонконг, Таиланд, Китай, ОАЭ) – прямой прототип новой расчетной системы. Цифровой юань (e-CNY) для расчетов по контрактам в рамках BRI
2. Контроль над финансовой инфраструктурой (SWIFT/CHIPS)	Создание альтернативных, CBDC-совместимых каналов. Санкции теряют эффективность, если платеж идет не через контролируемую США сеть	Система SPFS (Россия) и CIPS (Китай), которые в перспективе могут быть напрямую интегрированы с CBDC для мгновенных расчетов
3. Возможность финансировать дефицит	Снижение спроса на долларовые активы. Если торговля ведется в цифровых рублях/юанях/рупиях, излишки не нужно автоматически конвертировать в казначейские облигации США	Планы БРИКС по созданию платежной системы на базе CBDC и цифровых технологий. Торговые контракты «газ – рубли», «нефть – юани» с технической возможностью мгновенного расчета в CBDC
4. Глубина и ликвидность финансовых рынков США	Создание новых цифровых рынков. Токенизация активов (облигаций, сырья) на платформах CBDC может создать параллельные ликвидные рынки	Эксперименты с «умными» облигациями на блокчейне CBDC, где купоны выплачиваются автоматически

Перечислим, по нашему мнению, ключевых игроков «нового Бреттон-Вудса» и их стратегии:

– Китай (e-CNY) и его наступательная стратегия. Интеграция цифрового юаня в глобальную торговлю (Один пояс – один путь), создание дефакто стандартов для CBDC в развивающихся странах. Цель – интернационализация юаня и создание юаневого блока.

– ЕС (Цифровой евро) с оборонительно-стабилизирующей стратегией. Защита монетарного суверенитета, усиление роли евро, создание технологического щита от долларовых санкций и цифрового юаня.

– Россия (Цифровой рубль) придерживается стратегии суверенитета и дедолларизации. Внутренний приоритет – контроль за денежным обращением. Внешний – создание инструмента для расчетов с «дружественными» странами в обход ограничений.

– США (Digital Dollar) продвигает стратегию сдержанности и сохранения статус-кво. Федеральная резервная система США действует осторожно, понимая, что революция в деньгах может подорвать существующую систему, от которой США получают колоссальные преимущества. Их цель – не дать другим странам написать новые правила вместо себя.

Можно сказать, что CBDC – это не буквально «новый Бреттон-Вудс» в смысле одной конференции и одного соглашения. Это распределенный во времени и пространстве процесс создания новой технологической и инфраструктурной основы для мировой финансовой системы.

Если тогда, в 1944 г. были созданы институты Международного валютного фонда и Всемирного банка, а также правил (фиксированных курсов) под гегемонией одной страны, то в современных реалиях (2020+ гг.) создается цифровая инфраструктура и технические протоколы в условиях геополитической конкуренции. Исход этого противостояния определит, останется ли система монополярной (с цифровым долларом в ядре), станет ли биполярной (доллар vs. цифровая валюта) или фрагментированной на региональные цифровые валютные зоны.

Таким образом, CBDC – это не просто вызов гегемонии доллара, а попытка перевести конкуренцию на поле, где у США меньше абсолютных преимуществ, – поле цифровых стандартов, прямых расчетов и программируемых денег. Ведь в условиях ускоренной цифровизации глобальных финансов децентрализованные технологии создают принципиально новые возможности для минимизации эффекта от международных ограничительных мер.

Список литературы

1. Chen, J. Central bank digital currencies: Digital Yuan and its role in Chinese digital economy development / J. Chen, I.O. Nesterov // RUDN Journal of Economics. – 2023. – Vol. 31, No. 1. – P. 120–133. – DOI 10.22363/2313-2329-2023-31-1-120-133. – EDN QRWNLD.

2. Morozova, N.I. Prospects for the development of Big data technologies in recommendation tourism systems / N.I. Morozova, I.B. Kushnir // Modern informatization problems in the technological and telecommunication systems analysis and synthesis (MIP-2023'AS) : Proceedings of the XXVIII-th International Open Science Conference, Yelm, WA, USA. – Yelm, WA, USA: Science Book Publishing House LLC, 2023. – P. 162-169. – EDN KDUVNU.

3. Tarasova, M.V. Pilot projects of central bank digital currency / M.V. Tarasova, E.A. Istomina. – Текст : непосредственный // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2021. – No. 1. – P. 320–323. – EDN FFJRCP.

4. Акимов, О.М. Перспективы использования цифровых валют центральных банков в международных платежах / О.М. Акимов. – Текст : непосредственный // Банковское дело. – 2022. – № 2. – С. 8–12. – EDN TBQWDG.

5. Банк России. – Текст : электронный [сайт] – URL: https://cbr.ru/hd_base/mrrf/mrrf_7d/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.2022&UniDbQuery.To=11.2025 (дата обращения: 10.11.2025).

6. Вахабова, М.Х. Цифровая валюта и значение выпуска цифровой валюты центральным банком / М.Х. Вахабова, Е.М. Мажигова, Л.А. Хутова. – Текст : электронный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 10, № 6(159). – С. 182–187. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.10.019. – EDN LWNBYI.

7. Зенкина, Е.В. Эволюция цифровых валют центральных банков будущего, или новый Бреттон-Вудс 2.0 / Е.В. Зенкина, А.С. Харланов. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 3, № 10(118). – С. 27–35. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.10.03.003. – EDN CANQLN.

8. Кретова, Н.В. Цифровые валюты центральных банков и роль цифрового рубля / Н.В. Кретова, Д.С. Мельничук. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 2(163). – С. 393–396. – DOI 10.34925/EIP.2024.163.2.072. – EDN LKEBON.

9. Влияние цифровых валют на глобальную экономическую систему: анализ криптовалют и цифровых валют центральных банков / Н. Худабердиева, О. Емиркулыев, М. Селимов. – Текст : непосредственный // Вестник науки. – 2024. – Т. 1, № 7(76). – С. 174–178. – EDN QUFOMG.

10. Магомедов, Р.М. Система SWIFT и последствия ее отключения в России / Р.М. Магомедов. – Текст : непосредственный // Самоуправление. – 2020. – Т. 2, № 1(118). – С. 253-256. – EDN MIAEUP.

В начало к содержанию

УДК 241.13

Н.П. Ершова[1], Е.Б. Ивушкина[2]
[1]Магистрант
[2]Д-р филос. наук, профессор, заведующий кафедрой «Информатика»
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ФОРМАТЫ БЛОГИНГА ПРАВОСЛАВНЫХ СВЯЩЕННИКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

BLOGGING FORMATS FOR ORTHODOX PRIESTS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Аннотация. *Статья посвящена особенностям вхождения религии в Интернет-пространство в России. Представлены различные проявления социальных практик религии в онлайн-пространстве на примере православного блогинга, выявление основных стратегий деятельности популярных блогеров-священников в рамках цифровой*

трансформации православных сообществ. В статье конкретизированы основные форматы деятельности самого популярного в России священника-блогера Павла Островского, количество подписчиков которого – более миллиона человек, а также каналы обратной связи с его аудиторией.

Ключевые слова: *религия, интернет-пространство, видеоконференцсвязь, социальные медиа, православные медиа-практики, сетевая журналистика, социальные сети.*

Summary. *This article examines the specifics of religion's entry into the online space in Russia. It presents various manifestations of religious social practices in the online space, using Orthodox blogging as an example. It also identifies the key strategies of popular priest-bloggers within the digital transformation of Orthodox communities. The article details the main activities of Pavel Ostrovsky, Russia's most popular priest-blogger, with over a million subscribers, as well as the feedback channels he uses with his audience.*

Keywords: *religion, online space, videoconferencing, social media, Orthodox media practices, online journalism, social media.*

На современном этапе развития человечества происходит трансформация многих социальных практик. Данные изменения связаны с процессами цифровизации общества. Процессы цифровизации затронули различные сферы человеческой жизни и деятельности, в том числе и религию, которая «начинает вести диалог на языке цифрового общества» [6, с. 185].

«Однако потребности богослужения и религиозной проповеди требовали от служителей христианского культа убедительности, умения воздействовать не только на чувства, но и на разум своей аудитории» [3, с. 21].

Религия в мире-онлайн становится с каждым годом все более привычным делом. Ценность Интернета в том, что он предоставляет возможность внепространственной организации религиозного взаимодействия (это находит свое выражение и в возможности онлайн-служб, видеоконференцсвязи участников религиозной группы, сообщества, верующих). В нашей страны доступ к сети Интернет начинает свой отсчет с 1990 г. – советский Интернет и с 1994 г. российский Интернет, активное использование и охват пользователей наступает еще позже. В 2012–2013 гг. количество пользователей российского Интернета (Рунета) составляло всего лишь 63,6 млн. человек при учете, что численность населения страны составляла 143 056 383 человек в 2012 г., тем самым сеть Интернет охватывала меньше половины населения страны [6, с.186]. Поэтому представители различных религий, религиозных объединений, сообществ в России становятся активными пользователями сравнительно недавно. Активному включению религии в онлайн-пространство способствовал период самоизоляции, локдауна из-за угрозы пандемии COVID-19 [6, с. 187].

Сейчас в России свыше 130 млн человек пользуются интернетом. Социальные медиа, такие как чаты, группы, форумы, блоги, страницы, сайты в сети Интернет представляют первую ступень, в рамках которой происходит трансформация социальных практики религии, так как коммуникация переходит из офлайн в онлайн формат. Цель чатов, групп, фору-

мов – объединение по религиозным интересам, возможность обсудить с единомышленниками вопросы вероучения. В дальнейшем блоги, страницы, сайты (веб-сайты) становятся основой трансляции информации о религии, на них размещаются религиозные тексты, книги, учебники, энциклопедии. Данная деятельность может носить как просветительский характер, так и быть следствием миссионерской практики в онлайн формате.

Помимо всего прочего чаты, группы, форумы, блоги, страницы, сайты служат не только коммуникации, хранению и распространения информации о вероучении, они помогают получать своевременно информацию о проведении времени служб, тем проповедей, о предстоящих паломнических поездках, сборе средств нуждающимся, проведении праздничных мероприятий и т.д. [6, с. 187].

Начавшаяся в 2020 г. пандемия COVID-19 привела к изменениям в дисциплине таинств, форсированию трансляций богослужений через Интернет, способствовавшей «массовому переносу церковных практик, в том числе богослужебных, в цифровое пространство, возникновению разнообразных гибридных форм, новому уровню вовлеченности, погружения» верующих, повышению интерактивности конфессиональных практик [1, с. 97].

Актуальность миссионерской деятельности в Интернете подтверждается ежегодным ростом аудитории православных блогеров и появлением под патронатом Русской Православной Церкви рекомендаций, курсов для священников и мирян, решивших заняться продвижением христианских ценностей во Всемирной сети.

«Искусственные интеллектуальные системы используются практически во всех сферах жизнедеятельности человека и кардиальным образом трансформируют условия его существования. Современная повседневность состоит из продуктов технической цивилизации, от которых невозможно абстрагироваться, в связи с чем техническое как таковое становится важнейшим фактором формирования ценностных ориентиров человека» [4, с. 346].

Современные условия диктуют новые формы миссионерской деятельности, одной из которых становится интернет-коммуникация. Цифровизация и медиатизация приводят к формированию особого восприятия информации адресатом, увеличивая коммуникативную активность аудитории, скорость отклика на контент и возможности обратной связи. Все это требует осознанного подхода к содержанию и форме подачи материала с помощью цифровых технологий и пониманию роли миссионерских блогов в современной медиасреде.

В России большинство населения, остающееся невоцерковленным, получает первичную информацию о религии, включая православное христианство, именно из средств массовой информации, а не с церковного ам-

вона. Таким образом, именно массовые коммуникации играют основную роль в формировании публичного образа церкви и производстве знания о религиозном, а процесс цифровизации усиливает их значимость.

Опираясь на опыт успешных онлайн миссионеров и систематизируя данные, взятые из блогов популярных православных священников, мы описали наиболее востребованные жанры, формы катехизации и популяризации христианского вероучения. Первые православные блогеры стали появляться с 2010 г. В 2023 г. 15 крупнейших православных блогеров в Telegram и на Rutube суммарно выросли на 32,5 %. На данный момент существует несколько десятков православных блогеров с многотысячной интернет-аудиторией [5, с. 200].

Взаимодействие православных блогеров с официальными церковными СМИ строится по двум моделям. В одном случае известный священнослужитель и(или) богослов приобретает популярность на официальной платформе, например, в цикле передач на канале «Спас», а затем открывает видеоблог в авторском формате (протоиереи Д. Смирнов, А. Ткачев, П. Островский). Во втором случает популярный блогер, создавший собственный канал, приглашается на официальную платформу епархиального или патриархийного уровня (игумен Савва (Мажуко) из Гомеля). Новый технический скачок в развитии Интернета создал условия для создания открытого высшего православного богословского образования, начало которому положили популярные лекции по богословию профессора А.И. Осипова на канале «Спас», а затем через собственный блог [1, с. 98].

Среди наиболее популярных в интернет-пространстве священников – А. Ткачев, П. Островский, В. Береговой, К. Пархоменко, Г. Максимов, Н. Бабкин. В их блогах можно встретить проповеди, онлайн-трансляции богослужений, ответы на вопросы подписчиков, просветительские видео, новости, аналитику, толкование священного писания, интервью, репортажи [5, с. 200].

У каждого из жанров, представленных в современной медиасфере, свои цели и задачи в миссионерском служении, а также своя аудитория. Условно адресатов православного блога можно разделить на 3 группы с точки зрения их отношения к религии: воцерковленные христиане, новоначальные христиане, сомневающиеся/неверующие. Кроме того, аудитория православного блога различается по возрасту, полу, национальности, уровню образования и интересам [5, с. 201]. Социальные сети позволяют привлечь молодежь, которая, как правило, не интересуется традиционными СМИ.

15 октября в эфире телеканала «Россия-1» гостем программы «Малахов» «Павел Островский. Исповедь онлайн-батюшки» стал самый популярный священник в российском интернете. Для молодежи он – интернет-

звезда в рясе. За его блогами в различных социальных сетях следят более миллиона подписчиков. Среди них и верующие, и даже атеисты. Настоятель храма святого великомученика Георгия Победоносца в подмосковном Нахабино, в 2021 году он запустил на своих каналах на YouTube несколько циклов актуальных программ, не имевших аналогов в православном Интернете: «Помолчим», «Есть разговор» и «Несерьезно». И сейчас в плане многообразия жанровых форм и форматов именно блог отца Павла является наиболее показательным. По нашим наблюдениям, самое главное, что находит в нем аудитория, – это искренность и чувство юмора.

Среди текстов, аудио и видео в блоге имеются комментарии, новости, анонсы, заметки, отчеты, обзоры, шутки и др. Но особое место занимает жанр интервью, которое представлено в нескольких видах и формах: круглого стола, блиц-интервью, беседы, информационного и портретного интервью. «Помолчим» – программа, где героями являются ребята от 12 до 17 лет. В ней поднимаются вопросы актуальные для подростков и их родителей. «Помолчим в кавычках» создано уже для более широкой аудитории, где собеседником ведущего являются взрослые, имеющие необычный опыт, прошедшие через серьезные испытания. «Естественный интеллект» – интервью с известными православными психологами, журналистами, педагогами, общественными деятелями (протоиереем С. Барановым, В.Р. Легойдой, Л.М. Сурковой), где затрагиваются важные религиозные, научные, философские вопросы. В некоторых видео П. Островский зачастую является интервьюируемым («Простыми словами о православии», «Подкаст Соколовского», «Сама Меньшова» и др.). Поскольку интервью «ориентируется на двух адресатов: собеседника, которому журналист задает вопросы, и читателя, зрителя или слушателя, к которому обращено интервью», материал по охвату тем и подаче сильно отличается [5, с. 201].

Широкую известность за пределами сообщества верующих священнику П. Островскому помогло приобрести активное общение с блогерами, не позиционирующими себя как православные и даже заявлявшими об атеизме. Например, отец Павел появлялся в подкасте блогера и юмориста С. Мезенцева (суммарно почти 500 тыс. просмотров), дал интервью Ю. Меньшовой и К. Собчак (каждое интервью набрало более 1,5 млн просмотров) [2, с. 32].

Одним из прямых следствий медиатизации практик катехизации и миссионерства является продвижение нового образа священника и новой версии взаимодействия священник – мирянин. Неограниченные консервативными рамками офлайн прихода и храма, священники-блогеры имеют возможность сформировать собственную аудиторию, – обратиться к определенному поколению, выбрать стиль и контент проповеди или свидетельства веры» [1, с. 97].

Анализируя опыт успешных примеров православных блогов, можно сделать вывод о популярности такого способа подачи информации, востребованности интернет-аудиторией общения с духовными авторами ресурса, а также о важной этической и культурной составляющей православных блогов. Священники, которые ведут просветительскую и миссионерскую деятельность в виртуальной среде, создают и продвигают новый формат взаимодействия с интересующимися духовными ценностями, имеют возможность подобрать эффективные формы представления информации, быть услышанными и понятыми широкой аудиторией. Цифровое миссионерство позволяет привлекать больше людей, в том числе далеких от православия и имеющих поверхностные представления о христианстве, ведь первичную информацию о религии современные люди получают именно из средств массовой информации, блогов, тематических сообществ в интернете. Особо стоит подчеркнуть, что онлайн-формат – самый предпочтительный для молодежи, поэтому перспективы православного блогинга очевидно широкие.

Список литературы

1. Богатова, О.А. Деятельность православных блогеров как фактор модернизации православных религиозных организаций / О.А. Богатова, С.В. Голованов. – Текст : непосредственный // Наука. Культура. Общество. – 2023. – № 2. Том 29. – С. 91–102.

2. Ермолаева, А.М. Медийная активность священника Павла Островского как ответ на глобальные вопросы современности / А.М. Ермолаева. – Текст : непосредственный // Межрегиональные Пименовские чтения. – 2023. – № 20. – С. 28–33.

3. Ивушкина, Е.Б. Современная мифология: содержание и место в различных областях культуры : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата философских наук / Ростовский юридический институт МВД РФ. – Ростов-на-Дону, 1999. – С. 21.

4. Ивушкина, Е.Б. Технологизация современного общества. – Текст : непосредственный / Е.Б. Ивушкина, О.М. Калмыкова // Гуманитарные и социальные науки. – 2014. – № 2. – С. 346–349.

5. Осина, Т.И. Роль миссионерских блогов в современной медиасреде / Т.И. Осина. – Текст : непосредственный // Медиа-2024: теория и практика. Материалы IV международной научно-практической конференции. – Москва, 2024. – С. 198–202.

6. Чеснова, Е.Н. Цифровизация религии: социальные практики религии в онлайн / Е.Н. Чеснова. – Текст : непосредственный // Наука. Техника. Человек: исторические, мировоззренческие и методологические проблемы. – 2023. – № 13. – Т.1. – С.185–189.

В начало к содержанию

УДК 339
Е.Г. Заманова[1], В.В. Коробская[1], Е.Н. Кущ[2]
[1]Студент
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт экономики и управления СКФУ, г. Ставрополь

ВЛИЯНИЕ МАРКЕТПЛЕЙСОВ НА МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

THE IMPACT OF MARKETPLACES ON SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

Аннотация. *В статье рассматривается противоречивое влияние маркетплейсов на российский малый и средний бизнес. С одной стороны, они предоставляют предпринимателям широкую аудиторию и инфраструктуру, но с другой – создают значительные системные риски. К ним относятся убыточные системы скидок, высокие комиссионные, олигополизация рынка и вытеснение отечественных продавцов. В качестве решения этой проблемы предлагается новое законодательство, направленное на защиту продавцов и борьбу с недобросовестной конкуренцией.*
Ключевые слова: *маркетплейсы, малый бизнес, средний бизнес, МСП, электронная коммерция, цифровые платформы.*

Summary. *The article analyzes the contradictory impact of marketplaces on Russia's small and medium-sized businesses. On the one hand, they provide entrepreneurs with a wide audience and infrastructure, but on the other hand, they create significant systemic risks. These risks include loss-making discount systems, high commissions, market oligopolization, and the displacement of domestic sellers. The article suggests new legislation aimed at protecting sellers and combating unfair competition as a solution to this problem.*
Keywords: *marketplaces, small businesses, medium businesses, e-commerce, digital platforms.*

Малый и средний бизнес, несомненно, оказывают весомую долю воздействия на развитие государства, составляя основу экономической динамики: по данным Росстата, доля малого и среднего предпринимательства (МСП) в ВВП составляет около 20%, МСП предоставляют около 40% всех рабочих мест. В связи со стремительным внедрением цифровых технологий во все сферы общества, нельзя отрицать и изменения в функционировании МСП ввиду активного развития маркетплейсов [1].

Объем рынка ecommerce (продажа и покупка товаров и услуг онлайн через интернет) в России имеет стабильный рост, за период с 2020 по 2023 гг. этот показатель увеличился в 3 раза, данные его динамики представлены на рисунке.

По данным графика можно отметить, что наиболее активный рост проявляется после 2020 г., когда пандемия стала стимулом к развитию торговли в электронном поле, после чего ежегодный темп роста показателя объема рынка Ecommerce составляет в 2020 г. – 78 %, в 2021 г. – 68 %, и в течение следующих 3-х лет находится на уровне приблизительно 40 %.

Значительное влияние на появление МСП играет также вынужденный тренд на импортозамещение и, появившиеся, в связи с этим, программы государственной поддержки, которые с помощью широкого ассортимента льгот и субсидий, позволяют сделать вход на рынок для предприятий более доступным, а дальнейшее существование и развитие сектора более стабильным.



Рис. Динамика показателя онлайн-продаж в 2016–2024 гг.

Наибольший вклад в этот рост внесли Wildberries и Ozon, их доля в 2023 г. составила соответственно 47 % и 34,4 % соответственно, в то же время, доля Яндекс Маркет – 8,1 %, Мегамаркет – 6,9 %, Сима-ленд – 1,8 % и на другие маркетплейсы приходятся оставшиеся 1,9 % [2].

Настолько активное распространение маркетплейсов оказывает неоднозначное влияние на малый и средний бизнес России. Благодаря развитию и интеграции цифровых платформ формируется экономика доверия, что ведет к появлению прогрессивной модели предпринимательства. В разрезе функционирования этой системы, цифровые платформы обеспечивают защиту данных участников рынка, что облегчает сделки и повышает доверие, что способствует развитию долгосрочных и устойчивых отношений между бизнес-партнерами. Помимо положительного влияния маркетплейсов, они способствуют созданию сообществ пользователей, формирующихся внутри платформ, нацеленных на обмен опытом покупателей и получение рекомендаций от продавцов, что в свою очередь повышает доверие среди потенциальных клиентов [3].

Можно выделить основные преимущества торговли через маркетплейсы для малого и среднего бизнеса: обширная и постоянно растущая аудитория, с высоким уровнем лояльности, возможность снижения селлером затрат на привлечение клиентов и маркетинг, так как оно реализуется за счет непосредственно площадки, что особенно актуально для продавцов

однородных товаров, возможность использования инфраструктуры маркетплейса селлером. Благодаря использованию цифровой площадки, продавцы могут отказаться от дополнительных затрат на создание сайта и др. [4].

Помимо позитивных аспектов можно выделить существенные недостатки развития электронной торговли: вытеснение привычных видов торговли, банкротство многих организаций оффлайн-торговли, невыгодная для селлера продажа товаров из-за системы скидок и акций, олигополизация рынка, продажа контрафактной продукции, поддержка иностранных производителей.

Электронная коммерция отличается своим удобством для покупателя и продавца, так как можно заказать товар в любое время из любой точки страны, подождать несколько дней и получить его. Благодаря системе скидок и сокращением издержек на аренду и содержание магазина товар на маркетплейсах может стоить в несколько раз дешевле. Таким образом, большинство потребителей отказываются от привычного формата совершения покупок: снижается численность людей, которые готовы приобретать «вживую», спрос в офлайн-магазинах значительно снижается [5]. В период с 2023 по 2025 гг. оборот традиционной торговли сократился на 20 %, а количество магазинов сократилось на 4 %. Наибольшие потери произошли в сегменте одежды, бытовой техники и товаров для дома.

Нельзя не упомянуть о негативном влиянии на самих селлеров, которые активно работают на маркетплейсах. В электронной торговле существует система скидок, которая имеет двойственное влияние на продавцов. С одной стороны, она позволяет привлекать большее количество потребителей и увеличивать объем продаж, но с другой стороны, не редко скидки на товар могут составлять от 50 до 80 % от стоимости товаров, поэтому продажа может не покрыть издержки производства. Помимо этого, селлеры несут дополнительные расходы по логистике товара и также отчисляют комиссию платформе. Базовая комиссия на Wildberries составляет от 9,5 % до 27 %, а на Ozon от 4 % до 24 %. При этом комиссия для селлеров из КНР значительно ниже на Wildberries от 5 % до 16 %, что осложняет положение российских продавцов по сравнению с иностранными. Помимо этого, существует риск возвратов и порчи товара во время просмотра потребителем на пункте выдачи, а также во время его перемещения. К концу октября 2025 г. впервые за 3 года количество селлеров сократилось на 2 %, это примерно 20 тыс. бизнесов, до этого констатировался факт постоянного роста, который был около 50 % ежегодно. За счет того, что представители электронной торговли имеют доступ к огромному количеству информации о спросе, то они самостоятельно запускают собственные более дешевые аналоги, вытесняя с первых позиций выпавших продавцов, которые изначально этот спрос и выявили.

Существует риск продажи контрафактной продукции, которая не соответствует стандартам безопасности и может нанести вред потребителю, а также другим участникам рынка, так как чаще всего ее стоимость значительно

ниже. Таким образом, крупнейшие представители электронной торговли создают глобальную экономическую систему, в которой выступают организаторами и участниками, что ведет к злоупотреблению своим положением [6]. На данный момент сфера электронной торговли формирует олигополию, так как контроль осуществляется со стороны крупных игроков и существуют значительные барьеры для входа.

В РФ уже действует № 289-ФЗ от 31.07.2025 «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». Для улучшения экономической ситуации с 1 октября 2026 г. вступают в силу некоторые изменения. Согласно ему, торговые площадки будут обязаны проверять актуальность кодов и маркировок товара, а также достоверность всех представленных документов со стороны селлера, это необходимо, чтобы недопустить продажу контрафактной продукции. Также разработаны меры на защиту интересов продавцов: теперь маркетплейсы не могут искусственно изменять поисковую выдачу, продвигать товары с отсутствием соответствующих фильтров, а также устанавливать скидки и акции без согласия продавца. Это позволит контролировать издержки производства, а также поддерживать конкуренцию в оффлайн-торговле.

Таким образом, можно сделать вывод о противоречивом влиянии электронной торговли на экономическую ситуацию в стране. С одной стороны, маркетплейсы стали мощным драйвером роста, обеспечив малым и средним предприятиям доступ к широкой аудитории. Этот сектор продемонстрировал феноменальную динамику, особенно в постпандемийный период, и стал неотъемлемой частью потребительского поведения. С другой стороны, концентрация рынка в руках нескольких игроков привела к значительным последствиям, которые наносят вред оффлайн-магазинам. Жесткая система скидок, высокие комиссии и расходы часто делают торговлю на площадках низкорентабельной или убыточной для российских предпринимателей, что усугубляется дискриминационными условиями в пользу иностранных, в частности китайских, продавцов.

Таким образом, текущее состояние электронной коммерции характеризуется переходом от стихийного роста к фазе зрелости, требующей активного государственного регулирования. Устойчивое развитие сектора в будущем будет зависеть от способности государства обеспечить честную конкурентную среду, балансируя между поддержкой цифровизации и защитой интересов всех участников рынка – от малого бизнеса до потребителей.

Список литературы

1. Государственная поддержка МСП – URL: https://developers.sber.ru /help/business-development/government-support (дата обращения: 23.11.2025). – Текст : электронный.

2. Статистика маркетплейсов в России (2025). – URL: https://inclient.ru /marketplaces-stats/ (дата обращения: 23.11.2025). – Текст : электронный.

3. Глава РБВ Татьяна Ким о развитии предпринимательства. – Текст : электронный // Коммерсантъ. – URL: https://www.kommersant.ru /doc/8118393 (дата обращения: 25.11.2025).

4. Харламова, И.Ю. Маркетплейсы как инструмент развития малого и среднего бизнеса / И.Ю. Харламова. – Текст : электронный // МНИЖ. – 2024. – № 4(142). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketpleysy-kak-instrument-razvitiya-malogo-i-srednego-biznesa (дата обращения: 25.11.2025).

5. Беликова, К.М. Исследование влияния созданных в условиях сетевой экономики цифровых платформ (маркетплейсов) на потребительские рынки и положения конкурентного права / К.М. Беликова. – Текст : непосредственный // Юридические исследования. – 2021. – №. 6. – С. 1–19.

6. Газизова, Э.Р. Влияние маркетплейсов на экономику страны / Э.Р Газизова. – 2024. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 241.13

Е.Б. Ивушкина[1], Н.И. Морозова[2]

[1]Д-р филос. наук, профессор, заведующий кафедрой «Информатика»

[2]Канд. филос. наук, доцент кафедры «Информатика»

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ОТ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

FROM ICT TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Аннотация. *В статье рассматриваются ключевые направления применения информационно-коммуникационных технологий в различных сферах общественной жизни. Анализируются современные тенденции, такие как цифровизация, искусственный интеллект, облачные вычисления, интернет вещей. Особое внимание уделено вызовам, связанным с кибербезопасностью, цифровым неравенством и этическими аспектами использования ИКТ.*

Ключевые слова: *информационные технологии, цифровая трансформация, искусственный интеллект, кибербезопасность, цифровая экономика, интернет вещей, образовательные технологии, Industry 4.0.*

Summary. *This article examines key areas of application of ICT in various areas of public life. It analyzes contemporary trends such as digitalization, artificial intelligence, cloud computing, and the Internet of Things. Particular attention is paid to challenges related to cybersecurity, digital inequality, and the ethical aspects of ICT use.*

Keywords: *information technology, digital transformation, artificial intelligence, cybersecurity, digital economy, Internet of Things, educational technologies, Industry 4.0.*

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) за последние три десятилетия превратились из вспомогательного инструмента в ключевой драйвер социально-экономического развития. Проникновение цифровых решений в повседневную жизнь, производство и науку изменило не только способы взаимодействия между людьми и организациями, но и фундаментальные модели управления, обучения и инноваций.

Цифровизация образования привела к появлению новых форматов обучения: массовые открытые онлайн-курсы, адаптивные обучающие платформы, виртуальные и дополненная реальность, а также искусственный интеллект, персонализирующий учебные траектории. Особую роль играют технологии визуализации и моделирования, используемые в научных и инженерных дисциплинах для демонстрации сложных процессов. Подобные инструменты позволяют обучающимся не просто усваивать теорию, а экспериментировать в цифровой среде, что повышает глубину понимания и мотивацию к исследовательской деятельности.

Цифровые технологии трансформируют и здравоохранение через телемедицину, электронные медицинские карты, системы поддержки принятия клинических решений и анализ больших данных для персонализированной терапии. Искусственный интеллект уже применяется для диагностики онкологических заболеваний по медицинским изображениям с точностью, превышающей средний уровень специалистов. Интернет медицинских вещей (IoMT) обеспечивает непрерывный мониторинг пациентов в реальном времени: умные браслеты, имплантируемые датчики и т.п. позволяют выявлять аномалии на ранних стадиях. Однако масштабное внедрение сдерживается нормативными и этическими барьерами, в первую очередь, вопросами конфиденциальности персональных данных [8].

Четвертая промышленная революция основана на синергии киберфизических систем, IoT, робототехники и цифровых двойников. Цифровой двойник как виртуальная копия физического объекта или процесса позволяет моделировать, оптимизировать и прогнозировать поведение сложных систем в реальном времени. Например, в авиастроении компания Siemens использует цифровые двойники для сокращения сроков разработки двигателей на 30 %. Программные средства вроде Materials Studio играют важную роль в материаловедении: моделирование на атомарном уровне ускоряет поиск новых сплавов, катализаторов и полупроводников, сокращая количество дорогостоящих экспериментов. Такой подход особенно эффективен при разработке материалов для энергетики, медицины и микроэлектроники.

Цифровое государство стремится к повышению прозрачности, доступности и эффективности публичных услуг. Электронные сервисы (портал «Госуслуги») позволяют гражданам получать услуги без личного визита. В «умных городах» (smart cities) ИТ обеспечивают интеллектуальное управление транспортом, энергопотреблением, утилизацией отходов и об-

щественной безопасностью. Например, в Сингапуре система Smart Nation использует сенсорные сети, аналитику данных, искусственный интеллект (ИИ) для оптимизации городского трафика и снижения углеродного следа. Однако такие проекты требуют значительных инвестиций и межведомственной координации, что остается вызовом для большинства стран.

Современная наука все чаще опирается на цифровые инструменты: от управления научными данными до высокопроизводительных вычислений и симуляций на суперкомпьютерах. В междисциплинарных исследованиях (например, нейронауках, биоинформатике, материаловедении) моделирование и визуализация процессов становятся неотъемлемой частью методологии. Программные комплексы позволяют не только решать уравнения, но и визуализировать динамику молекулярных систем, электромагнитных полей или нейронных сетей, что критически важно для интерпретации результатов и генерации гипотез.

Появляется искусственный интеллект и машинное обучение. ИИ переходит от узкоспециализированных задач к более сложным формам – мультимодальному обучению, генеративным моделям и системам с элементами рассуждения.

В научных исследованиях ИИ применяется для ускорения открытия лекарств, автоматизации научного письма и рецензирования, управления экспериментальными установками.

Стали применяться облачные вычисления и edge-технологии. Гибридные облачные архитектуры (public + private + edge) становятся стандартом для обеспечения баланса между масштабируемостью, безопасностью и задержками. Edge-вычисления (обработка данных «на месте», например, в датчике или роботе) критичны для автономных транспортных средств, промышленной автоматики и телемедицины. По данным Gartner, к 2027 г. более 50 % корпоративных данных будут генерироваться и обрабатываться за пределами традиционных дата-центров – в edge-узлах [7].

Развивается кибербезопасность, уменьшающая угрозы цифрового суверенитета. Рост числа кибератак от фишинга до атак на критическую инфраструктуру требует комплексных решений. Особенно уязвимы гибридные системы (IoT + облачные сервисы), где один скомпрометированный датчик может стать точкой входа для масштабной атаки.

Устанавливается цифровое неравенство. «Цифровой разрыв» проявляется не только между странами (глобальный разрыв), но и внутри обществ по возрасту, образованию и доходу. В развитых странах проблемы связаны с цифровой усталостью, информационной перегрузкой и алгоритмической предвзятостью.

В связи со стремительным развитием ИИ появляются этические и правовые аспекты взаимодействия. Вопросы авторства ИИ-генерируемых работ, дискриминации в алгоритмах, массового наблюдения требуют международного регулирования.

Федеральный проект «Искусственный интеллект» (ФП ИИ) вошел в Национальную стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 г., утвержденную Указом Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 [5]. В начале 2024 г. на территории европейского союза ЕС вступил в силу AI Act (EU AI Act) – первый в мире регламент в сфере искусственного интеллекта, который задает новые правила для разработки и использования систем ИИ. Этот закон изменил подход к контролю рисков, обеспечению безопасности и защите прав [2].

Ежегодно McKinsey представляют отчеты о передовых технологических тенденциях, способных изменить глобальный бизнес [6]. В отчете 2025 года представлена следующая информация: «Искусственный интеллект выделяется не только как мощная технологическая волна сама по себе, но и как основополагающий усилитель других тенденций. Его влияние все чаще проявляется в сочетании с другими тенденциями, поскольку ИИ ускоряет прогресс в отдельных областях и открывает новые возможности на их пересечении – ускоряет обучение роботов, способствует научным открытиям в биоинженерии, оптимизирует энергетические системы и многое другое» [6].

Искусственный интеллект применяется во многих сферах, способствуя инновационным процессам. Существуют парадигмы искусственного интеллекта: морфологическая парадигма; логическая парадигма; нейрокибернетическая парадигма; имитационная парадигма; парадигма слабого ИИ; парадигма сильного ИИ; парадигма общего ИИ [4]. «Эти парадигмы ИИ способствуют развитию отдельных направлений проблематики ИИ, но затрудняют использование этих разработок в процессах управления, оставляя без внимания многие потенциальные направления представлений об ИИ, актуальные для развития проблематики управления [3, с. 88–101].

На основе потребительских и корпоративных технологий появляется агентный искусственный интеллект. Это новая тенденция развития, где взаимодействуют базовые модели искусственного интеллекта и виртуальность. Гибкость и возможность планирования и реализации процессов лежат в основе агентного искусственного интеллекта. Агентный искусственный интеллект стремительно развивается, что говорит о его потенциале.

Особую роль будут играть междисциплинарные подходы: только совместная работа специалистов сферы IT, естественных, гуманитарных и социальных науках позволит разработать технологии, учитывающие не только техническую эффективность, но и социальные, этические и культурные контексты. Информационно-коммуникационные технологии перестали быть просто инструментами автоматизации. Они формируют новую парадигму развития цивилизации. Их применение пронизывает все сферы жизни, обеспечивая рост производительности, улучшение качества услуг и новые возможности для научного познания. Однако технологический прогресс не яв-

ляется самоцелью: устойчивое и справедливое развитие возможно лишь при условии осознанного управления рисками, обеспечения цифровой инклюзии и соблюдения этических норм [1].

Дальнейшие исследования должны быть направлены не только на создание более мощных и точных моделей, но и на понимание их влияния на человека и общество. В этом контексте особенно ценными становятся методы, сочетающие глубокую техническую экспертизу с гуманитарной рефлексией – подход, позволяющий не просто «делать технологии», но «делать технологии для людей».

Список литературы

1. Алиева, Н.З. Глобальное цифровое пространство: методология проектирования безопасности человека и социума / Н.З. Алиева, Е.Б. Ивушкина, Н.И. Морозова. – Новочеркасск : ООО «Лик», 2019. – 112 с. – Текст непосредственный. – ISBN 978-5-907158-31-3. – EDN UCBRWN.

2. AI Act: Новые правила для развития искусственного интеллекта в ЕС. – Текст : электронный. – URL: https://data-privacy-office.com/ai-act-overview/ (дата обращения: 25.11.2025).

3. Лепский, В.Е. Искусственный интеллект в субъектных парадигмах управления / В.Е. Лепский. – Текст : непосредственный // Философские науки. – 2021. – Т. 64. № 1. – С. 88–101. DOI: 10.30727/0235-1188-2021-64-1-88-101.

4. Сильный искусственный интеллект. На подступах к сверхразуму / А.А. Ведяхин [и др.] ; науч. ред. А.С. Потапов. – Москва : Интеллектуальная литература, 2021. – Текст : непосредственный.

5. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года»). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/ (дата обращения: 25.11.2025).

6. Цифровая трансформация. McKinsey определила 13 главных технологических трендов 2025 года. – Текст : электронный. – URL: https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=232631 (дата обращения: 25.11.2025).

7. It Cannel News. Gartner прогнозирует. – Текст : электронный. – URL: https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=192355 (дата обращения: 25.11.2025).

8. Ivushkina E.B., Alieva N.Z., Kushnir I.B., Kalmykova O.M. The internet of things as a precondition of development of the ICT global infrastructure // Studies in Computational Intelligence. 2019. Vol. 826. Pp. 1003–1009.

В начало к содержанию

УДК 37
В.Р. Кожанова[1], А.М. Коринтели[2]
[1]Студент
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ АДАПТАЦИЯ СТУДЕНТОВ НА ФОРМИРОВАНИЯ ПОЗИТИВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ

RESEARCH ON WAYS TO OPTIMIZE THE INTERACTION BETWEEN CLOTHING BRANDS AND CONSUMERS

Аннотация. *Эта статья посвящена проблемам социально-психологической адаптации студентов как фактора реализации образовательного потенциала молодежи и укрепления экономического потенциала страны. Особое внимание уделяется анализу типичных трудностей и кризисных моментов, с которыми сталкиваются студенты в процессе обучения. В статье рассматриваются инструменты, используемые в университетах для социально-психологической адаптации. Авторами подчеркивается роль внеучебной деятельности как эффективного способа адаптации, способствующего развитию командной работы, лидерских качеств и практических умений. На основе исследований обоснована необходимость комплексного подхода в образовательной системе.*
Ключевые слова: *адаптация, стратегии, внеучебные активности, инструменты адаптации, профессиональное самоопределение.*

Summary. *This article focuses on the challenges of socio-psychological adaptation among students as a factor in realizing the educational potential of young people and strengthening the country's economic potential. It particularly examines the typical difficulties and crises faced by students during their educational journey. The article explores the tools used by universities to facilitate socio-psychological adaptation. The authors emphasize the importance of extracurricular activities as an effective means of adaptation that promotes teamwork, leadership skills, and practical abilities. Based on their research, they advocate for a comprehensive approach in the educational system.*
Keywords: *adaptation, strategies, extracurricular activities, adaptation tools, and professional self-determination.*

Рост конкуренции на глобальном рынке труда требует от специалистов не только высоких профессиональных навыков, но и умения эффективно адаптироваться к новым социальным условиям [4, с. 94–95]. В современных условиях быстро меняющихся технологий и культурных особенностей успешная социально-психологическая адаптация становится ключевым фактором для стабильной карьеры. Она помогает не только справляться с профессиональным стрессом, но и выстраивать продуктивные взаимоотношения в коллективе. Развитие таких навыков способствует повышению уверенности в себе и улучшению коммуникативных компетенций [5].

Цель работы – изучить и систематизировать механизмы влияния адаптации студентов на экономический потенциал страны.

Развитие образовательного потенциала молодежи в России остается одной из ключевых задач современного общества. По мнению В.В. Климова, образовательный потенциал молодежи – это совокупность знаний, умений, навыков и творческих способностей, направленных на успешную социализацию и профессиональную реализацию. В то же время, исследование Е.П. Зотовой подчеркивает, что существуют серьезные барьеры в реализации этого потенциала, связанные с несоответствием образовательных программ требованиям рынка труда и недостаточным уровнем практической подготовки студентов. А.В. Мартынов в своих работах выделяет такие проблемы, как неравенство доступа к качественному образованию в различных регионах России, а также влияние социально-экономической среды на мотивацию молодежи к обучению и личностному развитию. Кроме того, как отмечает И.В. Соловьева, есть важный аспект взаимодействия образовательной системы и работодателей, что способствует более эффективному использованию потенциала молодых специалистов.

Соответственно, интеграция качественного образования, поддержку инициатив молодежи и адаптацию учебных программ под потребности реального сектора экономики являются ключевыми направлениями для повышения уровня реализации образовательного потенциала молодежи в России.

На основе данных литературных источников, результатов исследования научных публикаций, выявлены ключевые факторы, влияющие на адаптационный процесс студентов (рис.).



Рис. Факторы, влияющие на адаптационный процесс студентов

Адаптация студентов помогает эффективно освоить профессиональные знания и навыки, что способствует формированию конкурентоспособных специалистов. Успешная адаптация повышает стрессоустойчивость и мотивацию [3, с. 68–71], необходимые для постоянного профессионального роста и развития в условиях современной экономики [2, с. 155–161]. Кроме того, хорошо адаптированные выпускники быстрее интегрируются в рабочие коллективы, способствуя развитию инноваций и экономическому прогрессу.

Однако проблема плохой адаптации остается актуальной. Согласно статистическим данным, рассмотрены типичные трудности и кризисные моменты во время учебы:

– стресс и эмоциональное перенапряжение (причины: высокая нагрузка в университете, конкуренция и неопределенность будущего);

– трудности с организацией времени (причины: недостаток опыта в планировании и организации);

– низкая успеваемость и страх экзаменов (причины: страх перед неудачами на экзаменах, усугубленный ощущением недостаточной подготовки и сложностью материалов);

– социальная изоляция (причины: стресс, связанный с учебой, или нехватка времени для общения);

– конфликты с однокурсниками или преподавателями (причины: несоответствие ожиданий или недостаточной коммуникации);

– финансовые проблемы (причины: высокая стоимость обучения, проживания и учебных материалов);

– сомнения в выборе профессии (причины: неуверенность в способностях или нехватка информации о будущей карьере);

– психосоматические расстройства (причины: усталость, бессонница, стресс и эмоциональное перенапряжение) [1, с. 249–257].

В современных университетах активно развиваются такие инструменты для социально-психологической адаптации, как тренинги и семинары по развитию коммуникативных навыков, психологическое консультирование, клубы по интересам, программы наставничества, команды поддержки и волонтерские движения. Интеграция внеучебной деятельности выступает как эффективный способ социальной и психологической адаптации, способствуя профессиональному становлению студентов через развитие командной работы, лидерских качеств и практических умений [3, с. 51–54].

Рост конкуренции на глобальном рынке труда требует от специалистов не-только высоких профессиональных навыков, но и умения эффективно-адаптироваться к новым социальным условиям [4, с. 39]. В современных условиях быстроменяющихся: технологий и культурных особенностей успешная социально-психологическая адаптация становится ключевым фактором для стабильной карьеры. Согласно статистическим дан-

ным, в текущем учебном году около 186 132 человека были отчислены из-за академической неуспеваемости, что напрямую связано с проблемами адаптации к учебному процессу.

С целью исследования и обоснования реальности проблемы адаптации студентов, был проведен опрос в формате онлайн-анкетирования с использованием общедоступного сервиса «Яндекс Форм».

Объектом исследования выступили обучающиеся ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты: женщины (37,5 %) и мужчины (62,5 %) в возрасте от 17 до 24 лет, в количестве 100 человек. Опрашивание проводилось с помощью анкеты, состоящей из 21 вопроса, закрытого и открытого типов. Обработка полученных данных проводилась с использованием методов статистической обработки данных.

В результате анкетирования определили, что более 50 % опрошенных участвуют в внеучебных занятиях; 62 % отметили преимущества внеучебных занятий для развития навыков коммуникации и адаптации к студенческой жизни; более 50 % респондентов считают, что внеучебная деятельность способствует освоению учебного процесса; более 87 % обучающихся, занятых в внеучебных активностях, чувствуют себя комфортно в учебной среде; более 32 % определяют спортивную и 25 % творческую деятельности наиболее востребованными. Руководствуясь предпочтениями анкетируемых, внеучебная деятельность как форма адаптации играют немаловажную роль в период обучения студентов. Внеучебная деятельность – это форма активности студентов, не связанная с учебным процессом. Она включает в себя различные мероприятия, которые могут быть как организованными, так и самими студентами (табл.).

Таблица

Систематизаций внеучебной деятельности

Вид внеучебной деятельности	Основные формы реализации	Механизмы адаптации
Спортивные секции	Включает командные игры (футбол, баскетбол, волейбол), индивидуальные виды спорта	Участие в секциях помогает студентам находить новых друзей и укреплять социальные связи, что снижает стресс и делает переход в новое учебное заведение более плавным
Клубы по интересам	Создание различных клубов (литературные, музыкальные, научные) с регулярными встречами и мероприятиями	Участие в клубах способствует социализации, позволяет расширить круг общения и находить поддержку среди людей с общими интересами
Волонтерская деятельность	Участие в социальных проектах, акциях по помощи нуждающимся, эколог ориентированных инициативах	Волонтерство создает ощущение принадлежности к обществу, способствует связи с местным населением и укрепляет моральный дух

Культурные мероприятия	Организация выставок, концертов, театральных постановок, фестивалей	Участие помогает легче воспринимать культурные различия, способствует интеграции и знакомству с новой средой
Учебные кружки и семинары	Проведение дополнительных занятий, мастер-классов, учебных групп	Учебные кружки создают образовательную среду, способствующую обмену идеями и поддержке, что улучшает процесс адаптации к учебному процессу

В результате оценки важности социально-психологической адаптации студентов к учебному процессу выявили, что развитие адаптивных навыков наряду с качественным образованием способствует формированию конкурентоспособных специалистов, способных эффективно работать в современном экономическом и социальном контексте. Это подтверждает необходимость комплексного подхода в образовательной системе, направленного на поддержку и развитие личностных и профессиональных качеств молодежи для повышения их успеха на рынке труда и внесения вклада в экономику страны.

Эффективная социально-психологическая адаптация студентов непосредственно способствует повышению их профессиональных компетенций и мотивации, что в конечном итоге усиливает экономический потенциал государства и способствует устойчивому развитию на современном рынке труда.

Список литературы

1. Климов, В.В. Педагогика и психология образования / В.В. Климов. – Москва, 2014. – 287 с. – Текст : непосредственный.

2. Зотова, Е.П. Проблемы профессиональной подготовки молодежи в России / Е.П. Зотова. – Москва : МГПИ, 2007. – 248 с. – Текст : непосредственный.

3. Мартынов, А.В. Социальные аспекты неравенства в образовании / А.В. Мартынов. – Москва, 2018. – Текст : непосредственный.

4. Соловьёва, И.В. Взаимодействие образования и экономики в современных условиях / И.В. Соловьёва. – Москва : МПГУ, 2020. – Текст : непосредственный.

5. Чижов, С.В. Взаимосвязь науки и системы профессионального образования в период плановой экономики: аспекты преемственности исследовательской подготовки инженера как фактора формирования профессиональных компетенций в сфере высоких технологий / С.В. Чижов. – Санкт-Петербург : ПГУПС, 2025. – 252 с. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 338.58
Т.И. Козырева
Магистрант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ

FEATURES OF THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES ON BUSINESS DEVELOPMENT

Аннотация. *В условиях стремительной цифровизации, технологических трансформаций и растущей рыночной неопределенности главным конкурентным преимуществом промышленных предприятий становится человеческий капитал. В статье подчеркивается, что именно квалифицированные, мотивированные и адаптивные сотрудники выступают ключевым ресурсом инновационного развития, эффективного внедрения новых технологий и обеспечения устойчивости бизнеса. Особое внимание уделяется необходимости системного подхода к управлению персоналом как неотъемлемой части корпоративной стратегии – через инвестиции в обучение, сотрудничество с образовательными учреждениями, создание привлекательной рабочей среды и укрепление приверженности сотрудников.*
Ключевые слова: *управление персоналом, промышленное предприятие, квалифицированные специалисты, инновации, цифровизация, корпоративная стратегия, удержание персонала, обучение и развитие.*

Summary. *In the context of rapid digitalization, technological transformations, and increasing market uncertainty, human capital becomes the main competitive advantage for industrial enterprises. The article emphasizes that it is qualified, motivated, and adaptable employees who serve as the key resource for innovative development, effective implementation of new technologies, and ensuring business resilience. Special attention is paid to the need for a systematic approach to personnel management as an integral part of corporate strategy–through investments in training, collaboration with educational institutions, creating an attractive work environment, and strengthening employee commitment.*
Keywords: *human resource management, industrial enterprise, skilled specialists, innovation, digitalization, corporate strategy, employee retention, training and development.*

В современном мире, где технологии меняются с бешеной скоростью, а конкуренция становится все более острой, успех промышленных предприятий зависит не столько от количества денег или доступности материалов, сколько от людей. Именно работники, их знания и умения, становятся главным двигателем прогресса, повышают эффективность и помогают компаниям оставаться на плаву.

На протяжении всей истории, от древних времен до наших дней, человек был и остается сердцем любого производства. Даже самые современные роботы нуждаются в настройке, контроле и обслуживании – а это под силу только квалифицированным специалистам. Именно люди превращают сырье, энергию и информацию в готовый продукт, придавая всему процессу смысл и ценность.

Сегодняшняя промышленность активно внедряет цифровые технологии, искусственный интеллект и автоматизированные системы. Но без людей, которые разбираются в этих новинках, умеют учиться и быстро адаптироваться, все эти инновации останутся просто набором оборудования [1].

Именно такие специалисты – двигатели идей, авторы улучшений и создатели новых продуктов. Их знания и креативность напрямую влияют на то, насколько успешно компания будет развиваться и внедрять новшества.

Грамотное управление персоналом – это не просто одна из задач, а ключевой элемент стратегии любого успешного бизнеса. В условиях глобализации и цифровизации, когда люди становятся самым ценным активом, роль компетентных и мотивированных сотрудников возрастает в разы.

В условиях экономической нестабильности, компании, стремящиеся к долгосрочному успеху, должны ставить во главу угла развитие своего человеческого капитала. Такой подход помогает не только справляться с трудностями, но и закладывает фундамент для будущего роста [2].

Высококвалифицированные специалисты, обладающие нужными навыками, – это основа развития любого современного предприятия. Поэтому промышленные компании все чаще видят в управлении персоналом не второстепенную функцию, а стратегическое направление, от которого зависит их долгосрочная устойчивость (рис.).



Рис. Стратегические направления, влияющие на долгосрочную устойчивость бизнеса

Современные промышленные предприятия – это не просто цеха и станки, а живые организмы, чье благополучие напрямую зависит от людей, которые в них работают. Именно от того, насколько эффективно управляется

персонал, зависит, будут ли сотрудники оставаться на своих местах, насколько продуктивно они будут трудиться и насколько преданы своему делу.

Промышленность играет колоссальную роль в жизни регионов. Она создает рабочие места, давая людям возможность зарабатывать, пополняет бюджеты через налоги и подталкивает к развитию другие отрасли. Но не только экономика зависит от промышленных предприятий. Качество рабочей силы напрямую влияет на уровень жизни, возможности для образования молодежи и даже на демографическую ситуацию [3]. Чтобы справиться с этими вызовами, предприятия активно сотрудничают с учебными заведениями, предлагают программы совместного обучения, вкладывают средства в современные онлайн-курсы и стараются сделать рабочие места на производстве более привлекательными.

Сегодня работники – это не просто исполнители. Они – источник новых идей, движущая сила перемен и залог стабильности. В мире, где технологии меняются с бешеной скоростью, а рынки непредсказуемы, именно люди, их знания и умения, становятся самым ценным активом [4]. Поэтому вкладывать в развитие, мотивацию и удержание сотрудников – это не просто добрая воля, а жизненная необходимость для любой компании, стремящейся к росту и процветанию. Будущее промышленности за теми, кто видит в каждом работнике не просто исполнителя, а настоящего партнера, вкладывающего в успех компании свои знания, энергию и душу.

Чтобы люди действительно стали двигателем прогресса, предприятия внедряют комплексные стратегии, которые затрагивают как технические аспекты производства, так и работу с персоналом. Эти подходы, представленные в таблице, помогают раскрыть весь потенциал сотрудников.

Таблица

Комплексные подходы

Подход	Описание
Цифровые платформы обучения и upskilling	Многие крупные промышленные холдинги (например, Siemens, Bosch, «Росатом», «СберИнфра») создают собственные цифровые академии и онлайн-курсы, позволяющие сотрудникам осваивать новые компетенции – от основ промышленного интернета вещей (IIoT) до навыков работы с системами предиктивного обслуживания. Такой подход обеспечивает постоянную адаптацию персонала к меняющимся технологическим требованиям
Гибридные профессии и междисциплинарные команды	Современное производство все чаще требует специалистов на стыке дисциплин: инженер-программист, техник-аналитик данных, оператор-робототехник. Формирование таких гибридных ролей возможно только при условии гибкой системы обучения и внутренней мобильности кадров. Это позволяет максимально раскрыть потенциал сотрудников и повысить эффективность производственных процессов

Вовлечение персонала в процессы улучшения	Японская философия непрерывных улучшений (Kaizen) и методология бережливого производства (Lean) доказали, что лучшие идеи часто рождаются на производственном полу. Когда работники чувствуют свою ответственность за результат и имеют возможность предлагать изменения, это напрямую влияет на снижение издержек, повышение качества и сокращение простоев

Современные промышленные гиганты, такие как «Северсталь» и «КамАЗ», наглядно демонстрируют, что в основе успешного развития лежит не только передовое оборудование, но и грамотное вложение в своих сотрудников.

Например, «Северсталь» активно использует инновационные подходы к обучению, внедряя программу «Цифровой двойник оператора». Это позволяет работникам осваивать работу с интеллектуальными помощниками, которые в режиме реального времени поддерживают принятие решений. Результат не заставил себя ждать: точность прогнозов возросла, а количество нештатных ситуаций заметно сократилось.

В свою очередь, «КамАЗ» делает ставку на долгосрочное сотрудничество с образовательными учреждениями. Целевая подготовка специалистов в техникумах и вузах позволяет заводу стабильно обеспечивать себя высококвалифицированными инженерами, что особенно ценно в условиях общего дефицита таких кадров.

Эти примеры убедительно доказывают: инвестиции в развитие и обучение персонала приносят ощутимую отдачу. Это не только рост производительности, но и повышение лояльности сотрудников, стимулирование инноваций и укрепление общей устойчивости бизнеса.

Важно понимать, что люди на производстве – это не просто исполнители, а ключевой фактор прогресса. В век стремительного развития технологий именно человеческий потенциал определяет, насколько эффективно, безопасно и устойчиво будет развиваться промышленность. Поэтому стратегия любого успешного предприятия сегодня должна быть ориентирована на человека: на его профессиональный рост, мотивацию, вовлеченность и благополучие. Такой подход гарантирует не только экономический успех, но и социальную ответственность, способность к инновациям и долгосрочную конкурентоспособность на мировой арене.

Список литературы

1. Безрукова, Н.Л. Управление человеческими ресурсами : учебник / Н.Л. Безрукова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 327 с. – (Высшее образование). – Текст : непосредственный. – ISBN 978-5-534-17245-1.

2. Булдакова, М.А. Трудовые ресурсы как фактор устойчивого развития промышленных предприятий / М.А. Булдакова. – Текст : непосред-

ственный // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2020. – № 4(52). – С. 45–53. – DOI:10.17223/19988461/52/6.

3. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2021. – 496 с. – Текст : непосредственный. – ISBN 978-5-8459-2115-3.

4. Сугакова, Д.А. Совершенствование технологий управления персоналом на примере современной компании / Д.А. Сугакова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 222. – № 9(113). – С. 717–722. – URL: https://moluch.ru/archive/113/29075/ (дата обращения: 11.11.2025).

В начало к содержанию

УДК 336.748.12

Т.И. Козырева[1], И.В. Кушнарева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

HR-СТРАТЕГИЯ В УСЛОВИЯХ ИНФЛЯЦИИ

HR STRATEGY IN THE TIME OF INFLATION

Аннотация. *Рост инфляции в 2024–2025 гг. стал серьезным системным вызовом для бизнеса, напрямую затронувшим управление человеческим капиталом. Обесценивание реальной заработной платы снижает уровень жизни сотрудников, провоцирует демотивацию, усиливает текучесть кадров и обостряет конкуренцию за квалифицированных специалистов. В этих условиях HR-функция перестает быть вспомогательной и превращается в стратегический центр устойчивости компании, отвечающий за баланс между финансовой жизнеспособностью и социальной справедливостью.*

Ключевые слова: *инфляция, HR-стратегия, заработная плата, фонд оплаты труда, текучесть кадров, система вознаграждений.*

Summary. *Rising inflation in 2024–2025 has become a serious systemic challenge for businesses, directly affecting human capital management. The devaluation of real wages reduces employees' living standards, provokes demotivation, increases turnover, and intensifies competition for qualified specialists. Under these conditions, the HR function is no longer a support function but rather a strategic hub for corporate sustainability, responsible for balancing financial viability and social justice.*

Keywords: *inflation, HR-strategy, salaries, payroll, staff turnover, reward system.*

Рост инфляции негативно влияет на персонал предприятия, снижая покупательную способность зарплат, что ведет к падению уровня жизни и демотивации сотрудников. Это усиливает текучесть кадров, так как работники ищут более выгодные предложения, повышает конкуренцию на рын-

ке труда и может привести к нехватке квалифицированных специалистов. Для компании это означает рост расходов на фонд оплаты труда, снижение рентабельности и производственные проблемы.

Инфляция – это системный вызов для бизнеса, особенно в части управления человеческим капиталом. Когда зарплата «теряет вес» с каждым месяцем, сотрудники начинают пересматривать свои приоритеты: лояльность уступает место выживанию, а доверие – подозрительности. В таких условиях HR-стратегия перестает быть вспомогательной функцией и превращается в ядро устойчивости компании.

Главная задача HR в инфляционный период – сохранить баланс между финансовой жизнеспособностью бизнеса и социальной справедливостью по отношению к персоналу. Инфляция 2023–2025 гг. годов стала серьезным вызовом для работодателей по всему миру. В сентябре 2025 г. уровень инфляции в России составил 7,99 % [1]. Рост цен на продукты, жилье, транспорт и услуги неизбежно ведет к падению реальной заработной платы – даже при неизменном номинале. Сотрудники чувствуют это на себе, теряют мотивацию и начинают искать альтернативы.

В то же время компании сталкиваются с ростом операционных издержек и давлением на маржинальность. Массовое повышение зарплат может поставить бизнес на грань рентабельности.

HR перестает быть «административным» подразделением. Он становится стратегическим центром устойчивости, отвечающим за баланс между финансовыми ограничениями и человеческим капиталом [2].

Главная цель HR-стратегии в инфляционный период – сохранить бизнес без потери доверия внутри коллектива. Ниже – пошаговый план с инструментами, таблицами и практическими рекомендациями.

HR-департамент оказывается в эпицентре этого конфликта интересов. Главная задача – выстроить стратегию, которая сохранит финансовую устойчивость компании, компенсирует обесценивание доходов сотрудников, удержит ключевые таланты и снизит текучесть.

Первое правило кризисного управления: не действовать на эмоциях.

Многие руководители полагаются на «общее ощущение» или отдельные жалобы. Но без объективной картины легко: переплатить тем, кто и так доволен, недоплатить тем, кто уже на грани ухода, проигнорировать скрытые риски (например, пассивных искателей работы).

Чтобы провести диагностику нужно рассчитать реальную покупательную способность зарплат с учетом официальной инфляции (например, по данным Росстата или ЦБ). Сравнить с рыночными ставками по отрасли и региону с помощь платформы вроде hh.ru, SuperJob, а также отчеты Mercer, Korn Ferry или РБК. Определить «группы риска» – сотрудников, у которых одновременно: высокая рыночная востребованность, низкая компенсация относительно рынка, отсутствие повышения более 12 месяцев.

Таблица 1

Анализ «реальной» зарплаты и рыночной конкурентоспособности

Позиция	Номинальная зп (руб.)	Инфляция за год (%)	Реальная зп (руб.)	Рыночная ставка(%)	Отставание от рынка (%)
Middle Developer (разработчик ср звена)	150 000	18 %	127 119	170 000	-25 %
Sales Manager (менеджер по продажам)	130 000	18 %	110 169	140 000	-21 %
HRBP(HR-бизнес-партнер)	110 000	18 %	93 220	125 000	-25 %
Оператор колл-центра	60 000	18 %	50 847	65 000	-22 %

Делая выводы из таблицы 1 даже при «стабильной» зарплате, сотрудники теряют 18–25 % покупательской способности. Это делает компанию уязвимой перед внешними предложениями, особенно в высоко конкурентных сегментах (IT, финансы, продажи).

Пытаться проиндексировать заработные платы всем на одинаковый процент может быть ошибочно, так как разорит компанию, либо не решит проблему удержания высокопрофессиональных кадров [3].

Принцип: «не равенство, а справедливость». Справедливость в кризис – это не «всем по одинаково», а «каждому – по вкладу и риску». Нужно использовать матрицу приоритетов, чтобы определить, куда направить ограниченные ресурсы (табл. 2).

Таблица 2

Матрица приоритетов для индексации

Категория	Критерии	Риск ухода	Рекомендуемая мера
Ключевые таланты	Высокая уникальность, низкая заменяемость, влияние на выручку (например, архитекторы решений, топ-менеджеры, data scientists)	Очень высокий	Полная индексация + премия за удержание («stay bonus»)
Стратегические роли	Важны для роста, но частично заменимы (например, product-менеджеры, ключевые продавцы)	Высокий	Частичная индексация (60–80% от инфляции) + нетарифные бонусы
Операционные сотрудники	Массовые роли, высокая заменяемость (администраторы, поддержка, логисты)	Средний	Минимальная индексация (3–5%) + льготы (ДМС, питание, транспорт)
Низкая производительность / избыточные роли	Низкий вклад, дублирование функций	Низкий	Пересмотр занятости, возможная оптимизация или переобучение

В условиях ограниченного бюджета важно максимально эффективно использовать каждый рубль компенсаций. Это возможно благодаря гибридной системе вознаграждений, где деньги дополняются немонетарными элементами (табл. 3).

Исследования McKinsey (2024 г.) показывают, что 76 % сотрудников готовы остаться в компании, если им предложить гибкость в работе, возможности для роста, поддержку в трудной жизненной ситуации.

Таблица 3

Формы компенсации в инфляционный период

Тип компенсации	Примеры	Стоимость для компании	Воспринимаемая ценность сотрудником
Фиксированная ЗП	Оклад	Высокая	Высокая (но теряет ценность при инфляции)
Переменная часть	Премии по KPI, бонусы за проект, profit-sharing	Средняя/гибкая	Высокая (если прозрачна и достижима)
Нетарифные льготы	ДМС, страхование жизни, компенсация ЖКХ, питания, транспорта	Средняя	Очень высокая (особенно в кризис)
Развитие	Обучение на Coursera/Нетологии, сертификации, внутренние академии	Низкая-средняя	Высокая (для амбициозных сотрудников)
Гибкость	Удаленка, гибкий график, сокращенная пятница, unlimited отпуск	Низкая	Очень высокая (особенно для родителей и молодежи)

Молчание руководства в кризис – это худший выбор, так как сотрудники заполняют информационный вакуум слухами, страхами и предположениями. Не надо обещать невозможного, достаточно расписать график постепенного индексирования заработной платы с целью удержания кадров.

Необходимо разъяснить сотрудникам, как инфляция влияет на бизнес: рост закупочных цен, снижение маржи, инвестиции в новые рынки. HR-стратегия в условиях инфляции – это искусство баланса: между деньгами и доверием, между сиюминутной выгодой и долгосрочной устойчивостью, между интересами бизнеса и человека.

Инфляция – это не просто экономический кризис. Это проверка на зрелость корпоративной культуры, прозрачности и стратегического мышления HR.

Компании, которые сегодня признают проблему, а не скрывают ее, дифференцируют подход, а не действуют шаблонно, инвестируют в немонетарную ценность, а не только в цифры в ведомости, планируют на перспективу, а не решают все «здесь и сейчас», – не просто выживают. Они укрепляют репутацию как работодателя, которому можно доверять в любых условиях [4].

Подбор персонала в условиях высокой инфляции требует от работодателя большей гибкости и прозрачности. Конкурировать только зарплатой становится невозможно, поэтому на первый план выходят ценностное предложение работодателя, стабильность и нематериальная мотивация. Компании, которые адаптируют HR-стратегию под новые реалии, не только привлекут нужных специалистов, но и сохранят долгосрочную устойчивость.

Список литературы

1. Уровень инфляции в Российской Федерации за сентябрь 2025 г. – Текст : электронный // Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации: [сайт]. – URL: https://xn----ctbjnaatncev9av3a8f8b.xn--p1ai/ (дата обращения: 18.11.2025).

2. Иванов, А.Б. HR-стратегии в условиях высокой инфляции: баланс между удержанием талантов и финансовой устойчивостью / А.Б. Иванов. – Текст : непосредственный // Управление персоналом. – 2025. – № 2. – С. 45–52.

3. Козлова, Е.Н. Инфляционные риски и их влияние на мотивационные системы персонала / Е.Н. Козлова, А.С. Волков. – Текст : непосредственный // Экономика труда. – 2025. – № 1. – С. 78–85.

4. Репина, О.В. Немонетарные методы мотивации сотрудников в период высокой инфляции / О.В. Репина. – Текст : непосредственный // HR-менеджмент. – 2024. – № 4. – С. 33–40.

В начало к содержанию

УДК 316.77:339.92

Е.З. Комлева[1], А.М. Коринтели[2]
[1]Студент
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ИЗУЧЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МАРКЕТИНГА БРЕНДОВ

EXPLORING THE MECHANISMS OF CROSS-CULTURAL BRAND MARKETING

Аннотация. *В статье анализируются особенности адаптации маркетинговых стратегий к культурным различиям, а также рассматриваются методы повышения эффективности международных рекламных кампаний. Особое внимание уделяется роли культурных ценностей и традиций в формировании потребительского поведения и восприятия брендов на различных рынках. В результате проведенного исследования предлагаются рекомендации для компаний по оптимизации межкультурных маркетинговых подходов и повышению конкурентоспособности на глобальном уровне.*

Ключевые слова: *кросс-культурный маркетинг, стратегия, ценности, традиции.*

Summary. *This article analyzes the specifics of adapting marketing strategies to cultural differences and discusses methods for increasing the effectiveness of international advertising campaigns. Particular attention is paid to the role of cultural values and traditions in shaping consumer behavior and brand perceptions in various markets. The study offers recommendations for companies to optimize cross-cultural marketing approaches and enhance global competitiveness.*

Keywords: *cross-cultural marketing, strategy, values, traditions.*

Одежда является важной составляющей материальной культуры, отражая особенности духовных, исторических и социальных аспектов общества. Она служит не только практическим средством защиты и комфорта, но и выражением индивидуальной идентичности, принадлежности к определенной социальной группе или культурной традиции.

Технологии и глобализация кардинально изменили мир одежды, сделав ее производство и потребление массовыми. Теперь каждый может найти одежду на свой вкус благодаря огромному выбору, удовлетворяющему самые разные потребности. Мода стала мостом для культурного обмена, но при этом существует риск потери уникальности национальных стилей. В результате формируется глобальная потребительская культура, где покупатели ориентируются не только на качество и цену, но и на узнаваемость бренда, его образ и соответствие модным веяниям [1].

Актуальность рассматриваемой темы формулирует цель настоящей работы – изучение и анализ культурных аспектов, существенно влияющих на восприятие брендов разного уровня.

Культурные ценности и социально-экономическая среда играют важную роль в формировании потребительских предпочтений и поведения в сфере одежды. Взаимодействие этих факторов создает уникальные модели потребления одежды в различных обществах, что формирует не только индивидуальные предпочтения, но и общие тенденции в модной индустрии.

Теория культурных различий часто прослеживается в работах известных авторов. Результаты исследования и обоснования культурной неоднородности встречаются в работах Г. Хофстеде, А. Кребера, А.Б. Фролова, Л. Левина, Л.Р. Полонской, Г. С. Старостина, А. Бизина и Т. Вердье и др. [3, с. 144–145].

Под кросс-культурными особенностями понимают набор значимых культурных ценностей, нравственных норм и правил поведения, принятых в обществе другого государства, особенностей деловых вербальных и невербальных коммуникаций, значения, приписываемые различным символам в зависимости от той или иной национальной деловой среды, которые необходимо учитывать при ведении деловых переговоров и совместном бизнесе.

Чтобы успешно вывести продукт на международный рынок, крайне важно учитывать культурные нюансы целевой страны. Это включает в себя понимание менталитета, законодательства, ценностей, традиций, обы-

чаев, норм поведения, а также особенностей языка, символики и цветового восприятия. Распространенной ошибкой является игнорирование местного языка и диалектов, что приводит к неэффективности прямой, дословной адаптации рекламных материалов. Непродуманный маркетинг, не учитывающий кросс-культурные различия, приводит к негативным последствиям. Рекламные сообщения, разработанные без учета особенностей аудитории, рискуют не достичь ожидаемого эффекта, вызвать непонимание, разочарование или даже оскорбление [2].

Особое влияние культурных различий претерпевает индустрия моды. Так, особое значение имеет творчество японских дизайнеров, которые переворачивают сознание европейского модного сообщества. Систематизация ошибок в маркетинге ключевых брендов индустрии моды (табл. 1).

Таблица 1

Систематизация ошибок в маркетинге

Бренд (страна)	Ошибки в рекламе	Последствия	Причина проявления неудач в кросскультурной коммуникации
Gucci (Италия)	Изобразили на постере «слишком худую и мрачную» модель	В Великобритании запретили рекламу Gucci	Реклама рассчитана на взрослую аудиторию
Adidas (Вьетнам)	Фотография новой модели обуви «в кандалах»	Компания отозвала продукт	Непреднамеренная пропаганда рабства
Puma (Германия)	Фасады нескольких зданий в историческом квартале Дели были расписаны большими красочными фресками	Непринятие защитниками природы	Обвинения в порче исторических зданий в рамках рекламного трюка

Каждая культура по-своему уникальна с точки зрения менталитета, норм поведения, традиций и обычаев, пренебрежение которыми может привести к полному провалу всей маркетинговой и рекламной стратегии компании на международном рынке. Согласно этому, Япония, Южная Корея, Китай, Индия стали использовать западные образцы моды чаще всего в деловой сфере, взяв курс на построение цивилизованного государства европейского типа. Запад все больше проявляет интерес к культуре Востока и использует в моде ее характер [5].

Путь развития моды на Востоке значительно отличался от европейского. Например, в таких странах, как Китай, Корея, Япония и Индия, на протяжении многих столетий вкусы населения определялись буддийскими заповедями. Эта школа мысли характеризовалась такими эстетическими принципами, как простота форм, ощущение движения, асимметрия и недосказанность, которые считались наиболее выразительными проявлениями красоты.

С целью исследования кросс-культурного влияния на восприятие бренда современным потребителем был проведен опрос в формате онлайн-анкетирования. Объектом исследования выступили женщины (80 %) и мужчины (20 %) в возрасте от 18 до 24 лет, в количестве 50 человек. Опрашивание проводилось с помощью анкеты, состоящей из 13 вопросов закрытого типа. Обработка полученных данных проводилась с использованием методов статистической обработки данных.

Результаты анализа полученной информации показали, что: 60 % людей часто обращают внимание на культурную специфику бренда; 53,3 % респондентов считают важным сохранение культурной идентичности бренда; 53,3 % проходящих опрос замечают цвета и символику в культурных элементах брендинга; 26,7 % обращают внимание на традиционные мотивы.

На восприятие брендов в современном обществе влияют визуальные образы, методы коммуникации, вызываемые эмоции и социальные факторы, формирующие отношение к ним. Исследования показывают, что бренды, которые умеют вызывать сильные положительные эмоции, значительно лучше закрепляются в сознании потребителей. Это достигается через качественный контент, социальные инициативы и персонализированный подход к каждому клиенту. Чтобы успешно формировать и поддерживать ассоциации с брендом, крайне важно глубоко разбираться в психологии тех, кто покупает. Установление продуктивного диалога с вашей целевой аудиторией требует прежде всего изучения их нужд, вкусов и типичных моделей поведения. На основе результатов исследования были систематизированы стратегии кросс-культурного маркетинга для брендов одежды, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

Стратегии кросс-культурного маркетинга для брендов [4]

Стратегия	Описание	Пример
Локализация маркетинговых коммуникаций	Адаптация рекламных кампаний, слоганов, визуальных элементов и каналов коммуникации к культурным особенностям и языку целевой аудитории	Coca-Cola
Креативные коллаборации	Организация совместных проектов с местными дизайнерами, художниками и брендами	Supreme Puma
Создание глобального бренда с локальным акцентом	Разработка универсальной концепции бренда, которая адаптируется к различным культурным контекстам	Apple IKEA

Благотворительность и социальная ответственность	Поддержка местных благотворительных организаций, участие в социальных проектах и кампаниях, направленных на решение важных социальных проблем в целевом регионе	TOMS Shoes Patagonia

Кросс-культурные различия существенно влияют на восприятие брендов в индустрии моды. Согласно результатам опроса, потребители уделяют особое внимание культурной специфике бренда, что подчеркивает важность сохранения культурной идентичности для укрепления доверия и лояльности. Цвета и символика выступают ключевыми элементами при выборе культурных аспектов, что свидетельствует о необходимости их тщательного подбора для успешной коммуникации с целевой аудиторией.

В целом, адаптация бренда к культурным особенностям является важным фактором для достижения успеха на международных рынках, способствуя более глубокому взаимодействию с потребителями и повышению конкурентоспособности.

Список литературы

1. Васильева, Ж.В. Влияние процессов глобализации на fashion-индустрию / Ж.В. Васильева. – Текст : непосредственный // Культурологический журнал. – 2018. – С. 1–7.

2. Влияние культуры на восприятие рекламы: примеры и исследования. – Текст : электронный [сайт]. – URL: https://gallerix.ru/pnews/202410/vliyanie-kultury-na-vospriyatie-reklamy-primery-i-issledovaniya (дата обращения: 11.11.2025).

3. Науменко, Т.В. Теория межкультурных измерений г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Т.В. Науменко. – Текст : непосредственный // Международный журнал исследований культуры – 2018. – С. 144–145.

4. Кросс-культурный маркетинг: основные принципы и методы – Текст : электронный [сайт]. – URL: https://smm-agentstvo.ru/blog/kross-kulturnyi-marketing (дата обращения: 01.11.2025).

5. Российский Статистический Ежегодник 2020. – Текст : электронный // Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации : [сайт]. – URL: https://gks.ru/bgd/regl/b20_13/Main.htm (дата обращения: 21.02.2025).

В начало к содержанию

УДК 331
В.Э. Кушнарев[1], Ю.С. Чернышева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

РОЛЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

THE ROLE OF PERSONNEL COMPETITIVENESS IN THE ENTERPRISE

Аннотация. *В условиях высокой рыночной неопределенности и обостренной конкуренции устойчивое развитие предприятия напрямую зависит от его способности формировать и поддерживать конкурентоспособность, в основе которой лежит человеческий капитал. В статье рассматриваются ключевые аспекты конкурентоспособности персонала как системообразующего элемента конкурентного преимущества организации. Анализ различных уровней проявления конкурентоспособности сотрудников – от локального до глобального, а также предлагаются модели управления, направленные на привлечение, удержание и развитие талантливого персонала.*
Ключевые слова: *конкурентоспособность, предприятие, персонал, рынок труда, стратегия развития.*

Summary. *In a context of high market uncertainty and intense competition, a company's sustainable development directly depends on its ability to develop and maintain competitiveness, which is based on human capital. This article examines key aspects of employee competitiveness as a system-forming element of an organization's competitive advantage. It analyzes the various levels of employee competitiveness–from local to global–and proposes management models aimed at attracting, retaining, and developing talented personnel.*
Keywords: *competitiveness, enterprise, personnel, labor market, development strategy.*

Каждое предприятие в условиях современности старается занять устойчивую позицию на рынке, что позволит добиться долгосрочного предпринимательского успеха и эффективной деятельности предприятия в целом. Эффективность бизнеса зависит от факторов внешней и внутренней среды, а также от имеющихся у предприятия конкурентных преимуществ [2]. Рассматривая конкуренцию на отдельно взятом предприятии следует отметить, что от ее уровня зачастую зависит конечная стоимость товара, услуги, ввиду удержания потребителей, а также уровень качество конечного продукта [3].

Под конкурентоспособностью предприятия принято понимать наличие у хозяйствующего субъекта определенных преимуществ по сравнению с другими аналогичными субъектами.

Конкурентоспособность предприятия зависит от нескольких факторов, таких как человеческие ресурсы, технологии и методы организации труда (рис. 1).

Конкурентоспособность сотрудников представляет собой критически важный элемент, который является основополагающим фактором для достижения устойчивого успеха организации.

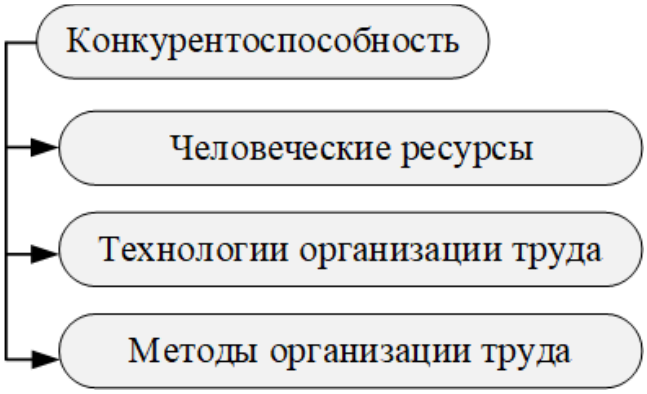


Рис. 1. Факторы, формирующие конкурентоспособность предприятия

В условиях динамично развивающегося рынка труда и глобализации экономических процессов, эффективность человеческих ресурсов становится ключевым детерминантом конкурентоспособности компании. Высокий уровень профессиональных компетенций, адаптивности и мотивации сотрудников способствует не только повышению производительности, но и формированию устойчивого конкурентного преимущества. Таким образом, стратегическое управление персоналом и развитие человеческого капитала приобретают первостепенное значение для обеспечения долгосрочного успеха и устойчивого роста организации.

Понятие «конкурентоспособность персонала» в разных экономических источниках трактуется по-своему. Это объясняется разнообразием подходов к определению этого термина, которые зависят от постановки задачи и цели исследования, а также от выбора предмета изучения (предметов конкуренции, субъектов, объектов и масштабов деятельности).

Конкурентоспособности предприятия возможно достигнуть при работе слаженного коллектива сотрудников способных подойти к поставленным перед ними задачами с особым упорством, профессионализмом и отдачей.

Только с командным подходом к организации деятельности возможно достигнуть решения производственных задач на предприятии и достижении поставленных стратегических целей, тем самым формируя конкурентоспособный костяк предприятия, а, следовательно, и конкурентоспособные кадры.

Конкурентоспособность персонала формируется под комплексным влиянием факторов внешней и внутренней среды (рис. 2).



Рис. 2. Конкурирующие факторы внутренней и внешней среды

Внутренние факторы относятся к внутрифирменным, поэтому их воздействие на конкурентоспособность рабочей силы имеет опосредованный характер. У руководства предприятия есть эффективный «рычаг» управления данными факторами, например, через создание условий для развития персонала.

Конкурентоспособность персонала рассматривают в различных взаимосвязанных между собой аспектах (рис. 3).



Рис. 3. Аспекты конкурентоспособности персонала

Разработка теории и методологии управления конкурентоспособностью персонала является важной задачей для отечественных предприятий, от решения которой зависит эффективность работы всей экономической системы.

Не простые экономические условия и нестабильность ситуации усугубляют проблему повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Объективной необходимостью отечественных предприятий для развития и поддержания устойчивой ситуации является разработка стратегии повышения конкурентоспособности. В последние годы для многих российских компаний на первый план выходит не само создание конкуренции, а грамотное управление конкуренцией и меры, необходимые для ее усиления.

Внутрифирменная конкуренция на предприятии подталкивает сотрудников к более эффективному трудовому процессу и качественному выполнению должностных обязанностей, тем самым создавая конкурс на стремление к повышению качества условий труда, движения по карьерной лестнице.

Предприятия, нацеленные на успешную деятельность, испытывают потребность в квалифицированных кадрах, владеющих необходимыми компетенциями, позволяющими им обеспечить эффективность производственного процесса. Способность привлекать и удерживать квалифицированные кадры является одним из основных факторов успешного развития предприятия в целом. Для этой цели руководство предприятий могут использовать эффективную модель управления конкурентоспособностью персонала или комплекс моделей (рис. 4).

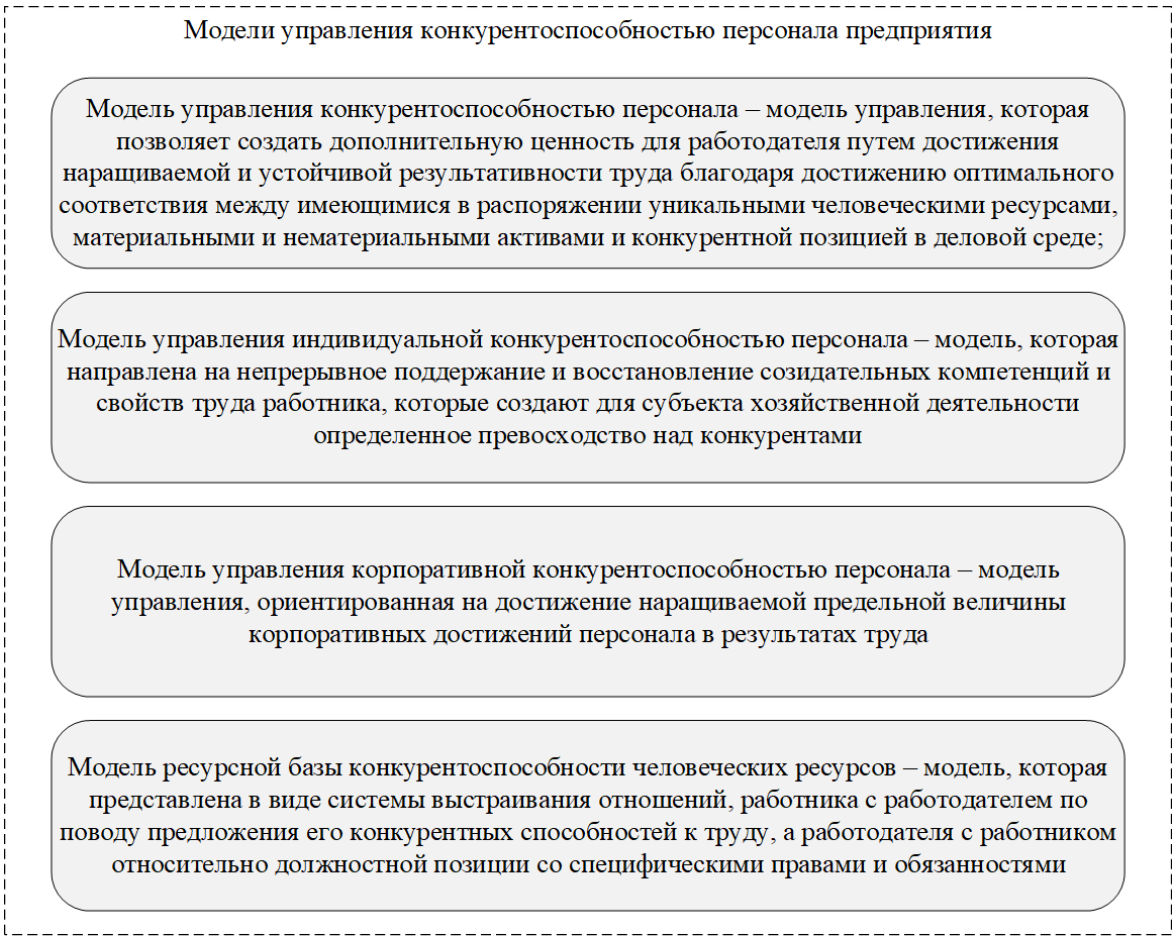


Рис. 4. Модели управления конкурентоспособностью персонала

Уровень развития корпоративной культуры, узнаваемость бренда, имидж предприятия привлекают квалифицированную рабочую силу, а также позволяют удерживать талантливых сотрудников, снижая текучесть кадров и повышая их конкурентоспособность. Высокий уровень внутрифирменной конкурентоспособности персонала обеспечивает определенный уровень личной экономической и социальной свободы для работающих там сотрудников.

Список литературы

1. Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации : учебник / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – Москва : Юрайт, 2022. – 278 с. – ISBN 911-5-534-26744-9. – Текст : непосредственный.

2. Кабанов, С.С. Проблема повышения конкурентоспособности и ее место в обеспечении экономической безопасности предприятия / С.С. Кабанов. – Текст : электронный // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5, № 2. – С. 583-600. – URL: https://1economic.ru/lib/11476 / (дата обращения: 11.11.2025).

3. Бабанов, А.Б. Современное понимание и значение конкурентоспособности предприятия / А.Б. Бабанов, Р.Х. Шаваев. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2022. – № 1(396). – С. 75–79. – URL: https://moluch.ru/archive/396/87630 (дата обращения: 12.11.2025).

В начало к содержанию

УДК 004.5

А.Д. Мандрикина[1], А.П. Шибкова[1], Е.Н. Кущ[2]
[1]Студент
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт экономики и управления Северо-Кавказского федерального университета

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ И СТИМУЛЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС

BEHAVIORAL BARRIERS AND DRIVERS OF DIGITAL TECHNOLOGY ADOPTION IN RUSSIAN ENTERPRISES

Аннотация. *В статье анализируются ключевые поведенческие барьеры внедрения цифровых технологий в российских компаниях. Основной тезис: главные препятствия носят не технологический, а психолого-экономический характер (сопротивление изменениям, когнитивные искажения, отсутствие стратегии). Используя теорию поведенческой экономики Р. Талера, автор объясняет причины сопротивления у сотрудников, менеджеров и инвесторов и предлагает практические инструменты для их преодоления через систему «подталкиваний». Делается вывод о необходимости комплексной стратегии, сочетающей технологические инвестиции с управлением поведенческими факторами.*

Ключевые слова: *поведенческая экономика, цифровая трансформация, искусственный интеллект, организационное сопротивление, теория подталкивания.*

Summary. *The article analyzes the key behavioral barriers to the adoption of digital technologies in Russian companies. The main thesis is that the primary obstacles are not technological but psychological and economic in nature (resistance to change, cognitive biases, lack of strategy). Using R. Thaler's behavioral economics theory, the author explains the reasons for resistance among employees, managers, and investors and offers practical tools to overcome them through a system of «nudges». The conclusion emphasizes the need for a comprehensive strategy that combines technological investment with the management of behavioral factors.*

Keywords: *behavioral economic, digital transformation artificial intelligence organizational resistance, nudge theory.*

Современная экономическая реальность демонстрирует парадоксальную ситуацию: при повсеместном признании важности цифровизации многие российские компании сталкиваются с постоянными трудностями на пути технологической трансформации бизнес-процессов. Исследование

проблемного поля позволяет утверждать, что ключевые препятствия носят не технологический или финансовый характер, а находятся в области поведенческих экономических моделей. Цифровые технологии сегодня следует рассматривать как новую систему ведения бизнеса, где данные становятся ключевым производственным активом, а алгоритмы – механизмом создания добавленной стоимости. Однако этот переход требует преодоления устойчивых поведенческих паттернов, формирующих сопротивление на всех уровнях организационной структуры.

Анализ текущей ситуации на российском рынке показывает противоречивую картину цифрового развития бизнеса. Согласно данным мониторинга Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, в стране наблюдается значительный разрыв между декларируемыми целями и практической реализацией цифровых проектов в сфере ИИ, как одной из наиболее перспективных в сфере цифровизации бизнеса.



Рис. 1. Уровень использования основных технологий ИИ в России (в процентах от числа организаций-пользователей ИИ, составлено автором по материалам [2])

На текущий момент можно выделить несколько характерных тенденций:

1. Около 65 % российских организаций применяют технологии искусственного интеллекта исключительно в тестовом режиме. Такой «пилотный» статус внедрения указывает на отсутствие целостной стратегии и сохраняющуюся настороженность руководства относительно отдачи от технологических инвестиций.

2. Более 75 % компаний используют ИИ не изолированно, а в комбинации с другими цифровыми решениями. Наиболее распространены связки с промышленным ПО (50 % случаев), технологиями Интернета вещей (27 %) и коммуникационными сервисами для клиентского взаимодействия (38 %). Это свидетельствует о формировании комплексных цифровых экосистем внутри предприятий.

3. Структура востребованных ИИ-решений демонстрирует ориентацию на конкретные бизнес-задачи. Лидируют технологии компьютерного зрения (78,7 %) и обработки естественного языка (62 %), что связано с их применением для автоматизации рутинных операций. Значительно менее распространены интеллектуальные системы управления сложными процессами (около 10 %), что указывает на недостаточную зрелость цифровой трансформации в производственном секторе.

Практическое применение цифровых технологий демонстрирует значительную вариативность в зависимости от сектора экономики. В финансовой сфере и телекоммуникациях преобладают решения, связанные с предиктивной аналитикой и большими данными (40,7 %), в то время как в промышленности акцент смещен на технологии промышленного интернета вещей и компьютерное зрение. Такая дифференциация объясняется различной зрелостью отраслевой ИТ-инфраструктуры и спецификой бизнес-процессов.

Если представить структуру ключевых препятствий, выявленных в ходе отраслевых опросов, становится очевидным доминирование человеческого фактора над технологическими ограничениями. Структура основных барьеров изображена на рисунке 2.

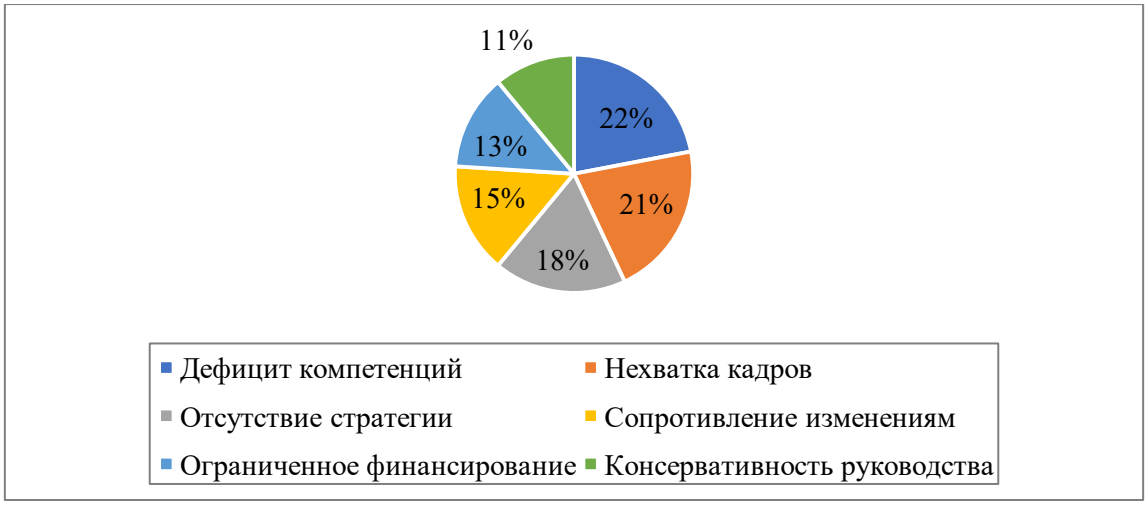


Рис. 2. Структура препятствий для цифровой трансформации (составлено автором по данным [1])

Преобладание в данной диаграмме «мягких» факторов (компетенции, стратегия, сопротивление) над «жесткими» (финансирование) прямо указывает на то, что основная проблема носит не ресурсный, а поведенческий характер.

Помимо поведенческих аспектов, существенное влияние оказывают различного рода структурные барьеры:

1. Наследие устаревших систем, так как почти половина (49%) топ-менеджеров по данным международных исследований отмечают, что развитию их компаний препятствует устаревшая ИТ-инфраструктура. В российских условиях эта проблема усугубляется длительными циклами обновления основных фондов.

2. Фрагментация ответственности, поскольку разрозненность ИТ-подразделений и бизнес-направлений создает организационный вакуум, где некому брать на себя ответственность за сквозные цифровые процессы. Это приводит к дублированию функций и противоречиям в определении наиболее перспективных направлений развития.

3. Синдром «зоопарка решений», так как стихийное внедрение разнородных ИТ-систем порождает проблемы интеграции и увеличивает совокупную стоимость владения технологической инфраструктурой, которая вполне может оказаться перегруженной и неэффективной. Этот синдром можно отчасти сравнить с таким явлением, как «прогресс ради прогресса».

Теория Р. Талера, удостоенного Нобелевской премии, дает возможность проанализировать поведенческий аспект барьеров внедрения цифровых технологий в России. Талер доказал, что человек (homo economicus) в своей практике руководствуется не только рациональными расчетами, но и системными когнитивными искажениями.

В качестве примера можно привести эффект статус-кво и неприятие потерь у сотрудников. Рядовые исполнители часто противятся нововведениям под влиянием «эффекта статус-кво». Психологически комфортнее оставить все как есть, даже если изменения несут потенциальную выгоду. Усиливает это «неприятие потерь» – страх перед утратой привычного рабочего процесса, неформального статуса или даже рабочего места перевешивает для сотрудника абстрактные преимущества цифровизации. Это находит выражение в том, что 45,3 % компаний отмечают страх изменений как существенный барьер.

Гиперболическое дисконтирование и самоуверенность у руководителей также является поведенческим барьером. Высшее руководство и менеджмент компаний, особенно достигший успеха на старых моделях, склонен к гиперболическому дисконтированию, то есть они склонны преувеличивать сиюминутные затраты на цифровизацию и приуменьшать ее долгосрочные выгоды. Вкупе с эффектом излишней уверенности это приводит к стратегическому параличу: «зачем менять работающую систему?». Это объясняет, почему 53,2 % организаций отмечают отсутствие четкой стратегии цифровизации как ключевую проблему.

«Теория ментальных счетов» Р. Талера может быть применительна к поведению инвесторов. Они могут выделить миллионы на традиционный маркетинг, но скупиться на финансирование цифровой платформы, так как ментально относят эти затраты к рискованным и непроверенным. Яркие

кейсы неудач конкурентов (срабатывает «эвристика доступности») формируют у них завышенное ожидание реализации рисков и, как следствие, ограничивает доступность финансирования для цифровых проектов.

На спрос со стороны клиентов могут оказывать негативное влияние слишком сложные интерфейсы приложения и сайта, наличие «бесполезных» функций, среди которых трудно отыскать действительно нужную. Зачастую клиенты старшего возраста предпочитают простоту и удобство эффективности и технологичности.

Поведенческая экономика Р. Талера предлагает не только диагностировать проблемы, но и то, как можно их решить при помощи теории «подталкивания».

Для преодоления сопротивления персонала может быть использована политика разумного умолчания. Новая CRM-система должна стать основным каналом работы, а старый – доступным, но менее удобным. Это подталкивает к освоению нового без административного давления. Принцип социального доказательства также довольно эффективен. Публикация кейсов успешных коллег, которые уже освоили цифровые инструменты, создает положительный образ цифровизации. Система быстрых побед также часто показывает хорошие результаты. Дробление сложных цифровых проектов на мелкие этапы с немедленным видимым результатом повышает мотивацию сотрудников.

Стимулирование руководящего звена может проходить несколькими способами. Во-первых, это тактика демонстрации отдачи. Внедрение систем сквозной аналитики, наглядно показывающих экономический эффект от цифровизации в режиме, близком к реальному времени. Во-вторых, можно использовать метод ментального перераспределения ресурсов. Создание отдельного бюджета на цифровизацию, защищенного от изъятия на операционные нужды, что позволяет планировать долгосрочные технологические инвестиции. В-третьих, использование практики горизонтального обучения. Организация регулярных встреч топ-менеджеров с коллегами из уже цифровизированных компаний для обмена опытом и успешными практиками.

Работа с инвесторами и клиентами представляет собой практически самый важный блок, поскольку именно от них компания получает выручку и финансирование. Существует несколько способов смягчить негативные ожидания от цифровизации.

Например, стратегия поэтапного финансирования, которая представляет собой способ управления рисками. Вместо запроса инвесторам на единый крупный бюджет – предложение финансировать короткие программы с измеримыми результатами. Это делает риски управляемыми и понятными. Концепция адаптивных интерфейсов сайта и приложения применительна для клиентов, особенно старшего возраста, внедрение упрощенного режима в цифровых сервисах с постепенным открытием функций по мере освоения клиентом.

Проведенный анализ показывает, что для реального продвижения в цифровизации российским компаниям недостаточно просто купить новое программное обеспечение. Нужен комплексный подход, который учитывает человеческий фактор.

Чтобы цифровая трансформация бизнеса не превратилась в хаотичный набор действий, целесообразно разработать четкий и понятный план. Таким планом может стать отраслевая цифровая дорожная карта. Это не абстрактная стратегия, а конкретный пошаговый план цифровизации для конкретной отрасли (например, для розничной торговли или машиностроения), который учитывает, что сотрудники, руководители, инвесторы и клиенты не могут перестроиться мгновенно.

В дорожной карте должны быть поставлены понятные и измеримые цели: не «внедрить ИИ», а «в течение года автоматизировать проверку бухгалтерских документов с помощью ИИ, чтобы сократить время обработки на 30%». План должен быть разбит на небольшие шаги с четкими сроками. Это положительно сказывается на восприятии новшеств всеми участниками бизнес-процесса и позволяет регулярно видеть результаты. В карту заранее закладываются мероприятия по обучению и мотивации сотрудников, чтобы минимизировать сопротивление.

Таким образом, успешная цифровая трансформация российского бизнеса представляет собой многомерную проблему, где технологические аспекты тесно переплетены с поведенческими. Ключевые барьеры носят не технический, а психолого-экономический характер: инерция мышления, страх потерь и системные когнитивные искажения в оценке рисков и выгод.

Стратегия, основанная на принципах поведенческой экономики Ричарда Талера, а именно система точечных «подталкиваний» на разных организационных уровнях, позволяет мягко преодолеть это сопротивление. В современных условиях инвестиции в изменение корпоративной культуры оказываются не менее важными, чем прямые инвестиции в программное обеспечение и оборудование. Дальнейшее развитие цифровой трансформации в России будет определяться способностью бизнеса интегрировать технологические решения с пониманием человеческой психологии и поведенческих мотиваций.

Список литературы

1. Долганова, О.И. Готовность компании к цифровым преобразованиям: проблемы и диагностика / О.И. Долганова, Е.А. Деева. – Текст : непосредственный // Бизнес-информатика. – 2019. – № 2.

2. Мельников, А.С. Барьеры распространения цифровых технологий в деятельности российских компаний: причины и последствия / А.С. Мельников, Е.Г. Калабина. – Текст : непосредственный // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2024. – № 6.

3. Цифровая трансформация в России: аналитический отчет на основе результатов опроса российских компаний. – URL: https://komanda-a.pro/blog/dtr_2018 (дата обращения: 20.10.2025). – Текст : электронный.

4. Искусственный интеллект в России: кто, что и как внедряет: материалы НИУ ВШЭ. – URL: https://issek.hse.ru/news /862013645.html (дата обращения: 21.10.2025). – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 004.9

Е.А. Моторко[1], Е.Б. Ивушкина[2]
[1]Магистрант
[2]Д-р филос. наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

INFORMATION SYSTEMS AS A TOOL FOR ASSESSING AND IMPROVING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF FRANCHISING ACTIVITIES

Аннотация. *В статье рассматриваются теоретические и методические аспекты использования информационных систем в процессе оценки и повышения экономической эффективности франчайзинговой деятельности в условиях цифровой трансформации бизнеса. Обоснована роль информационных систем как инфраструктурного элемента управления франчайзинговыми сетями, обеспечивающего формирование единого информационного пространства и повышение прозрачности хозяйственной деятельности франчайзи. В работе предложена классификация ключевых показателей эффективности с учетом специфики франчайзинговой модели и разработан концептуальный подход к интеграции ERP-, CRM- и BI-систем в управленческий контур франчайзинговых предприятий. Особое внимание уделено взаимосвязи уровня цифровой зрелости франчайзи с их экономическими результатами. Полученные теоретические выводы могут быть использованы при разработке стратегий цифрового развития франчайзинговых сетей и совершенствовании систем мониторинга их экономической эффективности.*

Ключевые слова: *франчайзинг, экономическая эффективность, информационные системы, управление бизнес-процессами.*

Summary. *This article examines the theoretical and methodological aspects of using information systems to evaluate and improve the economic efficiency of franchising activities in the context of digital business transformation. The role of information systems as an infrastructural element of franchise network management, ensuring the formation of a unified information space and increasing the transparency of franchisees' business activities, is substantiated. The paper proposes a classification of key performance indicators taking into ac-*

count the specifics of the franchising model and develops a conceptual approach to integrating ERP, CRM, and BI systems into the management framework of franchise enterprises. Particular attention is paid to the relationship between the level of franchisees' digital maturity and their economic performance. The obtained theoretical conclusions can be used in developing strategies for the digital development of franchise networks and improving their economic performance monitoring systems.

Keywords: *franchising, economic efficiency, information systems, business process management.*

«Мировое сообщество посредством процессов глобализации, широкого внедрения информационно-коммуникационных технологий во все сферы жизнедеятельности человечества, взрывообразного расширения информационного пространства входит в цифровую эпоху. Ее воздействие уже сегодня изменяет информационно-коммуникационную реальность, базисные особенности и закономерности экономики, социума и культуры, его структуру, идентичность индивидуумов» [4].

В условиях углубляющейся цифровизации экономики франчайзинг приобретает не только новые формы развития, но и новые требования к качеству управления бизнес-процессами. Современные франчайзинговые сети представляют собой сложные многоуровневые экономические системы, объединяющие значительное количество самостоятельных хозяйствующих субъектов, функционирующих на основе единых стандартов, бизнес-моделей и корпоративных регламентов. Такая структура, с одной стороны, обеспечивает масштабируемость бизнеса, а с другой – существенно усложняет процессы контроля, оценки эффективности и стратегического управления [5].

Практика показывает, что традиционные методы анализа экономической эффективности, основанные преимущественно на финансовой отчетности и периодической статистической информации, в современных условиях оказываются недостаточными. Во-первых, они нередко носят запаздывающий характер и не позволяют своевременно реагировать на отклонения в деятельности отдельных франчайзи. Во-вторых, данные методы не учитывают возрастающую роль нематериальных факторов, таких как качество управления, уровень соблюдения стандартов, клиентский опыт и цифровая зрелость предприятий. В этой связи возрастает значимость внедрения современных информационных систем, обеспечивающих комплексную, оперативную и объективную оценку эффективности франчайзинговой деятельности [2].

Информационные системы сегодня выступают не просто как инструмент автоматизации учетных процессов, а как инфраструктурная основа управления франчайзинговыми сетями. Системы управления ресурсами предприятия (ERP), системы взаимоотношений с клиентами (CRM), платформы бизнес-аналитики (BI), программные решения для сквозной аналитики и мониторинга операционной деятельности позволяют форми-

ровать единое информационное пространство франчайзинговой сети. Это, в свою очередь, создает условия для повышения прозрачности финансово-хозяйственной деятельности франчайзи, стандартизации управленческих решений и повышения обоснованности стратегического планирования [7].

Особое значение информационные системы приобретают в контексте оценки экономической эффективности франчайзинговой деятельности. Благодаря их использованию становится возможным не только автоматизировать сбор и обработку больших массивов данных, но и перейти от статической оценки результатов к динамическому анализу ключевых показателей эффективности в режиме, близком к реальному времени. Это позволяет головной компании оперативно выявлять проблемные зоны, оценивать результативность отдельных бизнес-единиц и корректировать стратегию развития сети с учетом изменяющихся рыночных условий [1].

Следует отметить, что в научной литературе вопросы франчайзинга, как правило, рассматриваются либо в правовом и институциональном аспектах, либо в контексте стратегического менеджмента и маркетинга. Вместе с тем, проблема интеграции информационных систем в процессы оценки и повышения экономической эффективности франчайзинговых предприятий остается недостаточно разработанной. В большинстве исследований роль цифровых решений упоминается фрагментарно, без систематизации их функций и влияния на ключевые показатели результативности франчайзинговых сетей.

В этой связи актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления и практической оценки роли информационных систем в управлении и повышении экономической эффективности франчайзинговой деятельности. Особое внимание в статье уделяется анализу функциональных возможностей современных информационных систем в контексте мониторинга финансовых, операционных и управленческих показателей франчайзинговых предприятий, а также выявлению направлений их стратегического использования для повышения конкурентоспособности сетевых бизнес-структур.

Франчайзинг как форма организации предпринимательской деятельности основан на воспроизводстве стандартизированной бизнес-модели в пространственно распределенной сети экономических субъектов. В этой модели особое значение приобретает проблема управляемости, так как головная компания вынуждена координировать деятельность множества юридически самостоятельных предприятий, отличающихся по масштабам, уровню зрелости, региональным условиям и кадровому потенциалу. В таких условиях информационные системы становятся неотъемлемым элементом инфраструктуры управления, обеспечивающей целостность и согласованность функционирования всей франчайзинговой сети.

С теоретической точки зрения информационные системы в управлении франчайзинговыми структурами могут рассматриваться как совокуп-

ность технических, программных и организационных средств, предназначенных для сбора, обработки, хранения и анализа данных, отражающих экономическое состояние и результаты деятельности франчайзи. Их особенность заключается в необходимости функционирования в распределенной среде, при сохранении единых стандартов обработки информации и сопоставимости данных между всеми участниками сети [2].

В традиционных моделях управления франчайзингом ключевая роль отводится нормативному регулированию, системе стандартов и контролю выполнения регламентов. Однако развитие цифровых технологий смещает акценты в сторону аналитического управления, основанного на данных. Информационные системы в этом контексте позволяют сформировать непрерывный поток информации о финансовых, операционных и маркетинговых показателях деятельности франчайзи. Это делает возможным не только постфактум анализ результатов, но и формирование механизмов превентивного воздействия, направленных на предупреждение снижения эффективности.

С научной точки зрения целесообразно выделить несколько функциональных направлений использования информационных систем в управлении франчайзинговыми предприятиями [6].

Во-первых, это обеспечение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности. Интеграция систем бухгалтерского учета, управленческого учета и аналитических платформ позволяет головной компании получать достоверную и сопоставимую информацию о доходах, расходах, маржинальности и других показателях франчайзи.

Во-вторых, информационные системы играют важную роль в стандартизации операционных процессов. Цифровые регламенты, чек-листы, системы контроля качества и электронные базы знаний способствуют унификации бизнес-процессов и снижению риска отклонений от корпоративных стандартов.

В-третьих, современные IT-решения становятся инструментом повышения адаптивности франчайзинговых сетей. Использование цифровых панелей мониторинга (дашбордов), систем прогнозной аналитики и автоматизированных систем принятия решений позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, сезонные колебания спроса и внутренние управленческие вызовы.

Особое внимание в рамках теоретического анализа следует уделить вопросу взаимодействия информационных систем и категории экономической эффективности. Экономическая эффективность франчайзингового предприятия проявляется не только в финансовых результатах, но и в параметрах устойчивости, производительности, уровне использования ресурсов и способности к масштабированию. Информационные системы, в данном контексте, выступают инструментом не просто измерения, но и активного формирования этих показателей.

Следует подчеркнуть, что внедрение информационных систем во франчайзинговых структурах не гарантирует автоматическое повышение эффективности. Эффект зависит от комплексности внедрения, уровня подготовки персонала, качества данных и степени интеграции цифровых решений в управленческие процессы. Тем самым возникает необходимость в разработке методических подходов к оценке результативности использования информационных систем именно в контексте франчайзинговой модели.

Оценка экономической эффективности франчайзинговой деятельности в условиях цифровизации требует применения комплексного подхода, сочетающего экономические методы анализа и возможности современных информационных систем. В рамках настоящего исследования предлагается рассматривать информационные системы не только как средство автоматизации учета, но и как аналитический инструмент, интегрированный в систему стратегического и операционного управления франчайзинговой сетью.

Особенностью франчайзинговых предприятий является их двойственная ориентация: с одной стороны, они являются самостоятельными хозяйствующими субъектами, с другой – функционируют в рамках корпоративной модели франчайзера. Это обуславливает необходимость использования комбинированной системы показателей, отражающей как локальную, так и сетевую эффективность.

В рамках исследования предлагается группировать показатели экономической эффективности франчайзинговых предприятий по следующим блокам: финансово-экономические показатели, операционные показатели, маркетинговые показатели, цифровые показатели зрелости и автоматизации.

В таблице представлена структурированная система показателей, формируемых и обрабатываемых с использованием информационных систем [8].

Таблица

Система показателей оценки экономической эффективности франчайзинговых предприятий

Группа показателей	Показатель	Источник данных в ИС	Экономическое содержание
Финансовые	Рентабельность продаж	ERP, BI-платформа	Оценка прибыльности операционной деятельности
	Оборачиваемость активов	ERP	Характеризует эффективность использования ресурсов
	Уровень операционных затрат	ERP	Отражает структуру затрат франчайзи
Операционные	Средний чек	POS-система, ERP	Свидетельствует о покупательской активности

	Производительность труда	ERP, HRM	Оценка эффективности использования персонала
Маркетинговые	Индекс лояльности клиентов (NPS)	CRM	Характеризует удовлетворенность клиентов
	Доля повторных покупок	CRM	Показатель устойчивости клиентской базы
Цифровые	Уровень автоматизации процессов	BI, ИТ-отчеты	Интегральная характеристика цифровой зрелости

Важным моментом является то, что обработка данных по всем указанным показателям должна осуществляться в рамках единой цифровой среды, обеспечивающей сопоставимость информации для различных франчайзинговых точек.

В условиях цифровой трансформации экономики франчайзинг перестает быть исключительно формой распространения бизнес-модели и превращается в сложную управляемую систему, функционирование которой во многом определяется уровнем развития и интеграции информационных технологий. В рамках настоящего исследования была предпринята попытка теоретического осмысления роли информационных систем в процессе оценки и повышения экономической эффективности франчайзинговой деятельности.

В ходе проведенного анализа установлено, что внедрение информационных систем в управление франчайзинговыми предприятиями способствует не только автоматизации учетных и контрольных функций, но и формированию качественно нового уровня управляемости сетевыми структурами. Информационные решения обеспечивают непрерывный мониторинг ключевых показателей деятельности, способствуют повышению прозрачности экономических процессов и сокращению информационных разрывов между франчайзером и франчайзи.

Список литературы

1. Абраменко, Д.А. Методы и этапы организации франчайзинговой деятельности посредством реализации информационной системы / Д.А. Абраменко, К.И. Бушмелева. – Текст : непосредственный // Инновационные, информационные и коммуникационные технологии : сборник трудов XVIII Международ. научно-практ. конф. – Москва : 2021. – С. 16-21.

2. Александрова, Л.Ю. Потенциал и современные проблемы развития франчайзинга как формы сотрудничества малого и крупного бизнеса / Л.Ю. Александрова. – Текст : электронный // ЭПП. – 2021. – №1. – URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-i-sovremennye-problemy-razvitiya-franchayzinga-kak-formy-sotrudnichestva-malogo-i-krupnogo-biznesa (дата обращения: 10.11.2025).

3. Александрова, Л.Ю. Логистический подход к повышению экономической устойчивости предприятия / Л.Ю. Александрова, А.Ю. Мунши. – Текст : непосредственный // Россия-2035: наука и практика в фокусе инновационного развития : сборник материалов Международной научно-практической конференции (Чебоксары, 30 января 2020 г.). – Чебоксары, 2020. – С. 11-15.

4. Алиева, Н.З. Глобальное цифровое пространство: нелинейный подход / Н.З. Алиева, Е.Б. Ивушкина, Н.И. Морозова. – Новочеркасск : ООО «Лик», 2020. – 107 с. – ISBN 978-5-907391-99-4. – EDN SNAGMB. – Текст : непосредственный.

5. Развитие рынка франчайзинга в Российской Федерации в условиях перехода к цифровой экономике / В.В. Бахарев, А.Р. Клименко, К.М. Мышаев, Фан Цзымин. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2025. – № 2(122). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rynka-franchayzinga-v-rossiyskoy-federatsii-v-usloviyah-perehoda-k-tsifrovoy-ekonomike (дата обращения: 10.11.2025).

6. Неопуло, К.Л. Становление и развитие франчайзинговой системы / К.Л. Неопуло. – Текст : непосредственный // Вестник университета. – 2013. – №. 7. – С. 148–151.

7. Скрипкин, К. Экономическая эффективность информационных систем / К. Скрипкин. – Litres, 2022. – Текст : непосредственный.

8. Устюжанин, А.А. Франчайзинг в России / А.А. Устюжанин. – Текст : электронный // Вестник Московского университета. – Сер. 6. Экономика. – 2009. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-v-rossii (дата обращения: 10.11.2025).

В начало к содержанию

УДК 004

К.Б. Николаева[1], Е.Б. Ивушкина[2]
[1]Магистрант
[2]Д-р филос. наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ В ПОИСКЕ АНТРОПОЛОГИЧЕСКОГО БАЛАНСА

INFORMATION TECHNOLOGIES IN MODERN SOCIETY IN SEARCH OF ANTHROPOLOGICAL BALANCE

Аннотация. *В статье представлен нетрадиционный взгляд на применение информационных технологий как феномен, трансформирующий саму природу человеческого познания, социальных связей и идентичности. Анализируются три ключевые трансформации: дегуманизация опыта в условиях алгоритмического управления; смещение когнитивных функций с человека на системы искусственного интеллекта (когнитивный суррогатизм); формирование «цифрового бессознательного» как нового слоя психики. Раскрывается понятие техно-антропологического разлома как дисбаланса между темпом технологического развития и биопсихосоциальной адаптацией человека. Предлагается концепция ответственной интеграции технологий, основанная на гуманитарной экспертизе ИТ-проектов и «медленной цифровизации» как альтернативы ускоренному техногенезу.*

Ключевые слова: *философия науки, когнитивная внешняя память, цифровая идентичность, техноантропология, алгоритмическая детерминация, цифровое бессознательное, гуманитарная экспертиза технологий, цифровая экология.*

Summary. *This article presents an unconventional perspective on the use of information technology as a phenomenon transforming the very nature of human cognition, social connections, and identity. Three key transformations are analyzed: the dehumanization of experience under algorithmic control; the shift of cognitive functions from humans to artificial intelligence systems (cognitive surrogacy); and the formation of the "digital unconscious" as a new layer of the psyche. The concept of a techno-anthropological rift is explored as an imbalance between the pace of technological development and human biopsychosocial adaptation. A concept for the responsible integration of technologies is proposed, based on the humanities-based assessment of IT projects and "slow digitalization" as an alternative to accelerated technogenesis.*

Keywords: *philosophy of science, cognitive external memory, digital identity, techno-anthropology, algorithmic determination, digital unconscious, humanities-based assessment of technologies, digital ecology.*

Современное общество переживает не столько цифровую трансформацию, сколько техногенную метаморфозу – процесс, в ходе которого технологии перестают быть средством и становятся средой и условием человеческого существования. Если в XX в. техника оставалась «внешней оболочкой» культуры, то в XXI в. она проникает в глубинные структуры сознания, памяти, внимания и даже эмоционального реагирования.

«Технологизация современного мира в условиях глобализации мировых процессов достигла высочайшего уровня. Искусственные интеллектуальные системы (ИИС) используются практически во всех сферах жизнедеятельности человека и кардиальным образом трансформируют условия его существования. С каждым годом происходит устойчивое увеличение масштабов применения ИИС в повседневной жизни» [4, с. 346–349.].

Традиционные подходы к анализу информационных технологий (ИТ) – экономические, инженерные, управленческие – фокусируются на функциональной эффективности. Однако упускается ключевой вопрос: что происходит с человеком как субъектом познания и действия, когда он постоянно взаимодействует с системами, превосходящими его по скорости, объему памяти и предиктивной способности?

Согласно М. Хайдеггеру, техника – это не совокупность машин, а способ раскрытия бытия, при котором мир предстает как «запас» (Bestand), подлежащий расчету и эксплуатации [10, с. 189–212]. В случае с ИТ этот процесс достигает своего логического завершения: все – от мысли до эмоции – становится данными, пригодными для извлечения, хранения и обработки.

Примером служит переход от поисковой системы к прогностической среде. Ранние поисковики (Google, 2000-е) реагировали на запрос. Современные ИИ-интерфейсы (Google Assistant, Siri, персонализированные ленты) предвосхищают запрос, и тем самым формируют не только ответ, но и само желание. Как отмечает В. Флуссер, «аппараты» (технические системы) постепенно берут на себя функцию намерения – человек становится их «исполнителем» [9].

Это приводит к феномену алгоритмической детерминации поведения: выбор книги, партнера, профессии, даже политических взглядов все чаще опосредован рекомендательными системами [1]. Согласно исследованию Лаборатории цифровой антропологии МГУ 68 % респондентов в возрасте 18–25 лет не могут вспомнить, как в последний раз совершали «нецелевой» поиск информации: без запроса в поисковик или соцсеть [6].

Таким образом, среда перестает быть нейтральной, она становится конструированием поведения.

В.П. Зинченко и А.Н. Леонтьев уже в 1970-е указывали: внешние технические средства не просто замещают функции, но и перестраивают структуру самой деятельности. Сегодня эта идея приобретает новое звучание в контексте искусственного интеллекта (ИИ) [3, с. 3–14].

Вводится понятие когнитивного суррогатизма: передачи человеком высших когнитивных функций (анализ, синтез, прогнозирование, этическая оценка) ИТ-системам с последующей атрофией этих функций у самого субъекта.

Особенно тревожна тенденция в научной среде, т.к. молодые исследователи все чаще «доверяют» моделированию без критического анализа исходных допущений. Как отмечает С.А. Шумский, при использовании программ типа Materials Studio студенты могут успешно оптимизировать структуру наноматериала, но не в состоянии объяснить, почему выбран тот или иной функционал обмена-корреляции в DFT-расчетах [11, с. 82–89].

Это не является просто «ленью мышления», а это есть структурное перераспределение когнитивной нагрузки, при котором человек превращается из мыслителя в оператора и интерпретатора выводов.

В цифровой среде человек существует не в едином образе, а в виде множества данных-следов (data traces): профиль в соцсети, история поиска, геолокация, биометрические параметры, финансовые транзакции. Эти фрагменты собираются в алгоритмический портрет, который зачастую более «реален» для систем, чем субъективное «Я» самого пользователя.

Теоретик медиа Б. Латур говорил о «распределенном субъекте», но в цифровую эпоху распределение становится асимметричным: фрагменты идентичности контролируются корпорациями и государством, в то время как человек теряет над ними управление [7]. Появляется концепция цифрового бессознательного – слоя психической жизни, формируемого машинным обучением на основе поведенческих паттернов, о которых сам субъект не осознает (например, микропаузы при прокрутке ленты, частота возврата к контенту, эмоциональный отклик по камере смартфона). Этот слой не поддается рефлексии, но активно используется для управления вниманием и вовлеченностью.

Исследование ВШЭ показало: у 42 % респондентов наблюдается диссоциация идентичности: они ощущают себя «разными людьми» в разных цифровых средах (рабочий Slack, личный Telegram, анонимный форум), что со временем ведет к ослаблению интегративной функции «Я» [8].

Впервые вводится в научный оборот понятие техно-антропологического разлома: разрыва между скоростью технологических изменений (удвоение вычислительной мощности каждые ~1,5 года; скоростью биологической эволюции нервной системы (тысячелетия); скоростью культурно-институциональной адаптации (десятилетия). В отличие от «цифрового разрыва» (digital divide), который имеет пространственное измерение (регионы, классы), техно-антропологический разлом – это временной и онтологический дисбаланс. Человек оказывается в среде, для которой он биологически и психологически не предназначен. Например, цифровое выгорание (digital burnout) как следствие постоянной гиперстимуляции и невозможности «отключиться»; эпистемическая тревога как страх перед необходимостью постоянно переучиваться, ощущение устаревания знаний «до их освоения»; экзистенциальная неопределенность: «зачем развивать навыки, если ИИ сделает это лучше?»

По данным Института социологии РАН уровень тревожности, связанной с технологическими изменениями, вырос на 37 % за 5 лет и превышает тревогу по поводу экономических или экологических угроз [2].

Выход из кризиса состоит не в отказе от технологий, а в переходе от логики ускорения к логике соразмерности. Предлагается концепция ответственной интеграции информационных технологий, включающая гуманитарную экспертизу ИТ-проектов. Перед внедрением новых систем (особенно в образование, здравоохранение, госуправление) должна проводиться оценка не только экономической эффективности, но и влияния на когнитивные, эмоциональные и социальные функции человека. Аналог – экологическая экспертиза, но для цифровой экологии. Это проявляется в принципе «медленной цифровизации» (slow digitization): сознательное замедление внедрения ИТ, развитие «цифровой грамотности второго порядка», конструирование «человекоцентричных интерфейсов».

Сознательное замедление внедрения ИТ. Сознательное замедление внедрения ИТ там, где это необходимо для сохранения рефлексивности и автономии (например, запрет ИИ-ассистентов на экзаменах, ручное ведение лабораторных журналов в обучении).

Развитие «цифровой грамотности второго порядка». Помимо навыков работы с интерфейсами, необходимо обучать критике алгоритмических решений, осознанию границ компетенции ИИ, этике цифрового следа, практикам цифрового детокса и внимательности (mindfulness в цифровой среде).

Конструирование «человекоцентричных интерфейсов». Не «удобных» (minimizing clicks), а способствующих углублению понимания, например, в научных программах (Materials Studio, COMSOL) добавление модулей «объяснимого моделирования», где пользователь пошагово видит, как меняются результаты при смене гипотез.

Появляется «информационный сервис – это новая сфера человеческой деятельности, которая использует современные цифровые технологии с целью повысить уровень и увеличить качество и скорость оказания услуг, а также обеспечить их максимальную доступность.

Информационный сервис, обеспечивающий познавательную деятельность общества, делится по нескольким уровням сложности, различающимся глубиной анализа и переработки информации. Вместе с тем в ряду информационных услуг в основном рассматриваются разработка программных средств, формирование баз данных, предоставление доступа к Internet, включая организацию Internet-кафе и клубов, консультации в области программного обеспечения, телекоммуникационные услуги (электронная почта, доски объявлений и т. д.)» [5, с. 263].

Информационные технологии – это не просто новый этап технического прогресса, а вызов антропологического масштаба. Они ставят под вопрос классические представления о свободе воли, автономии субъекта, природе знания и единстве личности. Игнорирование этих вопросов ведет к риску формирования общества, в котором человек будет «оптимально управляемым», но утратит способность к подлинному мышлению, сомнению и творчеству.

Будущее не за максимальной автоматизацией, а за умной соразмерностью технологий, которые не замещают человека, а раскрывают его потенциал, не ускоряют жизнь, а делают ее глубже. Достижение этого баланса – главная задача гуманитарно-ориентированной цифровой политики XXI в.

Список литературы

1. Гребешкова, О.Ю. Проблема создания единого алгоритма помощи молодежи в трудной жизненной ситуации: пихологический аспект / О.Ю. Гребешкова, А.В. Мантикова. – Текст : электронный // Вестник ХГУ

им. Н.Ф. Катанова. – 2015. – № 12. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-sozdaniya-edinogo-algoritma-pomoschi-molodyozhi-v-trudnoy-zhiznennoy-situatsii-psihologicheskiy-aspekt (дата обращения: 26.11.2025).

2. Двадцать четвертый Всероссийский семинар «Социологические проблемы институтов власти в условиях российской трансформации» 23–25 октября 2025 года. – Текст : электронный // Институт социологии РАН. – Москва, 2025. – 72 с. – URL: https://socinst.ru/wp-content/uploads/base/events/text/socproblems2025_prog_ru.pdf (дата обращения: 24.11.2025).

3. Зинченко, В.П. Психологическая теория деятельности и проблемы современной техники / В.П. Зинченко. – Текст : непосредственный // Психологический журнал. – 2020. – Т. 41, № 3. – С. 3–14.

4. Ивушкина, Е.Б. Технологизация современного общества / Е.Б. Ивушкина, О.М. Калмыкова. – Текст : непосредственный // Гуманитарные и социальные науки. – 2014. – № 2. – С. 346–349.

5. Ивушкина, Е.Б. Место «информационного сервиса» в структуре понятий «сервис» и «услуга» / Е.Б. Ивушкина, И.Б. Кушнир. – Текст : непосредственный // В мире научных открытий. – 2011. – № 10(22). – С. 263.

6. Лаборатория цифровой антропологии, МГУ. Отчет «Техно-антропологический разлом: диагностика и прогнозы (2020-2025)». – Москва, 2025. – URL: https://anthro.msu.ru/reports/2025-tech-anthro-gap.pdf (дата обращения: 15.11.2025). – Текст : электронный.

7. Латур, Б. Нового Времени не было. Эссе по симметричной антропологии ; пер. с фр. Д.Я. Калугина; Науч. ред. О.В. Хархордин. – Санкт-Петербург : Изд-во Европ. ун-та в С.-Петербурге, 2006. – 240 с. (Прагматический поворот; Вып. 1). – Текст : непосредственный.

8. Соловьева, Л.Н. Цифровая идентичность как феномен информационной современности / Л.Н. Соловьева // Общество: философия, история, культура. – 2020. – № 12(80). – Текст : электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-identichnost-kak-fenomen-informatsionnoy-sovremennosti (дата обращения: 26.11.2025).

9. Флуссер, В. За философию фотографии / Пер. с нем. Г. Хайдаровой. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУ, 2008. – 146 с. – Текст : непосредственный.

10. Хайдеггер, М. Вопрос о технике / М. Хайдеггер. – Текст : непосредственный // В кн.: Время и бытие. – Москва : Наука, 2020. – С. 189–212.

11. Шумский, С.А. Новые архитектуры сильного ИИ, основанные на принципах работы мозга / С.А. Шумский. – Текст : непосредственный // Интеллектуальные системы. Теория и приложения. – 2022. – Т. 26. – № 1. – С. 82–89.

В начало к содержанию

УДК 656.022
Н.А. Овчинников[1], Е.А. Козырева[1], Р.Г. Ткаченко[2]
[1]Доцент
[2]Магистрант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ МАРШРУТОВ ГОРОДСКИХ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК, НА ПРИМЕРЕ г. ШАХТЫ

PRACTICAL APPROACHES TO DEVELOPING NEW ROUTES FOR URBAN PASSENGER TRANSPORTATION, USING THE EXAMPLE OF SHAKHTY

Аннотация. *В работе представлены теоретические подходы к выбору методик планирования маршрутной сети городского пассажирского транспорта, а также варианты их практического применения для маршрутной сети г. Шахты. Предложены и проработаны мероприятия по открытию маршрута городских пассажирских перевозок «Автовокзал – Ж/д вокзал» г. Шахты. Рассмотрены мероприятия по организации пассажирского транспортного обслуживания мкр. Олимпийский г. Шахты.*
Ключевые слова: *общественный транспорт, пассажирские перевозки, пассажирский маршрут, маршрутная сеть, организация транспортного обслуживания.*

Summary. *The paper presents theoretical approaches to the choice of methods for planning the route network of urban passenger transport, as well as options for their practical application for the route network of Shakhty. The paper proposes and develops measures for the opening of the "Bus Station – Railway Station" route for urban passenger transportation in Shakhty. The paper also discusses measures for organizing passenger transportation services in the Olympic microdistrict of Shakhty.*
Keywords: *public transport, passenger transportation, passenger route, route network, organization of transport services.*

Одним из ключевых факторов, негативно влияющих на эффективность работы общественного транспорта, является стремительное развитие городов, появление новых центров формирования и притяжения пассажиропотоков – таких как административные, торговые, спортивные объекты, увеличение плотности населения в жилых районах за счет строительства многоэтажных жилых комплексов и т.д. В связи с этим возникает необходимость в постоянном развитии маршрутных сетей и повышение эффективности работы общественного транспорта.

Целью настоящей работы является исследование и разработка перспективных методов организации новых маршрутов городских пассажирских перевозок (на примере г. Шахты), а также обобщение практического опыта по организации развития городской маршрутной сети.

Объектом исследования является система городского пассажирского транспорта г. Шахты, как элемент транспортной системы города.

Предмет – пространственное состояние и методическое обеспечение эффективного взаимодействия существующих и перспективных маршрутов городского пассажирского транспорта.

В содержательном плане предполагается решение следующих задач:

1. Произвести анализ функционирования и развития городской пассажирской транспортной системы г. Шахты;

2. Предложить перспективные методики и подходы к планированию маршрутной сети городского пассажирского транспорта.

3. На основании выбранных методик предложить варианты перспективных маршрутов городского пассажирского транспорта для транспортной системы г. Шахты;

4. Оптимизировать типаж подвижного состава по итоговым вариантам пролегания маршрутов по критерию экономической эффективности с учетом ограничений, наложенных по спросу пассажиров.

Проектирование маршрутной сети оказывает значительное воздействие на эффективность функционирования транспортной структуры городов, определяя уровень транспортного обслуживания и степень соответствия ожиданиям жителей. В процессе разработки структуры маршрутов критически важным считается этап определения рационального способа проектирования, поскольку именно выбор методологического подхода обусловливает последующее качество транспортных услуг. Среди многообразия существующих концепций организации маршрутного движения выделяются методы, представляющие наибольший интерес с точки зрения их теоретической обоснованности и практического потенциала, и заслуживающие всестороннего рассмотрения при формировании системы городского пассажирского транспорта [1]. Выделим основные из них:

1. Методические рекомендации Министерства транспорта Российской Федерации по планированию регулярных перевозок пассажиров и багажа по муниципальным и межмуниципальным маршрутам автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом.

2. Фрактальные подходы к планированию маршрутной сети городского пассажирского транспорта.

3. Уровни представления маршрутных пассажирских транспортных сетей в виде графовых моделей.

4. Проектирование и оценка транспортной сети и маршрутной системы в городах по методике Л.В. Булавиной.

5. Метод транспортного зонирования маршрутной сети города.

6. Изменение маршрутной сети городского общественного транспорта с применением специализированных IT-программ.

В соответствии с Федеральным законом от 13.07.2015 № 220-ФЗ «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты

Российской Федерации», с постановлением Администрации г. Шахты от 03.08.2016 № 3905 «Об организации регулярных перевозок пассажиров автомобильным транспортом по муниципальным маршрутам регулярных перевозок на территории города Шахты» провести анализ требований к открытию и организации новых маршрутов регулярных перевозок в муниципальном образовании г. Шахты [2].

Проведение инвентаризации маршрутной сети муниципальных маршрутов регулярных перевозок в границах города Шахты предполагает последовательное выполнение ряда аналитических и организационных действий. В первую очередь осуществляется детальный анализ существующих транспортных потоков, охватывающих основные направления, по которым отмечается наиболее выраженная потребность в организации пассажирских перевозок. Затем формируется и систематизируется информационная база данных, охватывающая муниципальные маршруты постоянного сообщения на этой территории, с обязательным учетом динамики пассажиропотока, зависящей от временных и сезонных факторов, а также емкости подвижного состава, применяемого на конкретных линиях.

Дополнительно в рамках данного процесса производится активный сбор мнений пользователей транспортных услуг посредством специальных опросов, что позволяет выявить пожелания граждан относительно корректировок или оптимизации существующей маршрутной сетки, включая предложения по расширению либо сокращению действующих транспортных направлений [2].

Инициаторами установления муниципальных маршрутов регулярных перевозок пассажиров автомобильным транспортом на территории города Шахты выступают Администрация города Шахты, МКУ «Департамент городского хозяйства» г. Шахты или перевозчики.

После изучения поступившей заявки от лица, ходатайствующего о формировании нового маршрута, Администрация города Шахты производит оценку целесообразности внедрения муниципальных маршрутов регулярных перевозок [2]. Принятый по итогам рассмотрения вопроса акт фиксируется посредством внесения поправок в действующее постановление Администрации о потребности муниципального образования «Город Шахты» в обеспечении пассажирских перевозок автотранспортом по данному виду маршрутов внутри территории города.

Регистрационные данные, характеризующие утвержденный маршрут, должны быть отображены в реестре муниципальных маршрутов регулярных перевозок в пределах города Шахты. Официальное закрепление маршрута происходит в момент добавления сведений о нем в соответствующий реестр.

В г. Шахты, чтобы добраться с автовокзала до железнодорожного вокзала, нужно от остановки «Автовокзал» на автобусе 3, 3-л, 15л, 68 проехать до остановки «Кинотеатр Аврора». Затем пройти 190 м к остановке

«Переулок Красный Шахтер» и на автобусе 56, 56-А добраться до железнодорожного вокзала. Время пути составляет 25 мин., с одной пересадкой.

Чтобы добраться с железнодорожного вокзала к автовокзалу, нужно от остановки «Железнодорожный вокзал» на автобусе 56, 56-А проехать до остановки «Переулок Красный Шахтер». Затем пройти 280 м к остановке «Центральный рынок» и на автобусе 12, 12/16, 12/4, 12/8, 3-л, 15л, 68 добраться к автовокзалу. Время пути составляет 27 мин., с одной пересадкой.

В процессе планирования транспортного маршрута, связывающего узловые точки – автовокзал и железнодорожный вокзал города Шахты, было рассмотрено примерно десять альтернативных схем движения, охватывающих широкий спектр городских улиц, проспектов и переулков. В результате аналитической работы проведен комплексный анализ, включая моделирование и расчет наиболее приоритетных трассировок маршрута. Ниже изложены финальные версии маршрута «Автовокзал – Ж/д вокзал» для города Шахты, признанные наилучшими по совокупности критериев.

Следующим назревающим вопросом, в пассажирском транспортном обслуживании г. Шахты, является вопрос с транспортным обслуживанием жителей строящегося мкр. Олимпийский [3]. Для его решения целесообразно формировать множество маршрутизованных моделей, охватывающих как краткосрочные, так и долгосрочные перспективы развития, с учетом всего разнообразия имеющихся в районе магистралей различных категорий – от ключевых городских проспектов и улиц до менее значимых второстепенных проездов и переулков. Важно подчеркнуть, что вне зависимости от числа задействованных дорожных артерий, все моделируемые и существующие маршруты, востребованные населением р-на Олимпийский, характеризуются неизменностью основного транспортного коридора между остановками «Центр» и «Машиносчетная». Эта участок отличается полной идентичностью уличной структуры, поскольку движение пассажиропотока в данном направлении осуществляется по фиксированному набору городских дорог, выступающих интегральной осью мобильности. Отдельное внимание в этом разделе уделяется изучению вариантов движения, стартующих от остановочного пункта «Лента». При этом принципиальной становится констатация, что отрезок транспортной цепи между «Автовокзал» и вышеупомянутой остановкой тождествен аналогичным направлениям, обслуживающим направление пос. Артем, и не предполагает внедрения новых схем или изменений в существующей системе проектирования пассажирских маршрутов [3].

В работе предложены 3 варианта организации пассажирского транспортного обслуживания мкр. Олимпийский г. Шахты и решены частные задачи по обоснованию итогового.

За итоговый обоснованно принят маршрут по варианту № 3, который пройдет от конечного остановочного пункта «Автовокзал» по устоявшейся трассе до остановочного пункта «Лента», далее через пр. Шахтинский и по

ул. Искра в направлении пер. Мичурина, далее по пер. Мичурина с поворотом на ул. Калинина до существующего конечного остановочного пункта «Артем».

Конечными остановочными пункт маршрута для вариант № 3 станут: «Автовокзал», «Артем».

Промежуточные остановочные пункты маршрута для варианта № 3: Автовокзал, ТЦ «Мегаполис», Магазин «Книги», Центральный Рынок, Кинотеатр «Аврора», ул. Рабоче-крестьянская, Дом ветеранов, Кольцо (в Артем), ПАП, Техническая база, Швейная фабрика, СУМС, ТЦ «Лента», Комправды, Старый рынок; и проектируемые «мкр. Олимпийский», «Искра 69», «Детская поликлиника», «Искра 39», «Калинина 79», «Калинина 16».

Из неиспользуемых номеров маршрутов в г. Шахты определим номер 20 для проектируемого маршрута «Автовокзал – Артем (через мкр. Олимпийский)».

Список литературы

1. Овчинников, Н.А. Обзорный анализ работ по исследованию параметров и основных характеристик городского пассажирского транспортного обслуживания населения / Н.А. Овчинников, Е.А. Качканогова, Ю.В. Губарева. – Текст : электронный // Научная весна – 2023. Технические науки : сборник научных трудов (Шахты, 15–19 мая 2023 года). – Шахты : ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты, 2023. – SD-ROM. – Загл. с экрана. – ISBN 978-5-907579-20-0. – С. 208–214.

2. Овчинников, Н.А. Оценка доступности маршрутной сети городского пассажирского транспорта населением г. Шахты / Н.А. Овчинников, Е.А. Качканогова, Ю.В. Губарева. – Текст : электронный // Научная весна – 2022. Технические науки : сборник научных трудов: (Шахты, 16–20 мая 2022 года). – Шахты : Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты, 2022. – SD-ROM. – Загл. с экрана. – ISBN 978-5-907-186-86-6. – С. 259–265.

3. Овчинников, Н.А. Варианты организации пассажирского транспортного обслуживания микрорайона Олимпийский г. Шахты / Н.А. Овчинников, Ю.В. Губарева. – Текст : электронный // Научная весна – 2022. Технические науки : сборник научных трудов (Шахты, 16–20 мая 2022 года). – Шахты : Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты, 2022. – SD-ROM. – Загл. с экрана. – ISBN 978-5-907-186-86-6.

В начало к содержанию

УДК 656.022
Н.А. Овчинников[1], А.А. Лазарев[2]
[1]Доцент
[2]Магистрант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ПЕРЕВОЗКИ ГРУЗОВ НА МАРШРУТАХ КОМПАНИИ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

WAYS TO IMPROVE THE SAFETY OF CARGO TRANSPORTATION ON THE ROUTES OF THE ROSTOV REGION COMPANY

Аннотация. *В работе представлены результаты анализа уровня безопасности дорожного движения на грузовом автомобильном транспорте Российской Федерации и Ростовской области. Разработаны предложения по повышению уровня безопасности дорожного движения и перевозок грузов автомобильным транспортом для условий компании ООО «РостовТрансАвто» г. Ростов-на-Дону.*
Ключевые слова: *грузовой транспорт, грузовые перевозки, безопасность движения, безопасность перевозок, дорожное движение.*

Summary. *The paper presents the results of an analysis of the level of road traffic safety in the cargo motor transport of the Russian Federation and the Rostov Region. Proposals have been developed to improve the level of road traffic safety and cargo transportation by motor transport for the conditions of the company RostovTransAuto LLC, Rostov-on-Don.*
Keywords: *cargo transport, cargo transportation, traffic safety, transportation safety, road traffic.*

Транспорт является существенным элементом производственной инфраструктуры и необходим для обеспечения устойчивого развития экономики, национальной безопасности и повышения уровня жизни [1]. Обеспечение эффективного функционирования транспортно-дорожного комплекса является ключевым фактором для стабильной работы экономики, а также обеспечения территориальной целостности и обороноспособности страны.

В документе «Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года», утвержденном распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2008 года № 1734-р отмечено «несоответствие уровня развития автомобильного транспорта и дорожного хозяйства перспективным потребностям экономики и общества в перевозках грузов и пассажиров». Поэтому одной из стратегических задач в данном документе указана задача внедрения эффективных перевозочных технологий, развития транспортной логистики и транспортно-логистических структур. Ставятся задачи снизить издержки транспортировки товаров и грузов, повысить качество транспортных услуг, предоставляемых населению, обеспечить растущие потребности экономики в транспортных услугах в рыночных условиях работы автомобильного транспорта.

Грузовой транспорт обеспечивает перемещение товаров в различных сферах деятельности, он является двигателем экономики и развития различных отраслей промышленности. Развитие технологий способствовало формированию пяти типов грузового транспорта: грузовики, фургоны (фургоны рефрижераторы), самосвалы, тягачи и полуприцепы, специализированные грузовики. Сохранность грузов напрямую зависит от безопасного управления автомобилем и включает множеств аспектов: соблюдение правил дорожного движения, технического состояния транспортного средства, квалификации водителя, предотвращение рисков.

Целью работы является формирование маршрутов безопасной перевозки грузов автомобильным транспортом для компании Ростовской области.

Объект – организация транспортного производства перевозок грузов автомобильным транспортом по безопасным маршрутам.

Предмет – технологии планирования перевозок грузов автомобильным транспортом в транспортно-логистической системе по региональной дорожной сети с использованием риск-ориентированного подхода.

В содержательном плане предполагается решение следующих задач:

1. Анализ уровня безопасности дорожного движения на грузовом автомобильном транспорте Российской Федерации и Ростовской области.

2. Анализ факторов, влияющих на обеспечение безопасности дорожного движения и перевозок грузов автомобильным транспортом.

3. Разработка предложений по повышению уровня безопасности дорожного движения и перевозок грузов автомобильным транспортом.

4. Разработка концепции универсальных требования к организации безопасных автотранспортных перевозок грузов.

5. Расчет социально-экономического эффекта от внедрения мероприятий по повышению уровня безопасности дорожного движения и перевозок грузов автомобильным транспортом.

Анализируя сегмент грузовых транспортных средств, в 2024 г. зафиксирована тенденция к снижению числа аварийных инцидентов: уменьшение количества зарегистрированных ДТП составило 4,3 % (17863 происшествия), число погибших снизилось на 4,4 % (4260 человек), раненых – на 4,5 % (22409 пострадавших) [2]. Если рассматривать территориальный аспект, почти половина дорожно-транспортных происшествий с грузовыми ТС приходится на автодороги, пролегающие вне населенных пунктов – 46,1 % или 8 231 случая. При этом уровень летальных исходов среди попавших в такие аварии заметно выше: в полтора раза по сравнению с городской или сельской средой. На территории Ростовской области по итогам 2024 г. произошло 477 ДТП с участием грузовых автомобилей, что составляет 16,2 % всех ДТП, в них погибло 137 человек (27,4 %) и получили ранения 554 (15,8 %). За 2024 г. в сравнении с 2023 г. число ДТП с участием грузовых ТС сократилось на 4 %, число погибших на 9 %, раненых возросло на 9 %.

Одной из компаний, осуществляющей грузовые перевозки является общество с ограниченной ответственностью «РостовТрансАвто» г. Ростов-на-Дону. Основная целью – извлечение прибыли за счет основного видя деятельности «перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами». Компания располагает собственным парком грузовых транспортных средств в количестве 41 шт. и 38 полуприцепов. Транспорт предприятия ООО «РостовТрансАвто» на заказной основе работает на обслуживании клиентов в междугородном сообщении. Одним из ключевых заказчиков является завод стекольной продукции ООО «Ларта Гласс». Отгрузка продукции осуществляется с двух заводов компании. В работе рассмотрены маршруты, точкой отгрузки (погрузки) которых является: Ростовская область, г. Красный Сулин, ул. Содружества. Ключевые направления: Белгород; Зеленодольск; Калуга; Новороссийск; Пятигорск; Рязань; Ставрополь; Краснодар; Батайск; Раменское; Саратов; Ростов-на-Дону; Черкесск; Санкт-Петербург; Краснодар; Чебоксары.

Выполнена систематизация на основе классификации основных факторов и проблемных аспектов в организации транспортно-логистического процесса и определена их степень влияния на устойчивость перевозочного процесса [3]. Определены основные требования, предъявляемые потребителями к оказываемым транспортным услугам.

Далее выполнены необходимые расчеты для определения оптимальных маршрутов поставки особого вида извести на предприятие ООО «Ларта Гласс» для выпуска листового стекла. Была рассмотрена возможность закупки извести у следующих производителей: ООО «Известь юга», г. Новороссийск, ст. Раевская, ул. Степная, 1 и ЗАО «Известняк», г. Усть-Джегута, уч-к Джегонасский карьер. Определено, что для перевозки извести на регулярной основе в течение всего года можно использовать шторные полуприцепы, так как груз отпускается в мешках типа «Биг-Бэг». По результатам расчета определен поставщик – ООО «Известь юга», г. Новороссийск.

Разработан детальный план по повышению уровня безопасности дорожного движения и перевозок грузов автомобильным транспортом на маршрутах перевозки грузов автомобильным транспортом компании, за счет:

– обеспечения всего парка грузового подвижного состава компании системами мониторинга транспортного средства на маршруте через программный комплекс Wialon;

– обеспечения всего парка грузового подвижного состава компании бортовым периферийным оборудованием системы контроля состояния водителя Skytracking Transport Security (STTS);

– предложена концепция универсальных требования к организации безопасных автотранспортных перевозок грузов на маршрутах перевозок.

Еще одним шагом на пути формирования маршрутов безопасной перевозки грузов для компании стали предложения о интеграции сведений от двух независимых сервисов «Карта ДТП» и «Весовой контроль» с сервис «Яндекс карты или Навигатор» в виде возможностей «Избегать мест концентрации ДТП» и «Избегать весогабаритный контроль» при построении маршрутов (рис. 1).

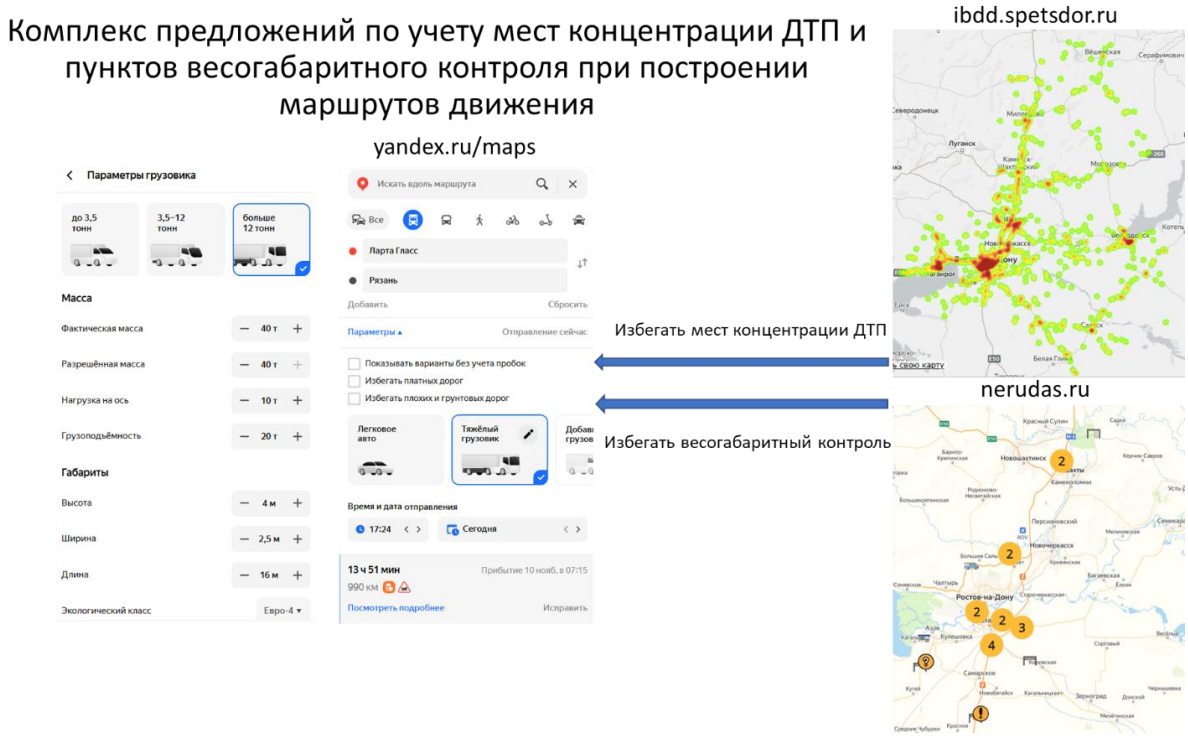


Рис. 1. Комплекс предложений по учету мест концентрации ДТП и пунктов весогабаритного контроля при построении маршрутов движения

На завершающем этапе произведена оценка влияния внедряемого комплекса мероприятий на безопасность дорожного движения для предприятия ООО «РостовТрансАвто».

Согласно результатам, полученным в ходе расчетов по оборудованию грузовых ТС системами мониторинга и контроля состояния водителя, среднегодовое количество дорожных происшествий с участием транспорта компании сократится на 1,8 ДТП в год.

С социально-экономической точки зрения, комплекс внедряемых мероприятий потребует 4 090 750 руб. капитальных вложений с суммой ежегодных затрат 400 750 руб., что приведет к ежегодному эффекту в размере 7 203 193 руб.

Период окупаемости проекта составит полгода.

Проект по внедрению комплекса мероприятий, направленных на обеспечение безопасности дорожного движения и перевозок грузов автомобильным транспортом на маршрутах перевозки грузов автомобильным транспортом компании является социально и экономически выгодным.

Список литературы

1. Калмыкова, О.М. Организация и безопасность движения : учебно-методическое пособие / О.М. Калмыкова, Б.Ю. Калмыков, Н.А. Овчинников ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Донской государственный технический университет. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2019. – 86 с. – Текст : непосредственный.

2. Дорожно-транспортная аварийность в Российской Федерации в 2024 году. Информационно-аналитический обзор. – Москва: ФКУ «НЦ БДД МВД России». – 2025. – 148 с. – Текст : непосредственный.

3. Овчинников, Н.А. Анализ состояния безопасности дорожного движения на грузовом автомобильном транспорте в Российской Федерации / Н.А. Овчинников, Ю.В. Королева. – Текст : непосредственный // Лучшие научные проекты и исследования 2022 : сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса (Пенза, 30 ноября 2022 года). – Пенза : Наука и Просвещение, 2022. – С. 33–38.

В начало к содержанию

УДК 331

А.С. Панфилов[1], Ж.В. Горностаева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ ПО РЕГЛАМЕНТАЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

FORMATION OF PROJECT SOLUTIONS FOR PERSONNEL MARKETING REGULATION IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM

Аннотация. *В данной статье авторами рассматриваются вопросы регламентации подбора и найма персонала. Подчеркивается особая значимость роли маркетинга в системе управления персоналом. Изучен алгоритм планирования потребности в персонале. Предложена примерная структура регламента о подборе и найме персонала.*

Ключевые слова: *маркетинг, рынок, потребительский рынок, реклама, брендинг.*

Summary. *In this article, the authors consider the issues of regulating the selection and hiring of personnel. The special importance of the role of marketing in the personnel management system is emphasized. The algorithm for planning the need for personnel is studied. An approximate structure of the regulations on the selection and hiring of personnel is proposed.*

Keywords: *personnel, marketing, enterprise, personnel management, recruitment, hiring.*

Конкурентоспособность современной организации, ее успех в целом во многом зависят от эффективности организационного менеджмента, ключевой составляющего которого является управление персоналом. В современных реалиях этот инструмент выходит на первый план, будучи основным элементом культура производства, присущей многих отечественным компаниям [1].

Среди причин, обуславливающих актуальность кадрового менеджмента, следует отметить связь между системой управления персоналом и стратегией развития предприятия, сложности в привлечении квалифицированных кадров, потребность в более гибкой компетентности кадров, необходимость в более эффективных инструментах кадрового планирования и т.д. Решению данных проблем будет способствовать формирование и реализация персонал-маркетинга в организации.

Маркетинг персонала целесообразно рассматривать, как стратегию управления персоналом или вид управленческой деятельности, направленный на долгосрочное обеспечение компании квалифицированными кадрами. С точки зрения HR-маркетинга любой работник рассматривается, как внешний или внутренний клиент компании, а рабочее место - в качестве товара, который необходимо продать. Маркетинг персонала должен учитывать потребности как реальных, так и потенциальных работников, а также сочетать в себя инструментарий финансового и товарного маркетинга [2].

Реализация функций персонал-маркетинга требует определенных методов управления кадрами. В данном случае делается акцент на административно-организационных методах управления персоналом.

Административно-организационные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, желание работника трудиться в конкретной компании и т.д. К данным методам маркетинга персонала относят: утверждение административных норм и нормативов, разработка положений, инструкций и регламентов, инструктирование персонала и др.

Сразу отметим, что трудовое законодательство не обязывает работодателя разрабатывать данный локальный акт. Но есть ряд преимуществ от его наличия в компании. Регламент подбора и найма персонала позволит наладить взаимодействие между рекрутерами и внутренними заказчиками, формализовать требования к отбору и избавиться от напряженности между линейными руководителями компании и специалистом, задействованным в подборе персонала.

В качестве исходного документа для планирования подбора персонала является штатное расписание, утвержденное приказом руководителя предприятия. Если в штате компании отсутствует выделенная единица специалиста по персоналу, ответственность за планирование подбора кадров возлагается на директора по развитию.

Потребности в персонале прогнозируются путем составления прогнозов предложения и спроса рабочей силы, а также выявления недостатка или избытка сотрудников, который может проявиться в будущем. Определение потребности предприятия в квалифицированном персонале можно рассматривать, как отправную точку кадрового планирования, предусматривающего определение качественной и количественной потребности организации в кадрах [3]. Рекомендуемый алгоритм планирования потребности в персонале представлен на рисунке 1.

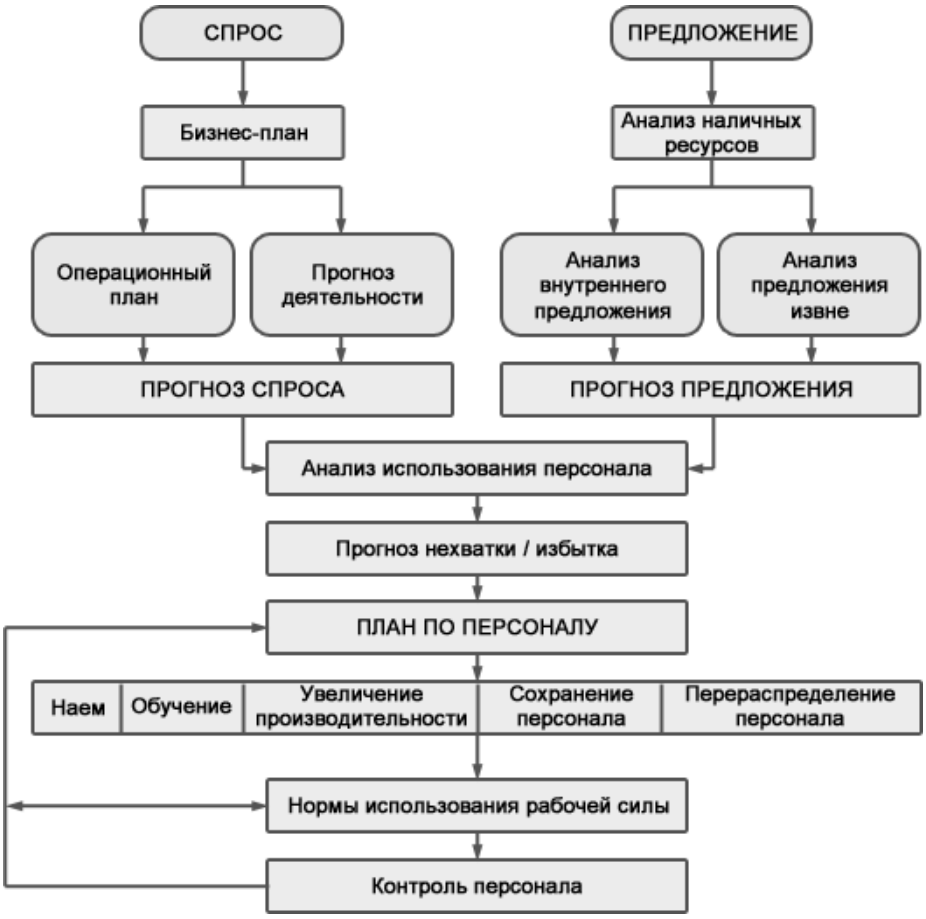


Рис. 1. Алгоритм планирования потребности в персонале

Как показывает практика, довольно часто руководители отделов и служб не могут четко сформулировать свои потребности в персонале и предоставляют неактуальные данные. Таким образом, есть риск, что подобранные кандидатуры не смогут удовлетворить предъявляемые требования в полном объеме. Для того, чтобы избежать подобной ситуации, необходимо четко распределить функции сторон на каждом этапе найма, а также зафиксировать все требования к соискателям до начала подбора персонала [4].

Процесс поиска нового персонала должен состоять из нескольких последовательных этапов, которые необходимо отразить в регламенте (рис. 2).

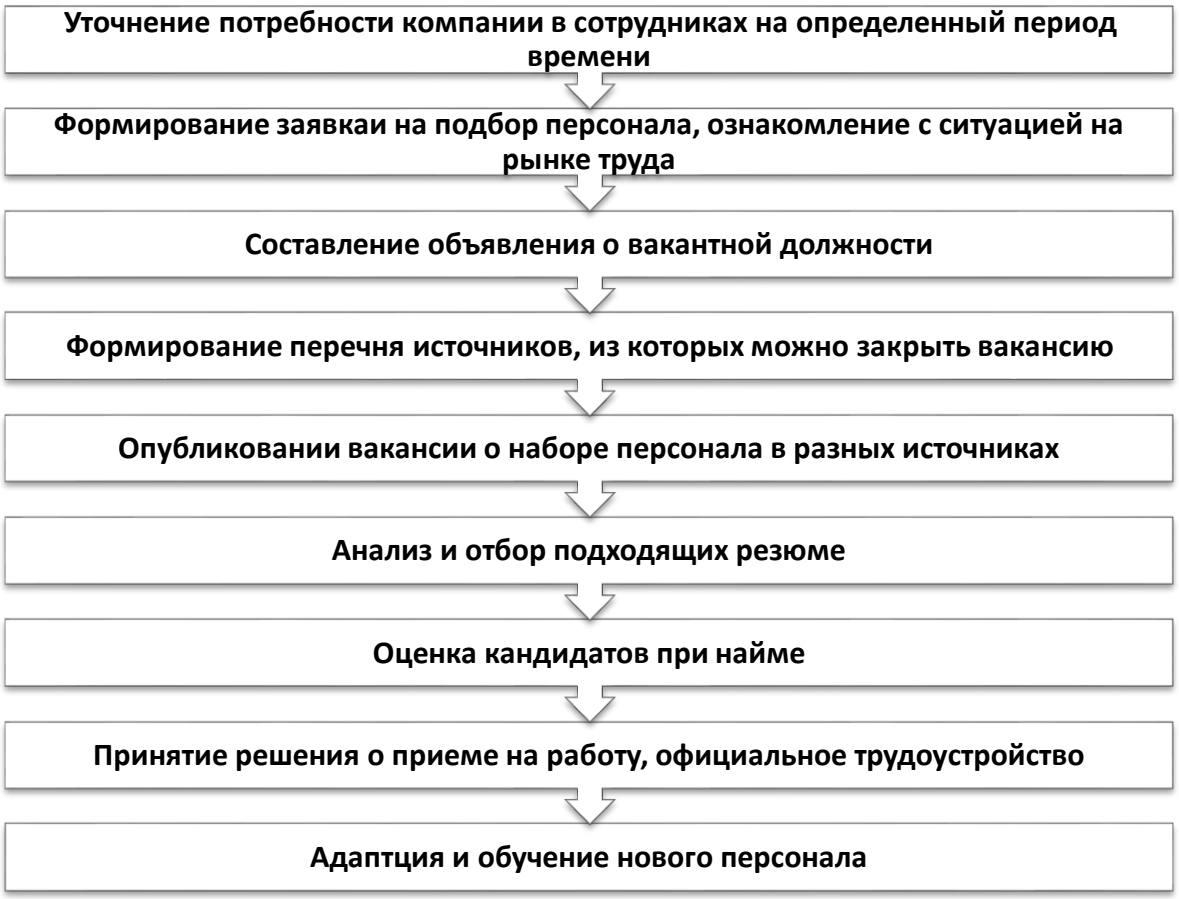


Рис. 2. Последовательность поиска нового персонала

Подбор персонала на конкретную вакансию инициирует непосредственный руководитель структурного подразделения.

В зависимости от специфики деятельности руководитель структурного подразделения может подобрать необходимую кандидатуру самостоятельно. В случае привлечения заместителя директора к подбору кадров, а также при возникновении вакансии или получении достоверной информации о том, что в известный срок должность станет вакантной, непосредственный руководитель в срок не более пяти рабочих дней направляет по электронной почте заполненную форму «Заявки на подбор персонала».

На следующем этапе сотрудник, ответственный за подбор персонала, организует поиск соискателей в соответствии с полученной заявкой на подбор персонала. Одновременно с организацией поиска кандидатов из внешних источников необходимо рассмотреть кандидатов из числа работников предприятия. Внутренние кандидаты рассматриваются на общих основаниях в соответствии с требованиями, изложенными в заявке на подбор персонала. В случае наличия, как внутренних, так и внешних кандидатов, удовлетворяющих требованиям вакантной позиции, предпочтение отдается уже работающим в компании сотрудникам.

Регламент о подборе и найме персонала должен содержать развернутую информации о методах поиска кандидатов. Например, для закрытия вакансии заместителя директора целесообразно использовать «эксклюзивный поиск», а для закрытия линейной позиции подойдет массовый подбор.

От того как ответственный за подбор сотрудник взаимодействует с кандидатами, зависит репутация компании на рынке труда, а также уровень личностных и профессиональных качеств нанимаемых работников. Регламент подбора и найма персонала должен содержать порядок интервьюирования, алгоритм действий во время собеседования, перечень рекомендуемых видов интервью на каждую категорию должностей.

По итогам собеседования сотрудник, ответственный за организацию работы по подбору кандидатов для замещения конкретной вакансии, собирает и консолидирует результаты проведенных собеседований и интервью от всех руководителей, которые принимали участие в процессе, для подведения промежуточных итогов отбора кандидатов.

Далее отобранный кандидат заполняет Анкету для осуществления проверки перед наймом на работу. Сотрудник, ответственный за организацию подбора персонала, направляет служебную записку, с приложением заполненной Анкеты, для проверки уполномоченному работнику компании.

Окончательное решение о трудоустройстве соискателя принимается генеральным директором компании на основании всех проверочных мероприятий и полученных в ходе них материалов.

Примерная структура регламента о подборе и найме персонала приведена на рисунке 3.



Рис. 3. Примерная структура регламента подбора и найма персонала

В качестве приложений к регламенту могут выступать: алгоритм подбора и найма персонала, форма заявки на подбор персонала, форма анкеты соискателя, форма письма с приглашением на работу и форма с отказом в найме.

Важно, чтобы приглашение на работу или отказ были стандартизированы и заранее сформулированы. Для этого требуется разработать образцы писем, в которых соискателю делают предложение о работе или отказывают в найме. Полученные образцы также вносят в регламент о подборе персонала.

Состояние национальной экономики обуславливает необходимость борьбы за рынки сбыта и квалифицированный персонал. Для укрепления конкурентных преимуществ хозяйствующие субъекты стараются использовать различные инструменты маркетинга персонала, потому что применение традиционных методов кадрового менеджмента не приводит к ожидаемому результату.

Список литературы

1. Бердникова, Л.Ф. Современные подходы к оценке системы текучести кадров / Л.Ф. Бердникова, Г.М. Ситдикова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2023. – № 9.2(113.2). – С. 8-10. – URL: https://moluch.ru/archive/113/29161/ (дата обращения:25.11.2025).

2. Сергеев, А.А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А.А. Сергеев, Е.П. Хомюк. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 456 с. – ISBN 978-5-534-15430-6. – Текст : непосредственный.

3. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К.Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 202 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09762-7. – Текст : непосредственный.

4. Карпова, С.В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для бакалавров / С.В. Карпова. – Москва : Юрайт, 2022. – 408 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2661-3. – Текст : непосредственный.

5. Горленко, О.А. Управление персоналом : учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. – Москва : Юрайт, 2023. – 217 с. – ISBN 978-5-534-16215-8. – Текст : непосредственный.

6. Инновационный маркетинг : учебник для вузов / С. . Карпова [и др.] ; под общей редакцией С.В. Карповой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 474 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13282-3. – Текст: непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 336
С.В. Романова[1], Д.А. Ермолова[2]
[1]Канд. экон. наук, доцент
[2]Бакалавр
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ВЛИЯНИЕ ПСИХОЛОГИИ ЦЕНЫ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

THE INFLUENCE OF PRICE PSYCHOLOGY ON CONSUMER BEHAVIOR

Аннотация. *В данной статье рассматриваются стратегии, вопросы и механизмы ценовой политики. Ежедневно рынок претерпевает какие-либо изменения, за которыми необходимо следить как производителям, так и потребителям. В современном мире цена становится центральным фактором, влияющим на принятие решений покупателей. Предпринимателям становится необходимым успевать за тенденциями потребительского поведения, чтобы оставаться конкурентоспособными в рыночных условиях. Исследование показывает, что чаще всего современные потребители сравнивают цену с качеством товара, выстраивая мысленную ассоциацию между ценой и престижностью. На сегодняшний день в ценовой политике существует множество способов ценообразования. В данной же статье рассматривается психология цен и как восприятие психологических ценовых стратегий потребителей влияет на конечное решение о покупке того или иного товара.*
Ключевые слова: *психология цен, ценообразование, ценовая политика, производитель, потребитель, цена, стратегия.*

Summary. *This article discusses strategies, issues mechanisms of pricing policy. Every day, the market undergoes any changes that both producers and consumers need to monitor. In today's world, price is becoming a central factor influencing customer decision-making. It becomes necessary for entrepreneurs to keep up with trends in consumer behavior in order to remain competitive in market conditions. The study shows that modern consumers most often compare the price with the quality of the product, building a mental association between price and prestige. Today, there are many ways of pricing in pricing policy. The article also examines the psychology of prices and how consumers' perception of psychological pricing strategies affects the final decision to purchase a product.*
Keywords: *price psychology, pricing, pricing policy, producer, consumer, price, strategy.*

В современном мире подавляющее большинство российских предпринимателей признают важность выбора правильных и эффективных стратегий ценообразования. Зачастую, процесс принятия верных решений, является ответной реакций на действие успешных конкурентов в области ценовой политики. На самом же деле, цена действительно один из важнейших факторов, влияющих на потребительское поведение.

Цена – это конкретная сумма денег или выраженная в деньгах стоимость, которую желает получить продавец и готов заплатить покупатель, за единицу реализуемого товара или услуги. Это понятие является ключе-

вым в сфере сегодняшней экономики. Принято считать, что формирование цены включает в себе ряд взаимосвязанных компонентов: себестоимость (основные затраты на производство, а именно прямые и косвенные расходы), наценка (разница между себестоимостью и конечной ценой, с учетом желаемой прибыли и дополнительных расходов на реализацию товара или услуги), рыночные условия (спрос, предложения, влияние государства, сезонность, инфляция – все эти факторы являются фундаментальными при определении конечной цены).

Одним из главных аспектов психологии цен, принято считать восприятие ценовой стратегии потребителем. Зачастую, покупатели проводят тщательный анализ прежде чем отдать предпочтение определенному товару. Безусловно, главное правило финансовой грамотности: «Сэкономил – значит заработал» имеет место быть, но на практике, людей не всегда интересует купить продукт или услугу по заниженной стоимости. На сегодняшний день, сложилось так, что цена товара определяет его качество. Соответственно, покупая что-то по откровенно низкой цене на фоне всего рынка, риск получить некачественный продукт, существенно возрастает. В то же время завышенная цена не является гарантией идеального состояния товара.

Оценить адекватность установленных цен, фактически не представляется возможным. Это абсолютно индивидуальный процесс, который зависит от множества факторов, начиная от финансового положения людей, заканчивая их отношением к определенному виду товаров. В большинстве своем, реакция потребителя на цену зависит именно от того о каком продукте или услуге идет речь. Например, товар-новинка, который получил минимальную огласку среди населения, безусловно будет пользоваться спросом, поскольку практически все люди руководствуются принципом того, что гедонизм не имеет чувства насыщения. Конечная фаза оценки справедливости цены, ведет к трем суждениям: равенство, выгодное неравенство, невыгодное неравенство. С позиции потребителя, заплатить справедливую цену, означает не быть обманутым. Производители с помощью ценовых стратегий определенным образом влияют на восприятие клиентами цен.

В условиях неопределенности, производителям необходимо прикладывать все больше усилий для того, чтобы понять тенденции потребительского поведения. Все чаще предпринимателями, реализующими ценовые стратегии, употребляется понятие «психология цен».

Психология цен – это область, которая изучает реакцию потребителей на цены товаров и влияние механизмов на их восприятие ценности. Важно отметить, что учитывается не только рациональные соображения покупателей, такие как полезность и наиболее высокое качество товара, но и их эмоциональная составляющая. Выделим несколько наиболее значимых видов психологии ценообразования:

1. Психологическое восприятие числовых значений. Речь идет об установлении неполной цены. Принято считать, что в большинстве своем

люди обращают внимание на первые цифры в рублях. Продавцы устанавливают визуально заниженную цену, тем самым создавая привлекательную оптическую иллюзию дешевого товара. Психологический прием состоит в том, что продавец пользуется разницей и предлагает продукт по неровной цене, например, 99 рублей вместо 100.

2. Ценовой барьер и его психология. Данный аспект в стратегии ценообразования представляет собой возможность устанавливать наиболее привлекательные цены, для предотвращения стоимостных препятствий. Ценовой барьер – это уровень цен, при превышении которых, клиент существенно меняет свое отношение к покупке. Эмоции, заказчика могут варьироваться от положительных до гневных, что значительно снижает вероятность планируемой покупки. Задумываясь о предстоящей обновке, потребитель мысленно всегда выстраивает диапазон цены, за которую он готов приобрести тот или иной товар или услугу. Бюджет может быть ограничен, но отказываться от требуемого продукта не всегда представляется желаемым или возможным.

3. Влиятельность традиционных цен. Наряду с привычной покупательской корзиной, которая включает необходимый набор продуктов: молоко, хлеб, масло, мясо и т.д., потребитель адаптируется к ценам, установленным на данные товары. Следовательно, отклонение от обыденной стоимости, будет вызывать недоверие и значительно снизит вероятность покупки. Однако действие данного метода находится под сомнением в условиях резкой инфляции и неопределенности рынка в целом.

4. Психология престижных цен. Существует определенный кластер населения, доход и заработная плата которого существенно выше относительно других. Именно эти люди живут по принципу «дорого=качественно». Даже если ощущаемая ценность на обычную вещь меньше, чем сама стоимость, есть большая вероятность, что спрос среди элитной группы населения всегда будет велик. Высокая цена является способом поддержания престижного статуса в обществе.

5. Комплектность и большие упаковки товаров. Все чаще можно заметить, что покупатели предпочитают брать что-то в комплекте или про запас, с полной уверенностью, что так дешевле. На самом деле, зачастую это всего лишь иллюзия, предлагаемая под идеей «большой упаковки» или собранного набора из нескольких единиц товара.

Психология цен продолжает работать и на этапе после установления конечной стоимости. Практически каждый человек при совершении покупке приценивается в других магазинах-конкурентах. Задача грамотного продавца не допустить того, чтобы клиент ушел в поисках лучшего. Ведь уходя сравнить цены, есть риск того, что товары окажутся идентичными и возвращаться обратно в прошлый магазин, затрачивая личное время на дорогу, не имеет смысла. Менеджеры по продажам, зачастую, идут на психологические уловки, указывая на то, что товар остался в единичном разме-

ре, а ближайших поставок не ожидается. В этот же момент вступает в силу принцип дефицита, который объясняет значимость и ценность менее доступного или иначе, лимитированного товара. Этот прием на подсознательном уровне вызывает у человека чувство ограниченности экземпляров и делает обычный товар ценнее и дороже.

Психология цен, является ведущим фактором в рамках построения доверительных отношений между продавцом и потребителем. Цена же в свою очередь является коммерческим показателем и оценкой предпринимательской деятельности, поскольку она напрямую влияет на доходность и прибыль организации. Все чаще возникают абсолютно новые подходы к методам ценообразования, поскольку рынок непрерывно развивается и претерпевает ежедневные изменения. Предпринимателям необходимо быть адаптивными к постоянно меняющимся условиям. Изучение психологии цен и поведения потребителя существенно может улучшить эффективность функционирования предприятия в долгосрочной перспективе, а также существенно влияет на объем реализации.

Список литературы

1. Лабзунов, П.П. Управление ценами и затратами в современной экономике / П.П. Лабзунов. – Москва : Книжный мир, 2015. – 288 с. – Текст : непосредственный.

2. Липсиц, И.В. Ценообразование. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / И.В. Липсиц. – Москва : Юрайт, 2019. – 336 с. – Текст : непосредственный.

3. Делятицкая, А.В. Ценообразование : учебное пособие / А.В. Делятицкая,. – Москва : Российский государственный университет правосудия, 2018. – 56 с. – Текст : непосредственный.

4. Баздникин А.С. Цены и ценообразование. – М. : Юрайт, 2012. – 384 с. – Текст : непосредственный.

5. Улитина, Е.Н. Новый путь для России. Ценообразование и марксизм / Е.Н. Улитина. – Москва : Спутник, 2021. – 724 с. – Текст : непосредственный.

6. Ревенко, Л.С. Практикум по международному ценообразованию : учебно-методическое пособие / Л.С. Ревенко. – Москва : МГИМО-Университет, 2020. – 116 с. – Текст : непосредственный.

7. Асеев, И.П. Теоретические основы ценообразования, функции ценообразования / И.П. Асеев, Д.А. Рыбаков, Ю.Л. Радаева. – Текст : непосредственный // Безопасность: Информация, Техника, Управление. – 2020. – С. 57–59.

8. Баринов, В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников. – Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. – № 6. – С. 23–26.

В начало к содержанию

УДК 004.5
В.С. Рослякова[1], Е.Б. Ивушкина[2]
[1]Магистрант
[2]Д-р философских наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ЗАВИСИМОСТЬ ПОДРОСТКОВ ОТ МОБИЛЬНЫХ ЦИФРОВЫХ УСТРОЙСТВ

ADOLESCENTS' ADDICTION TO MOBILE DIGITAL DEVICES

***Аннотация**. В статье рассматривается проблема современного общества – психологическая зависимость подростков от мобильных цифровых устройств. Под мобильными цифровыми устройствами в статье понимаются мобильные телефоны, смартфоны и другие гаджеты, прочно вошедшие в повседневную жизнь современного подрастающего поколения. Поэтапное рассмотрение представляет интерес, как и комплексный анализ различных факторов, способов диагностики и последствий рассматриваемого феномена. Особое внимание уделяется рассмотрению факторов риска, способствующих развитию аддикции, а также разработке эффективных стратегий профилактики и коррекции. Для решения возникшей проблемы необходимо многогранное изучение данного феномена, поддержка подростков с участием родителей, педагогов, психологов и медицинских работников. Совместный подход и междисциплинарная связь, применяемые при комплексном решении возникшей проблемы, увеличивают вероятность положительного результата.*
***Ключевые слова:** цифровые устройства, зависимость, профилактика и коррекция зависимости.*

***Summary.** This article examines a problem in modern society: adolescent psychological dependence on mobile digital devices. Mobile digital devices are defined in the article as mobile phones, smartphones, and other gadgets that have become an integral part of the daily lives of today's younger generation. A step-by-step approach is of interest, as is a comprehensive analysis of the various factors, diagnostic methods, and consequences of this phenomenon. Particular attention is paid to the risk factors contributing to the development of addiction, as well as the development of effective prevention and treatment strategies. Addressing this emerging problem requires a comprehensive study of this phenomenon and support for adolescents involving parents, teachers, psychologists, and healthcare professionals. A collaborative approach and interdisciplinary communication, applied in a comprehensive solution to this problem, increase the likelihood of a positive outcome.*
***Keywords:** digital devices, addiction, addiction prevention and treatment.*

Современные подростки попали в уникальную внешнюю цифровую среду, не имеющую ранее возможности влиять на жизнь человека. В современном мире, мобильные устройства стали неотъемлемой частью повседневной жизни. Для подростков они предоставляют практически безграничные возможности для общения, доступа к информации, развлечений и самовыражения. Однако, чрезмерное и неконтролируемое использование мобильных телефонов может приводить к развитию психологической зависимости, которая оказывает негативное влияние на физическое, психическое и социальное благополучие подростков.

Подростковый возраст является наиболее важным периодом развития, характеризующимся интенсивными физиологическими, социальными и психологическими изменениями. У человека в период с 10 до 18 лет развивается самосознание, происходит становление идентичности, устанавливаются социальные связи, происходит активное освоение социальных ролей.

Зависимость от смартфонов среди подростков является относительно новой, но быстро растущей проблемой общества. У подростков особенно заметна связь серьезных последствий для психического здоровья, социальной адаптации и академической успеваемости от злоупотребления использования смартфонов.

Распространенность у школьников привычки использовать мобильный телефон в любое доступное время варьируется в зависимости от применяемых критериев диагностики, методов исследования и культурных особенностей.

«Однако информационная потребность все же существенно отличается от других видов потребностей человека. Первопричина появления информационных потребностей заключается в информационном дефиците, когда для решения новых задач не хватает имеющихся знаний» [2, с. 263].

Большинство исследований демонстрируют, что значительная часть подростков подвержена формированию аддикции (зависимости), в той или иной степени.

Существует ряд факторов, связанных с повышенным риском развития зависимости от мобильных цифровых устройств, такие как:

– возраст: подростки в возрасте 14–16 лет наиболее уязвимы к развитию зависимости;

– социально-экономический статус семьи: подростки из семей с низким социально-экономическим статусом более подвержены развитию зависимости, что может быть связано с отсутствием доступа к другим формам развлечений и досуга;

– психические расстройства: подростки, страдающие от СДВГ (синдром дефицита внимания и гиперактивности), депрессии, тревожности и других психических расстройств, имеют повышенный шанс развития зависимости.

Возникновение зависимости является сложным и многофакторным процессом, в котором участвуют биологические, психологические и социальные факторы.

На биологическом уровне зависимость от смартфонов связана с изменениями в нейротрансмиттерных системах мозга, особенно в дофаминовой системе, она, в свою очередь, играет ключевую роль в процессах вознаграждения и мотивации. Использование мобильных телефонов может вызывать выброс дофамина в мозге, что приводит к ощущению удовольствия и подкрепляет поведение, связанное с использованием смартфона. Во время длительного и чрезмерного использования смартфонов, дофаминовая си-

стема может стать десенсибилизированной, что требует увеличения дозы стимула (т.е. времени использования мобильного телефона) для достижения того же уровня удовольствия. «Зависимость – это нейронная дисфункция системы вознаграждения» [3, с. 217–238].

На психологическом уровне аддикция от мобильных телефонов связана с когнитивными и эмоциональными факторами, такими как: дисфункциональные когнитивные схемы (у подростков, страдающих от зависимости, могут формироваться убеждения и мысли, такие как «Я не могу жить без своего смартфона», «Мне необходимо постоянно проверять свой телефон, чтобы не пропустить ничего важного»), недостаточные навыки саморегуляции (школьники с недостаточными навыками самоконтроля и саморегуляции более склонны к чрезмерному использованию смартфонов), использование смартфонов для регуляции эмоций (подростки могут использовать смартфоны для избегания неприятных эмоций, таких как скука, тревожное состояние, одиночество).

На социальном уровне зависимость от смартфонов связана: с социальным давлением (подростки могут чувствовать давление со стороны сверстников, которые активно используют смартфоны и социальные сети), зависимостью от социальных сетей (социальные сети, доступные на смартфонах, могут вызывать привыкание и необходимость постоянного обновления новостной ленты, проверке лайков и комментариев), ослаблением социальных связей в реальной жизни (чрезмерное использование мобильных телефонов может приводить к изоляции от реального мира и ослаблению социальных связей с друзьями и семьей).

Диагностика зависимости от мобильных цифровых устройств является сложной задачей, так как не существует общепринятых и стандартизированных диагностических критериев. Однако, в практике используются многочисленные методы и инструменты для оценки уровня зависимости, включая: клиническое интервью (психолог или психиатр проводит беседу с подростком и его родителями, чтобы собрать информацию о паттернах использования смартфона, симптомах зависимости и ее влиянии на различные сферы жизни), анкетирование и тестирование, наблюдение (психолог может наблюдать за поведением подростка при использовании смартфона, чтобы оценить его уровень вовлеченности, отвлечения и контроля) [6]. На основании полученной информации, специалист может поставить диагноз зависимости от мобильных цифровых устройств, используя следующие критерии: чрезмерное использование смартфона (подросток проводит значительное количество времени, используя мобильный телефон (например, более 4-6 часов в день), потеря контроля (подросток испытывает трудности с контролем времени использования смартфона), симптомы отмены (подросток испытывает раздражительность, тревогу, беспокойство или депрессию, когда не может использовать смартфон), толерантность

(подросток нуждается во все большем количестве времени, проводимом за смартфоном, чтобы получить то же самое удовлетворение), социальные, академические или проблемы в учебной деятельности (использование смартфона приводит к проблемам в учебе, социальных отношениях или других важных сферах жизни), продолжение использования, несмотря на негативные последствия (подросток продолжает использовать смартфон, несмотря на осознание негативных последствий для своего здоровья и благополучия) [5].

Зависимость от смартфонов и других гаджетов оказывает негативное влияние на различные аспекты жизни подростков: психическое здоровье (аддикция связана с повышенным риском развития депрессии, тревожности, социальной тревожности, низкой самооценки, нарушений сна и суицидальных мыслей) [9]. Когнитивные функции (чрезмерное использование мобильных телефонов может негативно влиять на когнитивные функции, такие как внимание, память, концентрация, принятие решений и креативность) [11]. Социальные отношения (зависимость от смартфонов может приводить к социальной изоляции, ухудшению отношений с семьей и друзьями, снижению способности к эмпатии и коммуникации в реальном мире, физическое здоровье (длительное использование смартфонов может приводить к проблемам со зрением, головным болям, болям в шее и спине, нарушению осанки, синдрому запястного канала и гиподинамии, академическая успеваемость (снижение успеваемости в школе, снижение мотивации). Рискованное поведение (подростки, страдающие от зависимости, могут быть более склонны к рискованному поведению, такому как вождение автомобиля в состоянии алкогольного опьянения, употребление наркотиков и небезопасный секс) [7].

Риски развития проблемного использования смартфона у подростков многофакторны: индивидуальные (низкий уровень самоконтроля, импульсивность, повышенная чувствительность к вознаграждению, перфекционизм, низкая самость или высокая социальная тревожность), психопатологические сопутствующие состояния (депрессия, генерализованная тревога, СДВГ и нарушение сна), семейные и социокультурные (отсутствие границ и правил использования, модель поведения родителей, общественная нормализация постоянной доступности), технологические (дизайн приложений, ориентированный на удержание внимания (пуш-уведомления, механизмы вознаграждения), быстрое и часто случайное вознаграждение).

Профилактика является наиболее эффективным способом борьбы с психологической зависимостью от смартфонов [4]. Программа профилактики должна быть комплексной и включать в себя следующие компоненты:

– Обучение и информирование. Проведение образовательных мероприятий для подростков, родителей и учителей о рисках и последствиях чрезмерного использования смартфонов. Распространение информации о

здоровом образе жизни и альтернативных способах проведения досуга. Обучение навыкам критического мышления и оценки информации, полученной из интернета. Проведение тренингов по развитию навыков саморегуляции и самоконтроля.

– Семейная профилактика. Установление четких правил и ограничений по использованию смартфонов в семье. Проведение совместного времяпрепровождения, такого как игры, спорт, прогулки на природе. Поддержка интересов и увлечений ребенка, не связанных с использованием гаджетов. Установление доверительных отношений с ребенком и обсуждение проблем, с которыми он сталкивается в интернете. Ограничение использования гаджетов родителями в присутствии ребенка.

– Школьная профилактика. Проведение уроков и внеклассных мероприятий, направленных на профилактику зависимости от смартфонов. Организация кружков и секций по интересам, предлагающих альтернативные виды деятельности. Обучение учителей навыкам выявления и помощи подросткам, находящимся в группе риска. Создание благоприятной атмосферы в школе, способствующей развитию социальных навыков и уверенности в себе.

– Социальная профилактика. Организация мероприятий и акций, направленных на повышение осведомленности общественности о проблеме зависимости от смартфонов. Создание социальных сетей и платформ, предлагающих альтернативные способы общения и взаимодействия. Поддержка инициатив, направленных на развитие творческих способностей и физической активности подростков. Ограничение рекламы и пропаганды использования гаджетов.

– Технологическая профилактика. Использование приложений и программ, позволяющих контролировать время использования смартфона и блокировать доступ к определенным сайтам и приложениям. Разработка и внедрение технологий, направленных на снижение вредного воздействия экранов смартфонов на зрение и осанку. Проведение исследований по изучению влияния различных технологий на психическое здоровье подростков.

Избавление от зависимости является сложным и длительным процессом, требующим индивидуального подхода и участия различных специалистов.

Существуют основные методы избавления от зависимости:

– Психотерапия: когнитивно-поведенческая терапия (КПТ) направлена на изменение дисфункциональных мыслей и поведения, связанных с использованием смартфона. КПТ помогает подросткам осознать свои триггеры, развивать навыки самоконтроля и находить альтернативные способы проведения досуга, мотивационное интервьюирование (помогает подросткам осознать свои проблемы и мотивироваться на изменение своего поведения), семейная терапия (помогает наладить отношения в семье, решить

конфликты и создать поддерживающую среду для подростка [10]. Семейная терапия может помочь родителям установить четкие границы и правила по использованию смартфонов и научиться эффективно общаться со своим ребенком) [8].

Медикаментозная терапия: в некоторых случаях могут назначаться лекарственные препараты для лечения сопутствующих психических расстройств, таких как депрессия, тревожность, СДВГ или нарушения сна. Не существует специфических лекарственных препаратов для лечения зависимости от смартфонов. «Современная повседневность состоит из продуктов технической цивилизации, от которых невозможно абстрагироваться, в связи с чем техническое как таковое становится важнейшим фактором формирования ценностных ориентиров человека» [1, с. 346].

Зависимость подростков от мобильных цифровых устройств – многообусловленный феномен, требующий многогранного подхода. Общество стоит перед задачей выработки единых критериев разработки и оценки воздействия на подростков, а также внедрения профилактических программ в школах и других детских образовательных учреждениях.

Список литературы

1. Ивушкина, Е.Б. Технологизация современного общества / Е.Б. Ивушкина, О.М. Калмыкова. – Текст : непосредственный // Гуманитарные и социальные науки. – 2014. – № 2. – С. 346–49.

2. Ивушкина, Е.Б. Место «информационного сервиса» в структуре понятий «сервис» и «услуга» / Е.Б. Ивушкина, И.Б. Кушнир. – Текст : непосредственный // В мире научных открытий. – 2011. – № 10(22). – С. 263.

3. Куб, Г.Ф. Нейронные механизмы зависимости / Г.Ф. Куб, Н.Д. Волков. – Текст : непосредственный // Нейропсихофармакология. – 2010. – 35(1). – С. 217–238.

4. Распространенность расстройств, связанных с использованием смартфонов, и их связь с психологическим дискомфортом у подростков на Тайване: школьное кросс-секционное исследование / Ю.Х. Линь, Л.Р. Чанг, Ю.Х. Ли, Ю.Т. Цзэн [и др.]. – Текст : непосредственный // BMC психиатрия. – 2016. – 16(1). – С. 259.

5. Огнер, К. О распространенности проблемного использования мобильных телефонов среди австрийских подростков в возрасте от 14 до 17 лет / К. Огнер, Г.В. Хакер. – Текст : непосредственный // Addictions, – 2012, – С. 831–947.

6. Предлагаемые диагностические критерии интернет-зависимости / Р. Тао, Дж. Юань, Ю. Ду [и др.]. – Текст : непосредственный // Addiction. – 2010. – 105(3). – С. 556–564.

7. Рост числа случаев депрессии, членовредительства и суицида среди подростков в США после 2010 года и его связь с увеличением времени, проводимого за экранами / Дж.М. Твенге, Т.Э. Джойнер, М.Л. Роджерс,

Г.Н. Мартин. – Текст : непосредственный // Clinical Psychological Science. – 2018. – 6(1). – С. 3–17.

8. Шапира Н.А. Психиатрические особенности людей с зависимостью от интернета / Н.А. Шапира, Т.Д. Голдсмит, П.Э. Кек, [и др.]. – Текст : непосредственный // Аффективные расстройства. 2003.75(3), С. 267–275.

9. Проблемное использование смартфона: концептуальный обзор и систематический анализ связи с психопатологией, вызванной тревогой и депрессией / Дж.Д. Элхай, Р.Д. Дворак, Дж.К. Левин, Б.Дж. Холл. – Текст : непосредственный // Affective Disorders. – 2017. – 207. – С. 251–259.

10. Янг К.С. Когнитивно-поведенческая терапия интернет-зависимости: пошаговое руководство. – Текст : непосредственный // John Wiley & Sons. – 2011.

11. Ункафер, М.Р. Многозадачность в медиа и когнитивные, психологические, нейронные различия и различия в обучении / М.Р. Ункафер, С.М. Тхиу, А.Д. Вагнер. – Текст : непосредственный // Pediatrics. – 2016. – 138(4).

В начало к содержанию

УДК 331.108.26

А.Н. Саевец[1], Ж.М. Голанова[2]
[1]Канд. экон. наук, доцент
[2]Канд. психол. наук, доцент
Белорусский государственный экономический университет, г. Минск, Беларусь

HR-БРЕНД В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

HR BRAND IN THE CORPORATE CULTURE SYSTEM

Аннотация. *Дан анализ рынка труда Беларуси и направлений его развития. Исследованы функции и элементы корпоративной культуры и ее взаимосвязь с HR-брендом. Определены роль корпоративной культуры и бренда работодателя как инструментов привлечения и удержания сотрудников.*

Ключевые слова: *рынок труда, корпоративная (организационная) культура, ценности, миссия, брендинг, бренд работодателя (HR-бренд).*

Summary. *This article analyzes the Belarusian labor market and its development trends. It examines the functions and elements of corporate culture and its relationship with HR branding. The role of corporate culture and employer branding as tools for attracting and retaining employees is determined.*

Keywords: *labor market, corporate (organizational) culture, values, mission, branding, employer branding (HR branding).*

В национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2040 г. основными направлениями устойчивого развития социальной составляющей выступают эффективная занятость, высокие доходы населения и социальные гарантии как основы достойной жизни и личностного роста [1, с. 54]. Для реализации этих целей необходимо будет решить несколько задач, среди которых можно выделить следующие : достигнуть сбалансированность спроса и предложения на рынке труда; создать благоприятные условия для самореализации человека на рынке труда; повысить конкурентоспособность и компетентность рабочей силы путем совершенствования профессиональной подготовки и переподготовки кадров; продолжить работу по дальнейшему совершенствованию институциональных и организационных инструментов рынка труда, в том числе его цифровизацию.

Рынок труда представляет собой систему экономических отношений, основанную на взаимодействии спроса и предложения на рабочую силу. Это сфера, где работодатели формируют спрос на рабочую силу, а соискатели дают предложение рабочей силы. Результатом таких отношений является заключение сделки, обменивая труд на заработную плату. Здесь формируется конкуренция, определяются уровень оплаты труда, условия работы и занятость.

В 2025 г. на рынке труда в Беларуси наблюдается неоднородная ситуация: с одной стороны, сохраняется дефицит кадров в производстве, сфере услуг и розничной торговле, а с другой стороны, в IT, административном секторе и маркетинге конкуренция за вакансии остается высокой. Общая занятость в экономике растет, а число вакансий превышает количество зарегистрированных безработных. Нормальной ситуацией на рынке труда считается тогда, когда в целом по рынку на одну вакансию предлагается в среднем шесть-восемь резюме. Острую потребность в кадрах и даже дефицит в настоящее время в стране испытывают сфера производства и сервисного обслуживания (5,1 резюме на вакансию); розничная торговля (4 – это самый низкий показатель); туризм, гостиницы и рестораны (5, 6) [2].

Ускорение научно-технического прогресса, использование информационных технологий и возможностей искусственного интеллекта обуславливают качественные изменения на рынке труда. Высокая заработная плата и соблюдение законодательства о труде являются необходимыми, но не достаточными условиями для привлечения, удержания и высокопроизводительного использования сотрудников. Необходимо формировать такую социально-психологическую атмосферу, которая бы способствовала усилению мотивации и вовлеченности сотрудников в деятельность организации. Вовлеченные работники отличаются высокой мотивацией к труду, разделяют цели компании и готовы прикладывать дополнительные усилия для ее успешной деятельности.

Важным фактором, формирующим организационное поведение и социально-психологический климат в коллективе, является корпоративная культура, которую можно охарактеризовать как специфическую, характерную только для одной организации систему связей, действий, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела. Это означает, что в организации каждый сотрудник связан общим представлением о том, что представляет собой его организация, каковы ее экономические и социальные роли, какое место она занимает по отношению к конкурентам, каковы ее обязательства перед сотрудниками и клиентами.

В теории и на практике используется два понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» как синонимы. По нашему мнению, это вполне правомерно. Однако организационная культура иногда рассматривается в узком понимании, как культура производства, управления и т.д. По поводу корпоративной культуры встречаются заблуждения, что под этим понятием подразумеваются корпоративы, тимбилдинги или единая форма одежды. Корпоративная (организационная) культура имеет более широкий смысл и более глубокое значение в деятельности любой организации.

Разработка научной концепции организационной (корпоративной) культуры началась в начале 80-х гг. в США под влиянием исследований в области стратегического управления, теории организации и исследований организационного поведения. В настоящее время корпоративная культура получила всеобщее признание и широко используется в бизнесе. Она устанавливает рамки, в которых возможно принятие эффективных решений на каждом из управленческих уровней. Возможности использования ресурсов организации совместно, ответственность каждого работника за результаты своего труда дают направления дальнейшего развития, регламентирует управленческую деятельность и способствует идентификации сотрудников с организацией. Под влиянием корпоративной культуры формируется организационное поведение и складывается межличностное поведение и поведение отдельных ее членов. В Республике Беларусь до недавнего времени корпоративной культуре не уделялось должного внимания. Основные ресурсы направлялись на модернизацию производства и увеличение выпуска продукции. На рынке труда не было недостатка в трудовых ресурсах. С развитием информационных технологий и использования искусственного интеллекта усилился спрос на высококвалифицированную рабочую силу.

Корпоративная культура имеет сложную структуру и содержит субъективные и объективные элементы. К субъективным относятся ценности, миссия, обычаи и традиции, легенды и мифы, нормы и стиль поведения. Основу объективных элементов культуры организации составляет фирменный стиль, его элементы и носители.

Ценности являются основным элементом корпоративной культуры, определяющим сущность всех остальных составляющих: индивидуальных и групповых. Организационные ценности – это предпочитаемые и желаемые правила поведения в организации ее членов, служащие достижению организационных целей. Составить какой-нибудь полный список организационных ценностей невозможно, поскольку они в каждой организации индивидуальны. Наиболее распространенными и важными являются: индивидуализм/коллективизм; конкуренция/кооперация; молодость/зрелость; результат/статус и др. Ценности могут быть как конкретными (экологичность, бережливость), так и абстрактными (радость жизни, упорство, энергичность).

Миссия организации – это краткое, но содержательное описание смысла и направлений ее деятельности. Она должна быть конкретной, реалистичной и вдохновляющей. Миссия ориентирована на внешнюю и внутреннюю среду организации и не связана напрямую с получением прибыли. Внешняя функция миссии заключается в предоставлении субъектам внешней среды объективной информации о философии, ценностях и предназначении организации; средствах, которые она использует в своей деятельности для достижения организационных целей; имидже, который формирует. Внутренняя функция миссии призвана способствовать усилению единения и сплоченности коллектива организации, формированию благоприятного внутриорганизационного климата, усилению мотивации, обеспечению преемственности целей при выработке стратегии развития.

Фирменный стиль представляет собой комплексную систему визуальной идентификации, способствующую формированию корпоративной культуры и бренда организации, повышающих доверие партнеров и репутацию ее на рынке. Он помогает сформировать у сотрудников единство целей и задач компании и является эффективным инструментом формирования позитивного имиджа. Главная цель фирменного стиля – передать суть компании, ее особенности и ценности. Фирменный стиль показывает клиентам, чем данная компания отличается от всех остальных.

Корпоративная культура является важным инструментом стабильности социально-психологического климата организации, так как способствует объединению всех сотрудников, усиливает их вовлеченность в дела организации и формирует ее имидж. Одной из форм проявления организационной культуры является бренд организации, повышающий ее имидж и обеспечивающий ей известность и доверие. В начале двухтысячных годов в теории и на практике предпочтение отдавалось разработке и продвижению корпоративных брендов или брендов товаров. В Беларуси среди известных таких брендов можно назвать бренды косметики («Белита-Витекс», «Luxvisage», «Relouis»), одежды («Милавица», «Conte», «Elema»), бытовой техники («Atlant», «Horizont», «Gefiest») и промышленных предприятий («BelAZ», «МАЗ», «МТЗ Беларус»).

Однако в условиях дефицита кадров и необходимости использования иммиграции рабочей силы этого недостаточно. Брендинг работодателя как процесс создания, продвижения и управления брендом (HR-бренда) направлен на формирование в сознании существующих и потенциальных сотрудников стойких конкурентных преимуществ на рынке труда и становится одним из важнейших факторов для бизнеса.

В настоящее время еще не сложилось единого подхода к определению бренда работодателя. Некоторые авторы представляют его как имидж компании, ассоциируемый с ее уникальностью как работодателя [3]. HR-бренда можно рассматривать как совокупность экономических, психологических, функциональных и организационных преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним. Экономические преимущества ассоциируются с высокой оплатой труда, стабильными гарантии занятости, возможностями иметь гибкий график работы и являются эффективными инструментами привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников, необходимым условием формирования сильной корпоративной культуры и благоприятного психологический климат в коллективе. Компании, которые создают сильный HR-бренд, основанный на организационных ценностях, корпоративной культуре и социальной ответственности работодателя, более успешно привлекают и удерживают сотрудников.

Главной задачей HR-бренда является создание и постоянное поддержание имиджа организации, повышающего ее конкурентоспособность на рынке труда и способствующего увеличению объемов продаж. Одной из функций корпоративной культуры является формирование такого имиджа организации, который будет привлекательным для всех категорий реальных и потенциальных работников. Таким образом, HR-бренд и корпоративную культуру можно рассматривать как эффективные инструменты создания такой социально-психологической атмосферы в организации, которая будет способствовать усилению мотивации и вовлеченности сотрудников в деятельность организации и развитие бизнеса. С другой стороны, корпоративная культура является одним из идентификаторов бренда работодателя, основу которого составляют объективные элементы и носителей фирменного стиля.

Список литературы

1. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2040 г. – URL: https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR/natsionalnaja-strategija-ustojchi-vogo-razvitija-respubliki-belarus-na-period-do-2040-goda.pdf (дата обращения:28.11.2025). – Текст : электронный.

2. Ражкова, Н. «Есть сферы, где конкуренция за места высокая». Что сейчас происходит на рынке труда / Н. Рыжкова. – URL: https://money.onliner.by/2025/09/01/rynok-truda-2025 (дата обращения: 28.11.2025). – Текст : электронный.

3. Цедрик, А. Концепция бренда работодателя /А. Цедрик. – URL: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/202016/1/118-121.pdf (дата обращения 01.12.2025). – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 331

М.В. Самойлов[1], О.А. Синявская[1]
[1]Канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций
Белорусский государственный экономический университет, г. Минск, Беларусь

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ И КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

FORMATION OF INTELLECTUAL AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Аннотация. *Разработан методический подход к формированию системы управления интеллектуальными и кадровыми ресурсами промышленного предприятия. Выявлены основные преимущества и риски интеллектуализации экономики предприятия.*
Ключевые слова: *интеллектуализация, кадровые ресурсы, управление, цифровизация, промышленность, риск.*

Summary. *Methodical approach to the formation of intellectual and human resources management system of an industrial enterprise has been developed. The main advantages and risks of intellectualization of the enterprise economy have been identified.*
Keywords: *intellectualization, human resources, management, digitalization, industry, risk.*

Интеллектуализация экономики – это направленный процесс развития, при котором знания, умения, навыки, производственный опыт работников, использующих передовые производственные и информационно-коммуникационные технологии, становятся ключевыми факторами производственной деятельности и движущей силой экономического развития.

Данный процесс происходит под влиянием научно-технического прогресса, связан с появлением инновационных технологий и активизацией инновационной деятельности, а также с более тесным взаимодействием науки, бизнеса и образования, которые формируют так называемый «треугольник знаний». Важнейшая роль в осуществлении этого процесса отводится кадровым ресурсам высокой квалификации.

Однако, при этом происходит интеллектуализация производственных процессов, что, в свою очередь, связано с такой негативной тенденцией, как замена кадровых ресурсов автоматизированными и роботизирован-

ными системами. Это ведет к сокращению штатов, потере рабочих мест, росту безработицы в отдельных сферах и необходимости уволенным сотрудникам получать дополнительное (иногда второе высшее) образование.

Быстрое развитие и постоянное совершенствование технических инноваций приводит к тому, что сокращается жизненный цикл как промышленных товаров (производственного оборудования), так и более простых технических товаров, потребляемых населением (смартфонов, бытовой техники и т.п.). Причем это не связано с физическим износом такой продукции, а лишь с ее быстрым моральным устареванием.

В ходе интеллектуализации экономики происходит «рост нематериальных активов в собственности предприятия» [1], а также упрощается взаимодействие между различными экономическими отраслями и сферами деятельности.

Формируется экономическая модель, где ключевыми движущими силами производства, связанными единым информационным потоком, являются:

− научные знания и производственный опыт, образующие интеллектуальную собственность и формирующие интеллектуальные ресурсы производства;

− современные производственные и цифровые технологии, включая искусственный интеллект, которые обеспечивают наиболее рациональное и экономное использование природных ресурсов в процессе производства материальных благ;

− финансовые ресурсы, используемые в виде потока инвестиций для реализации инновационного развития производственной деятельности.

Ключевыми факторами, влияющими на деятельность промышленных предприятий в контексте интеллектуализации экономики, являются:

− стремительный рост доли интеллектуального труда в процессе производства продукции и возрастание роли интеллектуальных ресурсов, которые определяют возможности инновационного развития предприятия: знания, навыки и креативность работников становятся важнейшим активом предприятий, определяя их конкурентоспособность;

− увеличение роли технологических, организационных и управленческих инноваций в совершенствовании производственной деятельности: инновации становятся движущей силой экономического развития;

− цифровая трансформация производства, которая означает все большее значение управления информационными потоками в деятельности предприятия путем использования оцифрованной информации и искусственного интеллекта в производстве и управлении;

− внедрение автоматизированных систем и робототехники, что повышает производительность труда, качество и эффективность производственной деятельности;

− возникновение нового типа экономического превосходства – владение знаниями и информацией, которые могут быть использованы в процессе создания объектов интеллектуальной собственности.

Выделенные выше факторы приводят к трансформации промышленного производства от материального к интеллектуальному. Таким образом, интеллектуализация экономики предприятия промышленности происходит благодаря информатизации и цифровизации.

Последствия интеллектуализации экономики, ее влияние на современное общество и на субъекты хозяйствования можно сформулировать следующим образом:

− знания и инновации становятся основным фактором увеличения прибыльности субъектов хозяйствования;

− интеллектуализация ведет к более эффективному использованию технологических ресурсов и росту производительности труда;

− изменяется структура рынка труда: возрастает спрос на высококвалифицированных специалистов, обладающих креативным и нестандартным подходом к решению изобретательских задач;

− возрастает цена нематериальных объектов (информационные ресурсы, базы данных, консалтинговые услуги и т.п.) и объем их продаж, иногда превышая в денежном выражении объемы продаж и цены вещественных продуктов;

− появляются новые маркетинговые подходы, связанные с индивидуализацией взаимоотношений с клиентами;

− повышается конкуренция между продуцентами наукоемких технологий и продуктов;

− изменяется образ жизни населения в целом, связанный с цифровизацией не только производственных процессов, но и многих бытовых (начиная от совершения покупок и заканчивая общением);

− подготовка квалифицированных кадровых ресурсов, с одной стороны, требует более высоких затрат из-за усложнения производственных процессов, а с другой, в отдельных сферах теряет актуальность из-за возможности замены естественного интеллекта искусственным с меньшими затратами.

Промышленные предприятия Республики Беларусь имеют возможность использовать и развивать собственные интеллектуальные ресурсы в условиях интеллектуализации экономики, включая высококвалифицированные кадры. Поэтому в теоретико-методологическом плане необходима разработка комплекса практических мероприятий по формированию такой системы управления.

Решение задач по обеспечению экономического роста и повышению конкурентоспособности белорусской экономики, возможно за счет совершенствования, в первую очередь, собственного промышленного производства на новой технологической, информационной и организационной основе.

Ресурсы современного промышленного предприятия можно разделить на три категории [2–4]: природные (сырье, материалы и энергетические ресурсы, которые необходимы для производства готовой продукции), кадровые и финансовые. Управление кадровыми ресурсами в условиях интеллектуализации и цифровизации экономики требует особенного внимания, поскольку, несмотря на развитие технологий, наличие персонала, способного их контролировать и управлять ими, является критическим фактором для успешной деятельности предприятия.

На практике существует немало примеров закупки предприятиями сложных высокотехнологичных продуктов (в том числе программного обеспечения), которые не были своевременно внедрены из-за отсутствия квалифицированного персонала, умеющего это делать. А когда, наконец, через определенный период времени удалось разобраться со внедрением и ноу-хау в отношении приобретенного продукта, он уже устарел и стал неактуален, затраты на него не окупились, и предприятие оказалось в убытке как от невыгодной инвестиции в инновации, так и из-за устаревания своих технологических процессов.

Таким образом, интеллектуализация экономики несет в себе как возможности, так и риски (табл.), касающиеся интеллектуальных ресурсов в целом и кадровых ресурсов в частности.

Таблица

Возможности и риски, связанные с интеллектуализацией экономических процессов

Основные возможности и преимущества интеллектуализации экономики предприятия	Основные риски интеллектуализации экономики предприятия
– использование и развитие собственных интеллектуальных ресурсов повышает конкурентные преимущества предприятия на рынке, ведет к более эффективному использованию технологических ресурсов производства; – внедрение новых технологий и генерация знаний стимулирует инновации и способствует общему развитию экономики предприятия; – повышается техническая вооруженность производственных процессов; – происходит смещение акцентов от производства продукции к созданию объектов интеллектуальной собственности; – ускоряются организационные изменения, которые способствуют реализации новых направлений развития предприятия; – обновляется и совершенствуется социальная и профессиональная структура работников предприятия; – снижаются издержки производства, улучшается качество и конкурентоспособность товаров, в том числе экспортируемых, что повышает прибыльность деятельности предприятия	– использование и развитие собственных интеллектуальных ресурсов повышает конкурентные преимущества предприятия на рынке, ведет к более эффективному использованию технологических ресурсов производства; – внедрение новых технологий и генерация знаний стимулирует инновации и способствует общему развитию экономики предприятия; – повышается техническая оснащенность производственных процессов; – происходит смещение акцентов от производства продукции к проведению научных исследований

Интеллектуальные ресурсы предприятия, включая кадровый потенциал, представляют собой элемент системы его технологических ресурсов. Для успешного управления ими в условиях современной экономики можно предложить следующие практические рекомендации:

1. Развитие нормативно-правовой базы как в части квалификационных требований к сотрудникам высокотехнологичных производств, так и в части управления интеллектуальной собственностью предприятий, ее защиты, государственной регистрации и распределения прав на нее;

2. Внедрение на предприятиях бизнес-процессов, связанных с управлением интеллектуальными ресурсами, а также создание подразделений (для крупных предприятий) или должностей (для мелких и средних), занимающихся комплексным анализом ресурсов предприятия с точки зрения эффективности их использования;

3. Постоянное повышение квалификации кадровых ресурсов, улучшение условий их труда и профессионального развития, создание действенной системы мотивации персонала в виде различных социальных пакетов и финансовых поощрений за достижение высоких значений ключевых показателей эффективности;

4. Оценка вклада отдельных сотрудников в общую прибыль предприятия в совокупности с затратами на их обучение и оплату их труда, с целью расчета эффективности интеллектуального труда кадровых ресурсов;

5. Цифровизация взаимодействия руководства различного уровня и кадровых ресурсов предприятия, системы управления интеллектуальной собственностью и ее встраивание в корпоративную систему управления;

6. Оптимизация времени замены (обновления) интеллектуальных и технологических ресурсов в целом.

Последнее мероприятие предполагает, что нельзя допустить как устаревания интеллектуальных ресурсов (это приводит к падению конкурентоспособности предприятия и его продукции), так и слишком частой их замены на более новые (это приводит к необоснованным и неокупаемым финансовым расходам).

Предлагаемый методический подход к формированию системы управления интеллектуальными и кадровыми ресурсами промышленного предприятия позволит ему обеспечить научно-обоснованное наращивание его технологических ресурсов, а также соответствовать тем признакам и возможностям, которыми должно обладать современное промышленное предприятие в ходе интеллектуализации экономики.

Список литературы

1. Воронкова, А. В. Интеллектуализация экономики как современный этап развития техники и технологии / А.В. Воронкова. – Текст : непосредственный // Вестник Полоцкого государственного университета. – Серия

D. – Экономические и юридические науки. Экономика и управление. – 2018. – № 6. – С. 103–107.

2. Самойлов, М.В. Формирование стратегий технологического развития промышленного предприятия / М.В. Самойлов. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы развития промышленных предприятий: теория и практика. Сборник научных трудов ; под ред. Л.П. Нехорошевой. – Минск : БГЭУ, 2006. – С. 216–224.

3. Самойлов, М.В. Технологические ресурсы как основа инновационного развития промышленных предприятий / М.В. Самойлов, Л.Н. Нехорошева. – Текст : непосредственный // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. – Минск : БГЭУ, 2009. – С. 277–283.

4. Самойлов, М.В. Развитие технологических ресурсов предприятий в контексте реализации национальной промышленной политики / М.В. Самойлов. – Текст : непосредственный // Управление социально-экономическими системами: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Вологда, 2-3 февраля 2017 г.) : в 2 т. / Вологод. гос. ун-т. – Вологда. – 2017. – Т. 1. – С. 402–405.

В начало к содержанию

УДК 331

А.С. Саркисян[1], Ю.С. Чернышева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

TOOLS FOR ASSESSING AND MANAGING PERSONNEL COMPETITIVENESS

Аннотация. *В данной статье рассматриваются вопросы конкурентоспособности персонала предприятия. Приведена схема оценки конкурентоспособности персонала, количественные и качественные показатели оценки. Изучены методы оценки конкурентоспособности персонала. Сделаны выводы об управлении конкурентоспособностью персонала на уровне предприятия.*

Ключевые слова: *персонал, экономика труда, конкурентоспособность, оценка персонала, управление, эффективность.*

Summary. *This article discusses the issues of personnel competitiveness at an enterprise. It provides a scheme for assessing personnel competitiveness, as well as quantitative and qualitative indicators for assessment. The article also examines methods for*

assessing personnel competitiveness. The article concludes with recommendations for managing personnel competitiveness at the enterprise level.

Keywords: *personnel, labor economics, competitiveness, personnel assessment, management, and efficiency.маркетинг, рынок, потребительский рынок, реклама, брендинг.*

Конкурентоспособность персонала – это многоаспектное понятие, которое зависит от экономических, правовых и социальных факторов, а также от способности работников к изменениям и профессиональному развитию. Необходимо учитывать, что конкурентоспособность персонала также определяется показателями рабочей силы, соответствующей рыночной потребности в функциональном качестве труда [1].

Рассмотрим общую схему оценки конкурентоспособности персонала, представленную на рисунке 1.



Рис. 1. Схема оценки конкурентоспособности персонала

Оценка конкурентоспособности персонала необходима, чтобы получить объективную информацию о преимуществах и компетентности сотрудников как относительно внутренних производственных процессов, так и относительно человеческих ресурсов компаний-конкурентов [2].

В общем виде оценка конкурентоспособности персонала предполагает сравнение профессионально-квалификационных и личностных характеристик работников с требованиями должности и эталонными значениями в определенной сфере деятельности.

При проведении оценки на первый план выходит выбор соответствующих показателей и критериев оценивания. Оценка может осуществляться по одному или нескольким параметрам одновременно. Перечень количественных и качественных показателей, используемых для оценки конкурентоспособности персонала, приведен на рисунке 2.



Рис. 2. Показатели оценки конкурентоспособности персонала

Оценка конкурентоспособности персонала, как правило, осуществляется на трех уровнях: предприятие, структурное подразделение и личность конкретного сотрудника [3].

При оценке на уровне организации и/или структурного подразделения исходят из потребности предприятия в квалифицированной рабочей силе, затем сравнивают фактический уровень трудового потенциала с потребностью компании в конкурентоспособном персонале [4].

Оценка конкурентоспособности на уровне личности конкретного работника представляет собой более сложный механизм, т.к. необходимо оценить профессионализм, компетентность работника, его способность к развитию навыков и совершенствованию профессиональных знаний.

Далее рассмотрим основные методы оценки конкурентоспособности персонала. Их характеристика приведена в таблице.

Таблица

Характеристика методов оценки конкурентоспособности персонала

Наименование	Краткая характеристика
Описательные методы	Автобиографический метод. Портфолио сотрудника. Анкетирование. Метод «360 градусов». Модель профессиональных компетенций
Графические методы	Метод графического профиля. Метод шкалирования. Метод наблюдения

Балльные методы	Метод суммируемых оценок. Метод балльной оценки. Метод градации
Рейтинговые методы	Априорное ранжирование факторов. Шкала диагностики компетентности
Эталонные методы	Оценка по результатам. Метод сравнения с эталоном

Важно, чтобы при управлении конкурентоспособностью персонала обеспечивалось единство социальных и экономических процессов. С одной стороны, компания достигает стратегических целей за счет использования квалифицированной и мотивированной рабочей силы, а с другой стороны, персонал заинтересован в повышении конкурентоспособности предприятия за счет повышения личной конкурентоспособности. Наибольший интерес представляет механизм управления конкурентоспособностью персонала на уровне предприятия, который представлен на рисунке 3 [5].



Рис. 3. Механизм управления конкурентоспособностью персонала на уровне предприятия

С одной стороны, работники, которые лучше других выполняют свои трудовые обязанности могут претендовать на улучшение условий и режима труда. С другой стороны, меры стимулирования побуждают персонал к наращиванию конкурентных преимуществ как для профессионального развития, так и с целью повышения уровня оплаты труда.

Таким образом, повышение конкурентоспособности персонала следует рассматривать как процесс, в котором заинтересованы, как рядовые сотрудники, так и компания-работодатель [6].

Сложные экономические условия и нестабильная обстановка обостряют проблему повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Объективная потребность отечественного бизнеса, стремящегося к развитию и поддержанию стабильной ситуации, заключается в разработке стратегии повышения конкурентоспособности. В последнее время для многих российских компаний на первый план выходит не фактическое формирование конкурентоспособности, а грамотное управление уже сформированной конкурентоспособностью и выстраивание работы по ее укреплению [7].

В процессе управления конкурентоспособностью персонала руководители отечественных компаний сталкиваются со схожими проблемами (рис. 4).



Рис. 4. Проблемы управления конкурентоспособностью персонала

Безусловно, конкурентоспособность современной организации преимущественно обеспечивается конкурентоспособностью ее ключевого ресурса – персонала. Данное обстоятельство обуславливает актуальность проблемы управления и повышения конкурентоспособности работников предприятия и, как следствие, потребность в модернизации методических подходов к ее оценке [8].

Экономические отношения, связанные с использованием рабочей силы внутри компании, определяются внутренней средой и внутрифирменным рынком труда. Проявление механизма внутрифирменной конкуренции персонала может проявляться в форме соперничества за возможность сохранить уже имеющееся рабочее место либо за улучшение условий труда. В современных условиях решение данной задачи обеспечивается не только продвижением вверх по «карьерной лестнице», но и «горизонтальными перемещениями».

Важно отметить, что в отличие от внешнего, внутренний рынок труда является более управляемым и менее подвержен непредвиденным изменениям. Он имеет преимущества не только для работодателя, но и для работающих в организации сотрудников. Активная конкуренция между работниками приводит к дополнительным возможностям» по реализации кадровой политики.

В последнее время руководители отечественных предприятий сталкиваются с непростой проблемой. С одной стороны, активная внутрифирменная конкуренция формирует дополнительные возможности по развитию и наращиванию трудового потенциала. С другой стороны, чрезмерное стимулирование такой конкуренции создает предпосылки для возможного ухудшения социально-психологического климата в трудовом коллективе и снижения уровня лояльности со стороны отдельных его представителей. Предприятия, нацеленные на успешную деятельность, испытывают потребность в квалифицированных кадрах, владеющих необходимыми компетенциями, позволяющими им обеспечить эффективность производственного процесса [9].

Способность привлекать и удерживать квалифицированные кадры является одним из основных факторов успешного развития компании в целом. Для этой цели владельцы бизнесы могут использовать одну или сразу несколько моделей управления конкурентоспособностью персонала (рис. 5).

Уровень развития корпоративной культуры, узнаваемость бренда, имидж компании-работодателя привлекают квалифицированную рабочую силу, а также позволяют удерживать талантливых сотрудников, снижая текучесть кадров и повышая их конкурентоспособность.

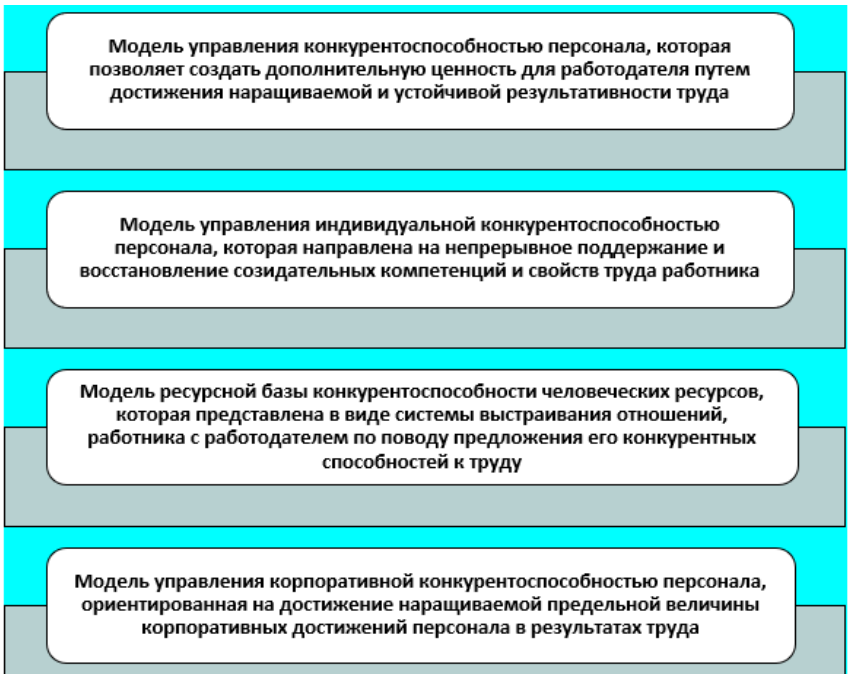


Рис. 5. Модели управления конкурентоспособностью персонала

В свою очередь, являясь одним из ключевых условий эффективной деятельности современного предприятия, высокий уровень внутрифирменной конкурентоспособности персонала обеспечивает определенный уровень личной экономической и социальной свободы для работающих там сотрудников [10].

Список литературы

1. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. – Москва : Юрайт, 2022. – 575 с. – ISBN 978-5-534-14217-4. – Текст : непосредственный.

2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А.П. Панфилова [и др.]. – Москва : Юрайт, 2022. – 313 с. – ISBN 989-5-534-26744-9. – Текст : непосредственный.

3. Горленко, О.А. Управление персоналом : учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. – Москва : Юрайт, 2023. – 217 с. – ISBN 978-5-534-16215-8. – Текст : непосредственный.

4. Фотина, Л.В. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник / Под общей редакцией Л.В. Фотиной. – Москва : Юрайт, 2022. – 478 с. – ISBN 978-5-534-14732-2. – Текст : непосредственный.

5. Алиев, И.М. Экономика труда : учебник и практикум для вузов / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – Москва : Юрайт, 2022. – 486 с. – ISBN 978-5-534-11318-1. – Текст : непосредственный.

6. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.]. – Москва : Юрайт, 2024. – 350 с. – ISBN 978-5-534-03827-9. – Текст : непосредственный.

7. Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – Москва : Юрайт, 2022. – 278 с. – ISBN 911-5-534-26744-9. – Текст : непосредственный.

8. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е.А. Горбашко [и др.]. – Москва : Юрайт, 2024. – 427 с. – ISBN 978-5-534-17128-0. – Текст : непосредственный.

9. Фомичев, В.И. Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В.И. Фомичев. – Москва : Юрайт, 2024. – 156 с. – ISBN 978-5-534-12241-1. – Текст : непосредственный.

10. Экономика и социология труда: теория и практика : учебник и практикум для вузов / И.В. Кохова [и др.] ; под редакцией В.М. Масловой, М.В. Полевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 493 с. – ISBN 978-5-534-13232-8. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 65.01.005

М.А.Сергеенко[1], Т.И. Козырева[2]
[1]Бакалавр
[2]Магистрант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ЭВОЛЮЦИЯ ESG-ПОДХОДОВ В БРЕНДИНГЕ: ОТ ДЕКЛАРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ К СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

EVOLUTION OF ESG APPROACHES IN BRANDING: FROM DECLARATIVE RESPONSIBILITY TO STRATEGIC INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Аннотация. *В статье рассматривается эволюция ESG-подходов в корпоративном брендинге за последние два десятилетия – от декларативных практик «зеленого маркетинга» к стратегической интеграции устойчивого развития в бизнес-модель и бренд-идентичность. Под влиянием регуляторных требований, стандартов отчетности (GRI, SASB) и растущих ожиданий потребителей бренды переходят от риторики к верифицируемым действиям, делая устойчивость ядром своей стратегии. Особое внимание уделено роли прозрачности, независимой верификации, принципа materiality и региональных различий в реализации ESG-брендинга. Несмотря на достигнутый прогресс, сохраняются вызовы, отсутствие унифицированных метрик и «усталость от устойчивости» со стороны аудитории.*

Ключевые слова: *ESG-брендинг, корпоративный брендинг, устойчивое развитие, стратегическая интеграция, регенеративный подход, корпоративная ответственность.*

Summary. *The article examines the evolution of ESG approaches in corporate branding over the past two decades – from declarative 'green marketing' practices to the strategic integration of sustainability into business models and brand identity. Under the influence of regulatory requirements, reporting standards (GRI, SASB), and growing consumer expectations, brands are moving from rhetoric to verifiable actions, making sustainability the core of their strategy. Special attention is given to the role of transparency, independent verification, the principle of materiality, and regional differences in the implementation of ESG branding. Despite the progress made, challenges remain, including the lack of standardized metrics and audience 'sustainability fatigue.*

Keywords: *ESG-branding, corporate branding, sustainable development, strategic integration, regenerative approach, corporate responsibility.*

Интеграция принципов устойчивого развития в стратегию корпораций за последние два десятилетия претерпела качественные изменения, отразившиеся, в том числе, на практиках корпоративного брендинга. Если в начале 2000-х гг. экологическая и социальная ответственность в основном использовалась как инструмент репутационного менеджмента, то к середине 2020-х гг. ESG-критерии стали системообразующим элементом не только инвестирования, но и построения долгосрочной ценности бренда. В этом контексте эволюция ESG-подходов в брендинге представляет собой процесс постепенного смещения акцента с декларативных заявлений на верифицируемые действия, интегрированные в бизнес-модель и корпоративную культуру [1].

Начальный этап – условно обозначаемый как эпоха «зеленого маркетинга» – приходится на 1990–2010 гг. В этот период доминировала тактика эко-позиционирования, основанная преимущественно на визуальных и вербальных маркерах устойчивости: использование природных мотивов в логотипах, терминов вроде eco-friendly, natural, green без строгой нормативной базы или независимой верификации. Хотя появление таких инициатив, как Добровольный кодекс по экомаркировке ОЭСР, и последующая Директива ЕС 2005/29/ЕС о недобросовестных коммерческих практиках намечали пути к регулированию, на практике сохранялась высокая степень неопределенности, что создавало благоприятную среду для гринвошинга – преднамеренного или непреднамеренного введения потребителей в заблуждение относительно экологических характеристик продукта или деятельности компании. Классическим примером, получившим широкую научную и медиа-реакцию, стал скандал вокруг Volkswagen, когда заявления о «чистых дизелях» были опровергнуты независимыми испытаниями. Этот инцидент, наряду с ростом общественного скептицизма, продемонстрировал фундаментальную неустойчивость брендинга, построенного исключительно на риторике без соответствующей операционной основы.

Качественный поворот произошел в середине 2010-х гг. под влиянием нескольких взаимосвязанных факторов. Во-первых, инициатива ООН «Глобальный договор» (UN Global Compact), стартовавшая в 2000 г., постепенно трансформировалась из добровольного этического кодекса в платформу, стимулирующую систематическую отчетность по целям устойчивого развития (SDGs). Во-вторых, появление стандартов нефинансовой отчетности – в первую очередь, Руководства по инициативе по отчетности в области устойчивого развития (GRI Standards) и стандартов Совета по стандартам учета устойчивого развития (SASB) – позволило компаниям структурировать и измерять свои ESG-показатели, что способствовало переходу от разрозненных инициатив к стратегическому управлению устойчивостью. В рамках этого этапа бренд стал все чаще ассоциироваться не только с обещанием качества товара, но и с обещанием определенного социального и экологического воздействия. Например, IKEA сформулировала свою цель как «создать условия для повсеместного устойчивого образа жизни», что отразилось не только в коммуникациях, но и в долгосрочной инвестиционной программе по переходу на возобновляемые источники энергии и циркулярным инициативам. Тем не менее, как отмечают исследователи, в этот период сохранялся разрыв между декларируемыми ценностями и реальными практиками, получивший название say-do gap. Особенно остро эта проблема проявлялась в индустрии быстрой моды, где запуск «сознательных» коллекций сопровождался критикой за отсутствие системных изменений в цепочках поставок и модели производства [3].

С 2020 г. наблюдается переход к этапу стратегической интеграции ESG в бренд-идентичность. Центральным признаком данного этапа является признание того, что устойчивость не может быть «приложением» к бизнес-модели, а должна определять ее ядро. Наиболее ярко эта тенденция проявляется в практиках компаний, принявших статус Benefit Corporation или получивших сертификацию B Corp, что юридически закрепляет обязанность учитывать интересы всех заинтересованных сторон, а не только акционеров. Patagonia, например, в 2022 г. передала право собственности на компанию фонду, миссия которого – борьба с климатическим кризисом, тем самым институционализировав свою экологическую миссию и превратив бренд в инструмент системных изменений. Подобные шаги отражают сдвиг от парадигмы «не навреди» к парадигме «регенерации», где бренд позиционируется как агент восстановления экосистем и социальных сообществ. Важную роль в укреплении доверия играет радикальная прозрачность: публикация данных о выбросах по Scope 3, раскрытие информации о поставщиках, использование технологий блокчейна для верификации цепочек поставок. Кроме того, усилилось внимание к компонентам Social и

Governance: инклюзивность в рекламных кампаниях, разнообразие в руководстве, этика алгоритмов и корпоративное управление рисками климатических изменений становятся неотъемлемыми элементами современного брендинга.

Несмотря на очевидный прогресс, ряд вызовов сохраняется. Во-первых, отсутствие глобально унифицированной методологии измерения социального воздействия затрудняет сопоставимость и оценку эффективности инициатив. Во-вторых, регуляторные инициативы, такие как Директива ЕС о корпоративной устойчивой отчетности (CSRD), вступающая в силу с 2024 г., и Законодательство о должной осмотрительности в цепочках поставок (например, немецкий Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz), повышают требования к достоверности и охвату ESG-данных, что требует значительных инвестиций в системы сбора и верификации информации. В-третьих, сохраняется риск «усталости от устойчивости» со стороны потребителей, особенно при избыточном использовании тревожной или морализаторской тональности, что подчеркивает необходимость баланса между честностью и конструктивной, ориентированной на решение повесткой.

Эволюция ESG-подходов в брендинге находит подтверждение не только в качественных кейсах, но и в количественных исследованиях, демонстрирующих статистически значимую связь между уровнем ESG-интеграции и ключевыми метриками бренда. В частности, метаанализ 152 эмпирических исследований показал, что 90 % работ фиксируют неотрицательную корреляцию между ESG-показателями и финансовой эффективностью, включая стоимость бренда как нематериального актива [4]. Более узконаправленное исследование Edelman Trust Barometer выявило, что 64 % глобальных респондентов считают, что «компании должны действовать в интересах общества даже в ущерб краткосрочной прибыли», а бренды с высокими оценками по индексу доверия Edelman Trust Index демонстрируют на 27 % более высокую лояльность потребителей по сравнению с низкорейтинговыми аналогами. Особенно важным фактором доверия становится не сам факт участия в устойчивых инициативах, а их согласованность с основной деятельностью компании – так называемый принцип materiality. Например, усилия нефтегазовой компании в области благотворительности в сфере здравоохранения воспринимаются как менее убедительные по сравнению с инвестициями в снижение метановых выбросов или водородные технологии. Это подтверждает тезис о переходе от «универсального» к стратегически релевантному ESG-брендингу, где акцент делается на тех аспектах устойчивости, которые напрямую связаны с ключевыми рисками и возможностями бизнеса.

Важную роль в укреплении достоверности ESG-коммуникаций играет независимая верификация. Согласно исследованию PwC, компании, чьи ESG-отчеты подтверждены аудиторскими заключениями ограниченной или разумной уверенности, получают на 18 % более высокие рейтинги доверия со стороны институциональных инвесторов. При этом уровень доверия потребителей также чувствителен к формату подтверждения: например, использование третьесторонних экомаркировок (Fair Trade, EU Ecolabel, B Corp) коррелирует с ростом готовности платить наценку за продукт на 12–19 % в зависимости от категории. Отказ от верификации, напротив, усиливает подозрения в гринвошинге, особенно в условиях усиления регуляторного надзора. Так, в 2023 г. британская служба по конкуренции и рынкам (CMA) инициировала расследование в отношении семи крупных fashion-брендов по подозрению в вводящей в заблуждение экомаркировке, что привело к добровольной корректировке маркетинговых материалов и усилению внутреннего контроля за формулировками.

Особый интерес представляет региональная дифференциация в восприятии и внедрении ESG-брендинга. В Европейском союзе, где действует наиболее продвинутая нормативная база (включая CSRD, Taxonomy Regulation, Empowering Consumers Directive), устойчивость постепенно становится базовым условием легитимности бренда, а не его конкурентным преимуществом. В США доминирует рыночно-ориентированный подход: ESG-брендинг часто связывается с appeal к поколению Z и миллениалам, при этом политическая поляризация вокруг терминов «ESG» и «устойчивое развитие» стимулирует некоторые компании использовать более нейтральные формулировки – например, «ресурсная эффективность» или «долгосрочная устойчивость». В странах Азиатско-Тихоокеанского региона акцент делается на гармонии с природой и корпоративной гармонии, что находит отражение в нарративах бренда, подчеркивающих стабильность, преемственность и ответственность перед обществом.

В российском контексте развитие ESG-брендинга протекает в условиях двойственности. С одной стороны, с 2021 г. Банк России рекомендует системно значимым компаниям раскрывать информацию по стандартам «Российской системы корпоративного отчетности в области устойчивого развития» (РСКОУР), что способствует стандартизации нефинансовой отчетности. С другой – с 2022 г. наблюдается отход от западных ESG-рейтингов и терминологии; вместо «ESG» все чаще используется формулировка «социально ответственный бизнес» или «устойчивое развитие в национальных интересах». Тем не менее, практики, лежащие в основе устойчивого брендинга, продолжают развиваться: так, Сбербанк в рамках своей экосистемы внедряет цифровые инструменты учета углеродного следа для клиентов, а

«Норникель» и «Газпром нефть» публикуют ежегодные отчеты об устойчивом развитии с независимой верификацией по стандартам GRI. Исследование Высшей школы экономики показало, что 61 % российских компаний рассматривают репутационные риски, связанные с отсутствием устойчивых практик, как более значимые, чем штрафы за несоответствие – что свидетельствует о сохраняющемся понимании роли ESG-повестки в управлении брендом, даже при изменении риторики. Таким образом, несмотря на геополитические и регуляторные различия, глобальный тренд на интеграцию ответственности в брендовую идентичность сохраняет свою направленность, адаптируясь к локальным институциональным условиям [5].

Таким образом, эволюция ESG-подходов в брендинге демонстрирует переход от периферийной, преимущественно коммуникационной функции к центральной роли в формировании стратегической идентичности компании. Современный устойчивый бренд – это не столько маркетинговый образ, сколько публичный контракт с обществом, подкрепленный измеримыми действиями, прозрачной отчетностью и институциональными гарантиями. Дальнейшее развитие данной сферы будет во многом определяться синергией между регуляторным давлением, технологическими возможностями верификации и растущими ожиданиями заинтересованных сторон в отношении подлинной ответственности бизнеса.

Список литературы

1. Абрамова, О.А. Корпоративная социальная ответственность как элемент стратегического брендинга / О.А. Абрамова. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент и управление. – 2022. – № 3. – С. 45–58. – DOI:10.21638/spbu12.2022.304.

2. Беляева, Е.В. ESG-трансформация бизнеса: от имиджа к стратегии устойчивого развития – Е.В. Беляева. – Текст : непосредственный // Управление корпоративными финансами. – 2023. – № 2. – С. 78–91.

3. Глущенко, Г.Г. Устойчивое развитие и ESG: современные вызовы для корпоративного брендинга / Г.Г. Глущенко. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 12, № 1. – С. 23–35.

4. Евдокимова, Т.Н. Интеграция ESG-принципов в стратегию бренда: российская и международная практика / Т.Н. Евдокимова. – Текст : непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. – 2023. – № 5. – С. 112–125.

5. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0: технологии для человечества / Ф. Котлер, Х. Картаджая, И. Сетиаван ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2022. – 304 с. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 65.01:005
М.А. Сергеенко[1], И.В. Кушнарева[2]
[1]Бакалавр
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

РОЛЬ HR В УПРАВЛЕНИИ КРИЗИСАМИ

THE ROLE OF HR IN CRISIS MANAGEMENT

Аннотация. *В условиях кризиса роль HR-отдела выходит за рамки администрирования и становится стратегически значимой. Статья рассматривает ключевые функции HR в антикризисном управлении: оценку рисков, разработку планов действий, обеспечение коммуникации, поддержку сотрудников и координацию с другими подразделениями. Подчеркивается важность проактивной подготовки – через обучение, учения и создание кризисных команд. Эффективное управление кризисами повышает устойчивость бизнеса, укрепляет доверие и лояльность персонала, минимизирует операционные и репутационные потери. Особое внимание уделяется посткризисному восстановлению и извлечению уроков. Примеры из практики (пандемия, стихийные бедствия) подтверждают центральную роль HR в обеспечении организационной устойчивости.*
Ключевые слова: *HR, управление кризисом, эффективность организации, вовлеченность персонала, кадровый кризис, антикризисное управление, лидерство.*

Summary. *During a crisis, the role of the HR department extends beyond administrative tasks and assumes strategic significance. This article examines key HR functions in crisis management: risk assessment, action plan development, communication, employee support, and coordination with other departments. The importance of proactive preparation–through training, exercises, and the creation of crisis teams–is emphasized. Effective crisis management increases business resilience, builds employee trust and loyalty, and minimizes operational and reputational losses. Particular attention is paid to post-crisis recovery and learning from lessons learned. Case studies (pandemics and natural disasters) confirm the central role of HR in ensuring organizational resilience.*
Keywords: *HR, crisis management, organizational effectiveness, employee engagement, personnel crisis, crisis management, leadership.*

В условиях кризиса роль службы управления персоналом приобретает особую значимость, выходя за пределы традиционных административных функций. HR-специалисты не только обеспечивают поддержание привычного уровня кадровой деятельности, но и вносят коррективы и глобальные изменения в процессе управления персоналом. Стратегическое участие HR-специалистов в управлении кризисными ситуациями является необходимым условием обеспечения организационной устойчивости и сохранения благополучия сотрудников [1].

Кризисные ситуации, как правило, возникают неожиданно, подвергая серьезному испытанию надежность внутренних политик и процедур [2].

Проактивные меры, предпринимаемые HR-отделом в направлении обеспечения готовности к кризису, оперативного реагирования и последующего восстановления, способны значительно смягчить негативные последствия как для персонала, так и для бизнеса в целом.

В этой связи роль HR-функции в кризисном управлении трансформируется: она включает в себя не только обеспечение кадрового учета и документооборота, но и управление коммуникациями, психологическую поддержку сотрудников, а также участие в стратегическом планировании.

Антикризисное управление в сфере персонала представляет собой совокупность действий и протоколов, разработанных для подготовки к кризисам, которые могут повлиять на персонал и операционную деятельность организации, для оперативного реагирования на них и последующего восстановления после их завершения. Кроме того, специалисты по управлению персоналом обязаны обеспечить, чтобы все сотрудники были своевременно ознакомлены с процедурами кризисного реагирования и прошли соответствующее обучение.

Регулярные учения и тренинги позволяют сформировать у персонала устойчивые навыки адекватного поведения в экстремальных условиях, что способствует снижению уровня паники и хаотичных реакций при наступлении реального кризиса. Важной составляющей эффективного реагирования также является координация действий HR-службы с другими подразделениями организации, что обеспечивает единство подходов и оперативность принятия управленческих решений [4]. К числу основных обязанностей HR в условиях кризиса относятся направления, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Основные обязанности HR в управлении кризисом

Обязанность	Содержание
Оценка рисков	Выявление потенциальных угроз и уязвимостей, которые могут повлиять на организацию и ее сотрудников
Планирование действий в чрезвычайных ситуациях	Разработка и реализация планов реагирования на чрезвычайные ситуации, адаптированных к различным типам кризисов
Коммуникация	Создание четких каналов коммуникации для предоставления своевременной и точной информации сотрудникам и заинтересованным сторонам
Поддержка сотрудников	Оказание психологической поддержки и ресурсов, помогающих сотрудникам справиться со стрессом и последствиями кризиса
Разработка политики	Создание политик, решающих проблемы, связанные с кризисом, такие как удаленная работа, охрана труда и техника безопасности, а также право на отпуск
Координация	Сотрудничество с другими департаментами и внешними агентствами для обеспечения скоординированного и эффективного реагирования
Непрерывность бизнеса	Обеспечение бесперебойной работы основных бизнес-функций с минимальными перебоями во время кризиса

Эффективное управление кадровыми аспектами кризиса приносит значительные преимущества как для организации, так и для ее персонала. Прежде всего, оно позволяет минимизировать операционные сбои и обеспечить устойчивое функционирование основных процессов, что критически важно для поддержания доверия клиентов и сохранения деловой репутации. Кроме того, проактивная позиция HR укрепляет у сотрудников чувство защищенности и доверия к руководству [1].

Важным следствием грамотного кризисного управления также является снижение рисков юридических и финансовых последствий, которые могут возникнуть в результате непродуманных или формальных действий в период кризиса.

Для обеспечения эффективного реагирования HR-специалистам следует использовать стратегии, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Стратегии управления кадровыми кризисами

Стратегия	Описание
Разработка комплексных планов	Создание подробных планов управления кризисными ситуациями, охватывающих различные потенциальные сценарии и включающих конкретные протоколы реагирования
Регулярное обучение и учения	Проведение регулярных обучающих занятий и учений, чтобы убедиться, что сотрудники знакомы с процедурами управления кризисными ситуациями
Создание группы управления кризисными ситуациями	Формирование специальной группы, ответственной за надзор за реализацией и исполнением планов управления кризисными ситуациями
Поддержание открытой коммуникации	Обеспечение прозрачной и постоянной коммуникации с сотрудниками, информируя их о кризисной ситуации и принимаемых мерах
Предоставление ресурсов поддержки	Предложение таких ресурсов, как консультационные услуги, горячие линии и программы оздоровления, для поддержки психического и эмоционального здоровья сотрудников во время кризисов
Пересмотр и обновление планов	Регулярный пересмотр и обновление планов управления кризисами, чтобы учесть уроки, извлеченные из прошлых кризисов и возникающих угроз

Перечисленные стратегии получили эмпирическое подтверждение в ходе анализа практик более чем 120 организаций [1], а в российских условиях их реализация показала высокую эффективность при управлении последствиями пандемии, включая переход на удаленную работу и поддержку ментального здоровья [3].

Завершение острой фазы кризиса не означает окончания работы HR-службы – напротив, на первый план выходит посткризисное восстановление. На данном этапе HR-функция сосредотачивается на оценке влияния

кризиса на персонал и организацию в целом, а также на реализации мер по возвращению к нормальной деятельности. Ключевые действия в этот период представлены в таблице 3.

Таблица 3

Роль HR в посткризисном восстановлении

Направление	Содержание
Подведение итогов	Проведение сессий по подведению итогов для оценки эффективности мер реагирования на кризис и выявления областей, требующих улучшения
Поддержка и консультирование	Оказание постоянной поддержки и консультационных услуг, чтобы помочь сотрудникам оправиться от эмоциональных и психологических последствий кризиса
Пересмотр политики	Обновление политики и процедур на основе извлеченных уроков для повышения готовности к будущим кризисам
Восстановление морального духа	Реализация инициатив по повышению морального духа сотрудников и повторной вовлеченности рабочей силы
Планирование непрерывности бизнеса	Укрепление планов обеспечения непрерывности бизнеса для обеспечения большей устойчивости к будущим кризисам

Международная организация труда прямо рекомендует включать все перечисленные направления в посткризисную политику работодателя, подчеркивая, что пренебрежение психологической поддержкой и анализом уроков кризиса ведет к росту выгорания и снижению устойчивости к будущим потрясениям.

Таким образом, в современных условиях функция управления персоналом становится не просто вспомогательной, а стратегически значимой составляющей системы кризисного реагирования. Ее вклад в преодоление сложных периодов – от поддержания психологического благополучия сотрудников до обеспечения устойчивости ключевых бизнес-процессов – определяет способность организации не только выжить в кризис, но и сохранить потенциал для дальнейшего развития.

Список литературы

1. McKinsey & Company. Organizational resilience: Lessons from crisis response. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance /our-insights/organizational-resilience-lessons-from-crisis-response .

2. Bardoel, A., De Cuyper, N., & Van der Heijden, B. I. J. M. HRM in times of crisis: A systematic literature review // Human Resource Management Review. – 2022. – Vol. 32, № 4. – P. 100922. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2022.100922.

3. Гришаева, С.К. Управление персоналом в условиях кризиса: опыт пандемии COVID-19 / С.К. Гришаева, Е.Г. Синявская. – Текст : непосредственный // Управление персоналом. – 2021. – № 5. – Pp. 28–41. – DOI: 10.32862/2411-3093-2021-5-28-41.
4. James, E.H., Wooten, L.P., Dushek, K. Crisis management: Informing a new leadership research agenda // Academy of Management Annals. – 2022. – Vol. 16, № 1. – P. 1–38. – DOI: 10.5465/annals.2019.0152.

В начало к содержанию

УДК 331.5
Т.А. Старцева[1], М.В. Бугаева[2]
[1]Бакалавр
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ В КОМАНДЕ: HR-ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

SYNERGETIC EFFECT IN A TEAM: HR TOOLS FOR ITS IMPLEMENTATION.

Аннотация. *В статье рассматривается феномен командной синергии, условия его возникновения и развития. Рассматриваются примеры компаний, которые применяют принципы командной синергии для достижения своих целей и поддержания конкурентного преимущества. Анализируются HR-инструменты, способствующие синергическому эффекту.*
Ключевые слова: *синергетика, команда, hr-инструменты.*

Summary. *This article examines the phenomenon of team synergy and the conditions for its emergence and development. Examples of companies that apply team synergy principles to achieve their goals and maintain a competitive advantage are considered. HR tools that facilitate this synergistic effect are analyzed.*
Keywords: *synergy, team, HR tools.*

В условиях стремительных изменений успех компаний все больше определяется качеством командной работы. Команда – это не просто объединение людей, а катализатор синергии, где коллективный результат превосходит простую сумму индивидуальных вкладов. Достижение такого эффекта возможен благодаря высокой степени сплоченности, ясному видению общих задач и развитой системе взаимной поддержки. HR-инструменты выступают ключевым фактором в построении этой продуктивной среды. Многие отечественные экономисты, маркетологи, руководители разных уровней и бизнес-тренеры любят использовать термин «си-

нергия». Это слово часто встречается в названиях компаний или организаций. При этом лишь немногие знают точный смысл этого популярного термина, который приносит огромную пользу, если его воплотить в реальную жизнь.

Синергетический эффект – это эффект, при котором совместные усилия членов команды дают результат, превосходящий сумму их индивидуальных вкладов [1]. Иными словами, коллективные возможности команды значительно выше, чем простая сумма индивидуальных способностей. Синергия достигается за счет эффективной коммуникации, сотрудничества и взаимного уважения [2]. Эта концепция, отраженная в формуле «1+1>2», подчеркивает, как объединение талантов и сильных сторон членов команды позволяет достигать целей, недоступных каждому в отдельности. В основе этого принципа лежит идея, что слаженная работа команды генерирует мощь, превосходящую индивидуальные возможности, что ведет к выдающимся результатам и высокой производительности. Кроме того, коллективное обсуждение идей способствует появлению свежих, нетривиальных решений.

Очевидны положительные проявления синергетического эффекта для работы команды, и они следующие: повышение мотивации членов команды при совместной работе в комфортной атмосфере, взаимной помощи, ощущении причастности к общему делу; рост числа возможных альтернатив, предлагаемых при принятии решений, что повышает качество работы, инновационость; улучшение управленческих и производственных процессов за счет обоснованного распределения функционала, основанного на способностях и навыках отдельных членов, личностных характеристиках; оптимизацией процессов: грамотное распределение обязанностей позволяет использовать сильные стороны каждого для достижения общих целей.

В основе проявления синергетического эффекта лежит личность лидера команды. Его функциями для этого являются: подбор членов команды, способных решать необходимые задачи, диагностика личностных и профессиональных характеристик коллег, грамотное распределение обязанностей на основе диагностики, создание мотивирующей атмосферы при работе, перманентный контроль за сотрудниками [3].

С другой стороны, лидер, не способный грамотно управлять командой и выстраивать эффективные коммуникации, может снизить продуктивность команды. Тогда проявления синергетического эффекта невозможны, более того возникает нездоровая конкуренция, неблагоприятный психологический климат и прослеживается снижение творческого потенциала команды.

Синергетический эффект командной работы – это не миф, а реальность, которую активно используют ведущие мировые компании. Когда сотрудники работают слаженно, обмениваются идеями и поддерживают друг друга, их совместные усилия дают результаты, превосходящие индивидуальные до-

стижения. Принципы командной синергии для достижения своих целей и поддержания конкурентного преимуществ активно применяются в Google, Pixar, Amazon и Toyota [4].

Синергетический эффект проявляется в соблюдении корпоративной культуры внутри организации. Корпоративная культура – это неотъемлемый элемент для проявления синергетического эффекта. Она характеризуется непрерывным обменом знаниями и циклической обратной связью между взаимодействующими командами. Также она формирует уникальную экосистему, способствующую оптимизации и качественному совершенствованию генерируемых идей и концепций.

Эти компании демонстрируют, что когда люди работают вместе, разделяют знания, поддерживают друг друга и стремятся к общей цели, они могут достичь результатов, которые значительно превосходят то, чего мог бы добиться каждый в отдельности.

Для достижения и поддержания синергетического эффекта в организационных структурах критически важна ясность коллективных целей и эффективно функционирующая система внутренней поддержки. В этом контексте HR-менеджмент играет ключевую роль, способствуя формированию и развитию оптимальной рабочей среды.

Рассмотрим HR-инструменты, способствующие синергическому эффекту. К ним относятся инструменты, представленные на рисунке.

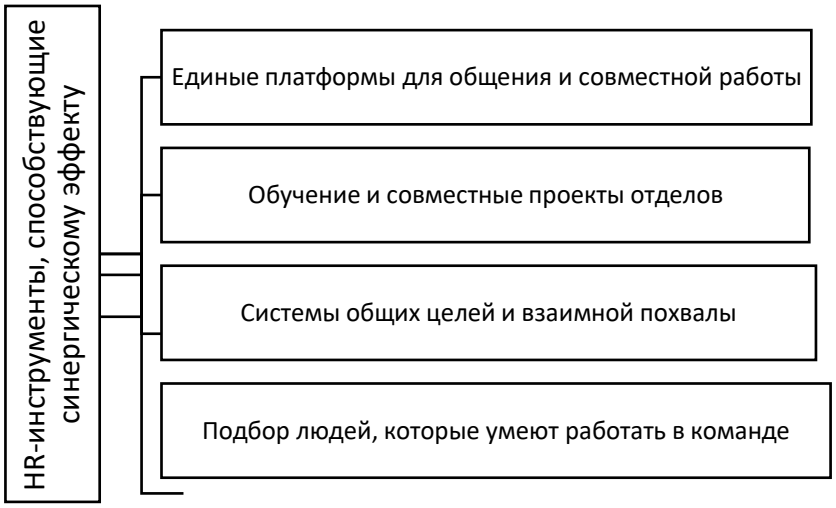


Рис. 1. HR-инструменты, способствующие синергическому эффекту

Единые платформы для общения и совместной работы. Другими словами, это общий ресурс для всех сотрудников (например, корпоративный чат или интранет), где каждый может быстро обмениваться идеями, файлами и видеть, над чем работают другие. Это помогает всем быть в курсе и работать вместе, даже если они из разных отделов.

Обучение и совместные проекты отделов. Сотрудники учатся чему-то новому вместе или работают в командах, где собраны люди из разных отделов. Это помогает им лучше понимать друг друга, видеть общую картину и учиться на опыте коллег.

Системы общих целей и взаимной похвалы. У всех есть общие, прозрачные цели (например, с помощью OKR), и есть возможность легко поблагодарить коллегу из другого отдела за помощь. Это мотивирует работать вместе для достижения общего результата и ценить вклад каждого.

Подбор людей, которые умеют работать в команде. Нанимать тех, кто не только хорош в своей специализации, но и легко вливается в команду, готов сотрудничать и разделяет ценности компании. Так сразу создаются коллективы, готовые к синергии.

Подводя итоги, синергетический эффект командной работы – это мощный ресурс для любой организации. Грамотное применение HR-инструментов позволяет не только повысить эффективность выполнения задач, но и создать здоровую, мотивирующую и поддерживающую рабочую среду. Инвестиции в развитие командной сплоченности, четкое целеполагание и построение эффективной системы поддержки через HR-инструменты – это стратегически верное решение, ведущее к устойчивому росту и успеху компании.

Понимание процессов, влияющих на изменение усилий, продуктивности при переходе от индивидуальной к командной работе, знание факторов, оказывающих положительное или отрицательное воздействие на результативность команды, помогает нам предсказать вероятность развития положительных или отрицательных синергетических эффектов. Накопленный теоретический и практический объем знаний позволяет предложить ряд очевидных действий, направленных на реализацию потенциала команд.

Список литературы

1. Святохо, Н.В. Синергетический эффект как основной критерий эффективности системы управления предприятием на основе синергетического подхода: сущность и методы оценки / Н.В. Святохо. – Текст : непосредственный // Экономика и эффективность организации производства. – 2023. – № 37. – С. 66–72. – EDN UDQWGU.

2. Алыбаев, Д.Б. Понятие синергия и синергический эффект: появление и источники формирования / Д.Б. Алыбаев, Н.Ж. Темиров. – Текст : непосредственный // Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. – 2019. – № 8. – С. 67–71. – EDN AUJXSL.

3. Храмова, А.В. Влияние субъективного благополучия и вовлеченности персонала на эффективность деятельности организации / А.В. Храмова. – Текст : непосредственный // Социальная политика и социология. – 2023. – Т. 22, № 4(149). – С. 113–122. – DOI 10.17922/2071-3665-2023-22-4-113-122. – EDN GNWURK.

4. Осипова, С.И. Синергетический эффект командной деятельности исправленный вариант / С.И. Осипова, В.С. Окунева. – Текст : непосредственный // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 3. – С. 195. – EDN NNAEYK.

В начало к содержанию

УДК 69.03:574
Е.Р. Титова[1], А.М. Коринтели[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ВЛИЯНИЕ ЗЕЛЕНЫХ КРЫШ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ГОРОДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

THE IMPACT OF GREEN ROOFS ON THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF URBAN INFRASTRUCTURE

Аннотация. *В эпоху интенсивной урбанизации и роста плотности городской застройки экологические проблемы приобретают особую актуальность. В статье представлен системный анализ традиционных способов озеленения. Ключевое внимание в статье уделяется перспективным подходам улучшения экологической ситуации в больших городах, а именно озеленению крыш. Тема озеленения крыш является значимой, особенно для современных урбанистических мегаполисов. В работе обоснована целесообразность интеграции зеленых насаждений в архитектуру многоэтажных зданий, что способствует улучшению качества городской и окружающей среды. В данной статье проанализированы экологические преимущества озеленения крыш зданий и его роль в развитии городов.*
Ключевые слова: *экология, зеленые крыши, качество среды города, экономическая устойчивость.*

Summary. *In the era of intensive urbanization and increasing urban density, environmental problems are becoming particularly relevant. The article presents a systematic analysis of traditional gardening methods. The article focuses on promising approaches to improving the environmental situation in large cities, namely roof greening. The theme of roof greening is significant, especially for modern urban megacities. The paper substantiates the expediency of integrating green spaces into the architecture of multi-storey buildings, which contributes to improving the quality of the urban and environmental environment. This article analyzes the environmental benefits of roof greening and its role in urban development.*
Keywords: *ecology, green roofs, quality of the urban environment, economic sustainability.*

По последним собранным Росстатом сведениям в 2025 г. доля урбанизации в России составила 75,2 %. Было выявлено, что средняя численность населения, проживающей в городах составляет 109,8 млн человек, в

сельской местности – 36,4 млн человек. На рисунке 1 приведены темпы роста урбанизации в России [1]. Такой быстрый рост урбанизации негативно сказывается на экологии. Повышенная потребительская активность, деятельность промышленных предприятий, транспортная инфраструктура приводят к загрязнению окружающей среды, ухудшая качество воздуха и воды, и создавая проблемы с утилизацией отходов.

Выбросы от транспорта за последний год составили 60–70 % от общего газового загрязнения городской атмосферы, что привело к превышению нормы концентрации аэрозолей в 10 раз, а газовое загрязнение – в 25 раз. Ежегодно в России образуется около 7 млрд т всех видов отходов, но из общего объема отходов используется лишь 28,6 %. Около 90 % всех отходов утилизируется путем захоронения в почве.

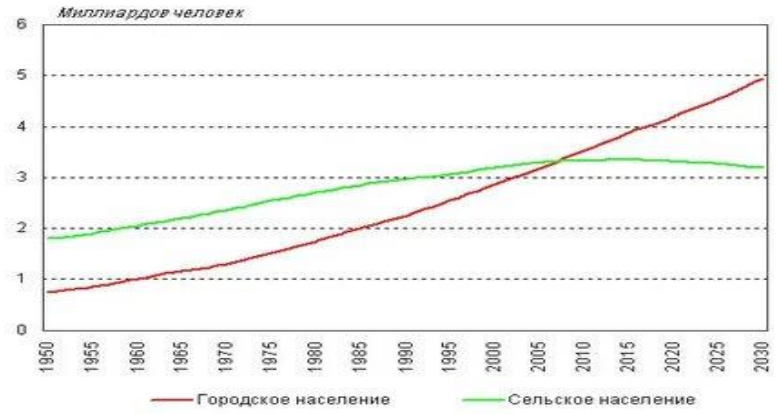


Рис. 1. Темпы роста урбанизации в России

Застройка и расширение городских территорий влекут за собой потерю важных природных экосистем и биоразнообразия, приводя к потере животных и растительных видов. За последние 50 лет потеряно более 50 % естественных экосистем в зонах урбанизации, ежегодно около 100–200 видов животных и растений исчезает из-за расширения городов, что привело к потере 30 % природных территорий. Города образуют собой участи тепла, вызванные плотностью застройки и промышленной деятельностью, это ведет к температурной разнице на 3-7 ºС в городских районах. Вследствие чего происходит увеличение расходов на кондиционирование на 25–30 %.

Еще одним негативным последствием можно выделить деградацию почвы: 80 % городских почв содержат превышающие норму тяжелые металлы, 65 % территорий имеют нарушенный естественный почвенный слой Территории городов засоряются отходами, химическими и радиоактивными веществами, бетонные и асфальтированные покрытия мешают воздухообмену и водообменную почвы, что сказывается на ее качестве: 70 % промышленных отходов накапливается в городской черте, 45 % строительных отходов не утилизируется должным образом [1].

Для решения экологических проблем, вызванных урбанизацией, необходимы комплексные меры на уровне городского планирования и управления, которые представлены в виде схемы на рисунке 2.



Рис. 2. Решения экологических проблем

Цель работы заключается в всестороннем анализе экологических преимуществ озеленения крыш зданий и его влияния на модернизацию городского ландшафта.

Озеленение крыш в урбанизированных зонах представляет собой инновационный и многоаспектный подход к улучшению экологической обстановки в мегаполисах. Этот метод не только способствует интеграции природных элементов в антропогенную среду, но и создает предпосылки для формирования устойчивых и экологически безопасных архитектурных решений [2]. На рисунке 3 приведен пример озеленения крыш.



Рис. 3. Реальный пример интеграции озелененной крыши в экстерьер здания, Уорфт-террас, Лондон [2]

Во многих прогрессивных городах мира, таких как Берлин, Париж, Лондон, Чикаго, Сингапур, такие озелененные крыши являются частым явлением. В Москве более 50 % поверхностей является так называемыми «запечатанными» поверхностями – это поверхности дорог, асфальт, тротуары, крыши. На этих участках нет прямой связи упавшей дождевой воды. По результатам экспертной оценки было выявлено, что если озеленить хотя бы 5 % крыш в Москве, то было бы получено 75 гектаров новых озелененных территорий в центре города [3].

Создание зеленых крыш способствует увеличению биоразнообразия на 25–30 %, улучшению микроклимата и снижению теплового острова в городских агломерациях. Зеленые насаждения на крышах способствуют абсорбции углекислого газа, улучшению качества воздуха и снижению уровня шума [4].

Растительный слой поглощает солнечное излучение и испаряет влагу, снижая температуру крыши до 25–30 градусов по сравнению с традиционной кровлей, которая нагревается до 60–80 градусов.

Согласно данным интеграция зеленых крыш в городскую среду способствует снижению затрат на кондиционирование более чем на 75 %, и экономии отопления до 5 %. Общий эффект энергосбережения достигает 80 %. Использование такой крыши защищает гидроизоляцию и все несущие конструкции крыши, срок службы гидроизоляции увеличивается с 10–15 лет до 50–100 лет [4].

Зеленая крыша обеспечивает задержание осадков на 70–90 % в летний период и на 25–40 % в зимнее время, что снижает нагрузку на ливневую канализацию на 50–70 %.

Также важными экологическими преимуществами можно выделить снижение шумового загрязнения на 40–50 %, сокращение выбросов углекислого газа на 30 %, фильтрация воздуха от пыли – 20 % объема, улучшение микроклимата района на 25–40 %. Интеграция зеленых технологий в архитектуру способствует формированию более устойчивой городской среды, что является важным шагом в направлении создания экологически сбалансированных мегаполисов. Все это в масштабах города умножается и дает возможность городу становиться здоровее, зеленее [5]. В таблице приведены экономические преимущества зеленых крыш.

Таблица

Экономические преимущества зеленых крыш

Параметр	Показатель	Описание эффекта
Энергосбережение	Снижение энергопотребления на 75%	Потребление энергии для кондиционирования снижается с 6,0–7,5 кВт·ч/день до менее 1,5 кВт·ч/день
	Экономия на отоплении до 30%	Улучшение теплоизоляции здания на 77%
Срок службы	Продление жизненного цикла кровли на 60%	Экономия на ремонте 400 руб/м² за весь период эксплуатации
	Снижение затрат на обслуживание	Отсутствие необходимости в частых ремонтах гидроизоляции
Капитальные вложения	Стоимость традиционной кровли	1000–1500 руб/м²
	Стоимость экстенсивного озеленения	3520 руб/м² (включая защиту, дренаж, субстрат и растения)
	Стоимость интенсивного озеленения	От 5280 руб/м²
Общая экономия	Суммарная экономия средств	До 5900 руб/м² за весь период эксплуатации
	Экономия на теплоизоляции	500 руб/м²
Водоотведение	Удержание осадков	Задержание до 50% выпадающих осадков
	Снижение нагрузки на канализацию	Значительное уменьшение пиковых стоков
Рыночная стоимость	Повышение стоимости недвижимости	Рост цены объекта на 10–25%
	Увеличение арендных ставок	Повышение доходности коммерческой недвижимости
Дополнительные возможности	Создание новых площадей	Возможность организации кафе, террас, зон отдыха
	Коммерческая эксплуатация	Увеличение окупаемости проекта
Социальные эффекты	Создание рабочих мест	Новые позиции в сфере обслуживания
	Повышение привлекательности	Рост туристического потенциала
Экологические выгоды	Снижение загрязнения	Задержание до 20% вредных примесей в воздухе
	Производство кислорода	150 м² озеленённой крыши обеспечивает кислородом 100 человек

На рисунке 4 приведены главные экологические преимущества зеленых крыш.



Рис. 4. Главные экологические преимущества зеленых крыш

Озелененные кровли необходимо включить в систему компенсационного озеленения городов, чтобы достичь устойчивого равновесия между антропогенным воздействием и экологической емкостью урбанизированных территорий. В настоящее время существующее озеленение крыш не соответствует критериям такой системы, поскольку не выполняет должным образом свои экологические функции. Полученные результаты расширяют информационную базу в области экологической безопасности и способствуют устойчивому развитию городских экосистем без ущерба для окружающей среды.

Список литературы

1. Сысоева, Е.В. Эффективность применения «зеленых» крыш на территории России / Е.В. Сысоева, Л.В. Москвитина. – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 10. – С. 251–259.

2. Дьяконова, О.В. Зеленые крыши: опыт проектирования и строительства / О.В. Дьяконова. – Текст : непосредственный // Современные строительные материалы. – 2021. – № 4. – С. 22.

3. Особенности и перспективы развития зеленых крыш в Англии и России / Т.И. Фролова, А.В. Антончук, В.Ф. Антуфьева, П.С. Протазанова. – № 1–2. – С. 120–125. – Текст : непосредственный.

4. Шубина, В.А. Влияние зеленых кровель на энергоэффективность зданий / В.А. Шубина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 25(472). – С. 72–75.

5. Шатунова, Л.А. Использование зеленых кровель для повышения энергоэффективности здания. Российский опыт / Л.А. Шатунова. – Текст : непосредственный // Международный журнал информационных технологий и энергоэффективности. – 2023. – Т. 8, № 1(27). – С. 136–139.

В начало к содержанию

УДК 7.067

А.А. Федосова[1], А.М. Коринтели[2]
[1]Студент
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ИССЛЕДОВАНИЕ СПОСОБОВ ОПТИМИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БРЕНДОВ ОДЕЖДЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ

RESEARCH ON WAYS TO OPTIMIZE THE INTERACTION BETWEEN CLOTHING BRANDS AND CONSUMERS

Аннотация. *Эта статья посвящена актуальным коммуникационным подходам для модных брендов. Исследование выявило, что устаревшие способы связи с потребителями становятся менее эффективными, поэтому поиск новых форматов взаимодействия крайне важен. Цель работы – изучить эти инновационные методы и предложить рекомендации по их успешному внедрению. В статье освещаются такие популярные инструменты, как контекстная и таргетированная реклама, сотрудничество с инфлюенсерами и видеомаркетинг, подчеркивая разнообразие способов привлечения аудитории. Анализ покупательского поведения подтверждает значительную роль социальных сетей в процессе принятия решений о покупке.*

Ключевые слова: *коммуникации, стратегии, продвинутые ИИ-консультанты, индустрия моды, инновационные форматы.*

Summary. *This article focuses on current communication approaches for fashion brands. The study reveals that outdated methods of communicating with consumers are becoming less effective, making it crucial to explore new formats of interaction. The aim of this article is to explore these innovative methods and provide recommendations for their successful implementation. The article highlights popular tools such as contextual and targeted advertising, influencer collaborations, and video marketing, emphasizing the diversity of ways to reach an audience. The analysis of consumer behavior confirms the significant role of social media in the decision-making process.*

Keywords: *communications, strategies, advanced AI consultants, the fashion industry, and innovative formats.*

В современных условиях активная реакция производителей, в том числе одежды, на предпочтения потребителей способствует формированию и укреплению доверительных отношений [1].

Современные методы организации взаимодействия между клиентом и производителем сохраняют значимость, но уже не могут в полной мере отвечать актуальным требованиям рынка. Целью настоящей работы являются исследования и разработка рекомендаций по внедрению инновационных форматов взаимодействия с потребителем [1, 2].

Современный потребитель ориентируется на использовании социальных сетей, социальных онлайн-каналов. Информационный поток определяет его желания и предпочтения. Вопрос модернизации традиционных форматов взаимодействия потребителя с производителем в условиях цифровизации и клиентоцентричности является ключевым направлением в работах Р.Ф. Каюмова, Н.Н. Симонович, Д.Ю. Щиголева, А.В. Абрамов, А.Д. Столяров, В.И. Абрамов. Согласно исследованиям, в индустрии моды распространены такие методы взаимодействия как: виртуальная примерочная с AR-технологиями, бот-стилист с алгоритмом подбора образов, pop-up store, мастер-классы по кастомизации одежды, QR-коды для перехода в онлайн-магазин, флешмобы и промоакции, социальные сети, AR-контент на витринах, участие в медиа и телепередачах.

В России плохо развито направление pop-up store, люди воспринимают их как нечто среднее между выставкой и ярмаркой – особенно в регионах. А если речь идет об уличном формате, нужно учитывать сезон: в

большинстве городов России активный уличный поток ограничен с октября по апрель.

Анализ примеров реализации такого формата ведения диалога производителя с клиентом в России представлены в таблице 1.

Таблица 1

Примеры реализации Pop-up store формата в России

Бренд / Организатор	Локация	Результаты / эффект	Недостатки
Louis Vuitton	Красная площадь (Москва)	Мгновенно привлек внимание общественности, демонтирован до открытия	Сложности с получением разрешений на установку конструкции в зоне охраны памятников; нарушение норм по размещению временных сооружений в центре Москвы; отсутствие диалога с местными властями и общественностью до открытия
Denim Tom Tailor	Универмаг «Цветной» (Москва)	Повышение узнаваемости бренда, демонстрация новой коллекции	Низкая конверсия; отсутствие дифференциации по возрастным или стилистическим сегментам; нехватка персонала для обслуживания потока посетителей
d'Alba	«Павелецкая Плаза» (Москва)	Благодаря сотрудничеству с кофейней повышается охват потребителя	Маленькое пространство при большом потоке людей; снижение активности посетителей
Adidas	Торговая галерея «Модный Сезон» в центре Москвы	Были представил инновационные модели кроссовок и новые для российского рынка линии	Высокие цены и отсутствие клиентоориентированности продавцов
Miu Miu	ЦУМ (Москва)	Привлечение новых и старых покупателей благодаря увеличению ассортимента так как до этого были представлены только аксессуары и сумки	Высокие цены и отсутствие клиентоориентированности продавцов, низкое качество продукции

Несмотря на отрицательную динамику развитости Pop-up store формата в нашей стране, актуальное анкетирование, проводимое среди потребителей одежды в Ростовской области, позволило выявить следующую статистику: 92,3 % респондентов хотели бы видеть в стране Pop-up store магазины; 7,7 % – не хотят; 100 % анкетируемых хотели бы посетить Pop-up store магазины; 30,8 % считают Pop-up store магазины очень интересными.

Объектом исследования выступили женщины (65,6 %) и мужчины (34,4 %) в возрасте 18–24 (85,2 %) 25–34 (1,6 %) 35–44 (4,9 %) 45–54 (4,9 %) 55+ (3,3 %), в количестве 65 человек.

Опрашивание проводилось с помощью анкеты, состоящей из 27 вопросов закрытого типа. Обработка полученных данных проводилась с использованием методов статистической обработки данных.

На основе многофакторного анализа результатов исследования современных инновационных форматов взаимодействия с клиентами разработаны рекомендации для брендов (табл. 2) по интеграции Pop-up store формата в производственную систему с целью оперативной адаптации к динамично меняющимся условиям в модной индустрии.

Таблица 2

Рекомендации для брендов по интеграции Pop-up store формата в производственную систему отечественных брендов одежды

Критерий	Рекомендации
Локализация	Выбирать места с высокой проходимостью Учитывать сезонность
Ассортимент	Фокусироваться на товарах с моментальным эмоциональным откликом (капсульные коллекции). Сочетать основной продукт с сопутствующими Учитывать локацию и сезон
Пространство	Найти помещение с достаточным количеством пространства
Качество	Предоставлять потребителю качественный продукт бренда. Изолировать несоответствующую продукцию
Клиентоориентированность продавцов	Внедрять стандартизированные скрипты – гибкие сценарии общения, учитывающие поведение и реакции клиента, чек-листы для переговоров и встреч
Завышенная цена продукции	Адаптировать цены под потребности. Применять динамическое ценообразование в зависимости от спроса и предложения

В заключение следует отметить, что успешное внедрение современных инновационных форматов взаимодействия с потребителем в индустрии моды возможно за счет комплексного подхода.

Такой подход предполагает:

- интеграцию коммуникационных каналов;
- активное присутствие в социальных сетях;
- персонализацию взаимодействия с клиентами;
- регулярный мониторинг и анализ предпочтений потребителей.

Полученные результаты позволяют расширить информационную базу в области коммуникационных стратегий в индустрии моды.

Список литературы

1. Куркова, Д.Н. Новые формы взаимодействия поставщиков и потребителей в цифровой рыночной среде / Д.Н. Куркова. – Текст : электронный // Научные исследования экономического факультета сетевой журнал. – 2023. – URL: https://www.researchgate.net/publication/369877512_New_Forms_of_Interaction_between_Suppliers_and_Consumers_in_the_Digital_Market_Environment (дата обращения: 09.10.2025).

2. Mario Schaarschmidt, Gianfranco Walsh, Heiner Evanschitzky. Customer interaction and innovation in hybrid offerings: investigating moderation and mediation effects for goods and services innovation // Journal of Service Research May 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/316644220_Customer_Interaction_and_Innovation_in_Hybrid_Offerings_Investigating_Moderation_and_Mediation_Effects_for_Goods_and_Services Innovation.

3. Каюмова, Р.Ф. Инновации как основа сотруднечества брендов в индустрии моды / Р.Ф. Каюмова. – Текст : электронный // Международный научно-исследовательский журнал: сетевой журнал. – 2025. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-osnova-sotrudnichestva-brendov-v-industrii mody?ysclid=mgdnumgx75811295693 (дата обращения: 05.10.2025).

4. Симонович, Н.Н. Коммуникационные стратегии росийских брендов одежды премиум-класса: анализ потребительского восприятия и формирование доверия аудитории / Н.Н. Симонович, Д.Ю. Щиголева. – Текст : электронный // Вопросы медиобизнеса: сетевой журнал. – 2024. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsionnye-strategii-rossiyskih-brendov-odezhdy-premium-klassa-analiz-potrebitelskogo-vospriyatiya-i-formirovanie-doveriya?ysclid=mgdntcg82m571401626 (дата обращения: 05. 10.2025).

5. Абрамов, А.В. Инновационные подходы к взаимодействию с клиентами на базе генеративного искусственного интелекта / А.В. Абрамов, А.Д. Столяров, В.И. Абрамов. – Текст : электронный // Beneficium : сетевой журнал. – 2025. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-vzaimodeystviyu-s-klientami-na-baze-generativnogo-iskusstvennogo-intellekta?ysclid=mgdo5vl1w1743063495 (дата обращения: 08.10.2025).

В начало к содержанию

УДК 338
В.А. Фурсов[1], Е.С. Лобанова[2]
[1]Д-р экон. наук, доцент
[2]Студент
Институт экономики и управления СКФУ, г. Ставрополь

ПОНЯТИЕ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ И ИХ РОЛЬ В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

THE CONCEPT OF BUSINESS ECOSYSTEMS AND THEIR ROLE IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Аннотация. *Исследуется сущность бизнес-экосистем, рассматриваются их характеристики и отличительные черты. Изложены основные особенности экосистемного рынка в B2C- и B2B-сегментах. Проводится анализ российского рынка экосистем (крупнейших игроков). Приведен перечень проблем, которые сможет решить развитие бизнес-экосистем в перспективе. Исследование реализуется с помощью сравнительно-описательного метода и теоретического обобщения.*
Ключевые слова: *бизнес-экосистема, цифровизация, экосистемный рынок, цифровые сервисы, облачная система, информационные технологии.*

Summary. *The essence of business ecosystems is investigated, their characteristics and distinctive features are considered. The main features of the ecosystem market in the B2C and B2B segments are described. The analysis of the Russian ecosystem market (the largest players) is carried out. The list of problems that can be solved by the development of business ecosystems in the future is given. The research is implemented using a comparative descriptive method and theoretical generalization.*
Keywords: *business ecosystem, digitalization, ecosystem market, digital services, cloud system, information technologies.*

В настоящее время цифровая трансформация стала доминирующим путем развития мировой экономики. Однако ее движущей силой является не столько внедрение отдельных инновационных технологий, сколько коренное преобразование самой организационной структуры хозяйственных отношений. Вместо традиционных линейных цепочек создания стоимости появляются сложные многофункциональные механизмы – бизнес-экосистемы. Именно они играют ключевую роль в активном ускорении цифровизации, формируют новые рынки, способствуют перераспределению рыночной власти и создают колоссальные возможности для экономического роста.

Под бизнес-экосистемой понимают сеть независимых, но в то же время взаимосвязанных экономических субъектов (компании, поставщики и пр.), которые осуществляют свою деятельность вокруг главного организатора (обычно им является цифровая платформа) с целью создания ценности для удовлетворения потребителя. При этом ни один из участников бизнес-экосистемы не может создать такую ценность самостоятельно [2].

В отличие от кластера и других сложившихся традиционных моделей организации деятельности, бизнес-экосистема характеризуется единой цифровой средой, поскольку все процессы взаимодействия происходят в едином «поле». Такой подход позволяет центральному организатору накапливать и анализировать большие массивы информации для оптимизации сервисов и персонализации предложений.

Также бизнес-экосистема характеризуется многосторонностью своей платформы, то есть она объединяет различные группы потребителей, чем и создает дополнительную ценность за счет их взаимодействия (например, взаимодействие продавцов и покупателей в пределах одной платформы). Обычно бизнес-экосистемы имеют модульную структуру, то есть состоят из отдельных блоков-сервисов. Каждый блок-сервис разрабатывается самостоятельно, независимо друг от друга, и в любой момент может быть интегрирован в общую структуру экосистемы. Такая структура направлена на обеспечение гибкости и устойчивости цифровой системы, ведь выход из строя одного блока никак не повлияет на работу всей системы в целом.

Четкое понимание указанных особенностей бизнес-экосистем как крупными компаниями, так и малым бизнесом будет способствовать их эффективному участию в цифровизации экономики страны.

Российский рынок бизнес-экосистем, несмотря на его недавнее появление, обладает растущей экономической и социальной значимостью, поскольку компании вкладывают значительные средства в развитие экосистем, а со стороны потребителей наблюдается огромный спрос на сервисные услуги.

Экосистемный рынок очень разнообразен. Бизнес-экосистемы можно наблюдать в таких отраслях, как торговля, финансы, недвижимость, информационные технологии, транспорт, образование и даже здравоохранение. Рынок бизнес-экосистем характеризуется развитием в двух крупных сегментах: B2C и B2B.

В B2C-сегменте преобладают максимально разносторонние платформы, которые могут охватить наибольший объем повседневных потребностей потребителя. Главная задача бизнес-экосистем в этом сегменте заключается в удержании пользователя внутри экосистемы, чтобы использование потребителем одного сервиса переходило в использование другого.

Не менее динамично развивается и B2B-сегмент. В этом случае деятельность бизнес-экосистем направлена на предоставление компаниям доступа к готовой цифровой инфраструктуре, например, для автоматизации аналитики спроса, логистики, продвижения товаров. Экосистемные решения приносят большую пользу не только крупному бизнесу, но и средним, малым предприятиям, которым это позволит быстро увеличить свои масштабы без использования больших капиталовложений.

Вместе с тем, четкая граница между B2C- и B2B-сегментами бывает размыта, так как одни и те же платформы обслуживают и конечных потре-

бителей, и бизнес-клиентов. Поэтому на российском экосистемном рынке развивается гибридная модель бизнес-экосистем, являющаяся наиболее конкурентоспособной в нестабильных экономических условиях.

На сегодняшний день на российском экосистемном рынке можно отметить пять крупнейших бизнес-экосистем, которые сосредоточили в своих руках основную долю рынка: «Сбер» («Сбербанк»), «Яндекс», «VK», «МТС», «Т-Банк». Каждый год эти компании стараются запускать новые сервисы для поддержания своей востребованности и конкурентоспособности. Динамика введенных сервисов российскими бизнес-экосистемами приведена на рисунке.

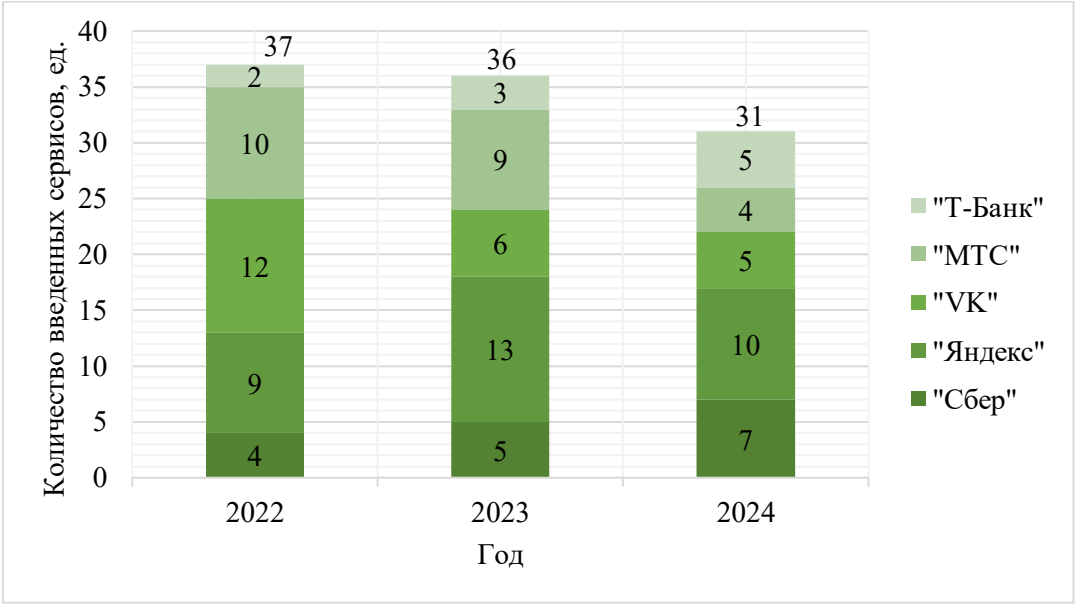


Рис. 1. Динамика числа запущенных и купленных сервисов крупнейшими российскими бизнес-экосистемами в 2022–2024 гг., ед. [3]

Исходя из рисунка, общее количество запущенных сервисов планомерно снижается: в 2024 г. число введенных сервисов составило 31 ед., что на 16,2 % ниже уровня 2022 г. Такую ситуацию можно объяснить сложностями в привлечении новых инвестиций, нестабильностью условий функционирования экономики в связи с постоянным введением санкций и других ограничений со стороны западных государств. Также заметное снижение запущенных сервисов может быть связано с переходом от горизонтального роста к вертикальному (качественному) развитию.

При этом, самой активной компанией на рынке экосистем является «Яндекс», которая в 2023–2024 гг. лидирует по количеству новых сервисов, что неудивительно, поскольку необходимо учитывать разнонаправленность предлагаемых ею услуг: «Яндекс Такси», «Яндекс Телемост», «Яндекс Музыка», «Яндекс Практикум» и т. д. Пик деятельности «Яндекса» пришелся на 2023 год, когда компания запустила 13 новых сервисов, что на 4 ед., или

на 44,4 %, больше значения 2022 г. Это говорит об интенсивном расширении «Яндексом» своей экосистемы и стремлении к скорейшему захвату рынка.

«Сбер» планомерно наращивает темпы введения новых сервисов. В 2024 г. компания запустила уже 7 новых сервисов, что на 3 ед., или на 75,0 %, больше уровня 2024 г. Такой же тактики постепенного роста придерживается и «Т-Банк», хотя в 2024 г. количество запущенных сервисов достигло всего 5 ед. Такое медленное наращивание мощности на рынке экосистем происходит из-за того, что указанные компании изначально относились только к кредитным организациям, им довольно сложно встраивать в свою структуру новые сервисы и направлять в них свои ресурсы.

Бизнес-экосистемы «VK» и «МТС», напротив, заметно снижают темпы запуска новых сервисов. В 2022 году платформа «VK» была лидером по количеству запущенных проектов – 12 ед. – а в 2024 г. снизила их количество до 5 ед., или на 75,0 %. Похожие результаты показала платформа «МТС»: с 10 введенных сервисов в 2022 г. их количество упало до 4 ед., или на 60,0 %, в 2024 г. Эти компании решили не инвестировать в разнородные и несвойственные для них сервисы, а предпочли направить силы в хорошо знакомые и изученные сегменты рынка.

Таким образом, экосистемный рынок в течение рассмотренного периода демонстрирует смену компаниями стратегии развития в сторону качественного улучшения предоставляемых услуг. В 2024 г. главными конкурентами на экосистемном рынке явились «Яндекс» и «Сбер», которые сохранили оптимальные темпы роста запущенных и купленных сервисов в непростой экономической обстановке.

Несмотря на снижение общего количества внедряемых сервисов, представленные лидеры российского рынка бизнес-экосистем совершают колоссальную работу по цифровой трансформации отечественной экономики. Благодаря взаимоусиливающему эффекту различных сервисов экосистемные платформы позволяют существенно снизить барьеры внедрения и применения инноваций всеми субъектами национальной экономики.

С появлением бизнес-экосистем изменилась и конкурентная среда. Теперь субъекту рынка недостаточно просто применять информационные технологии на одном каком-либо этапе своей деятельности для обеспечения конкурентоспособности. Компания должна полностью перестроить концепцию своей работы, внедряя на каждом шаге функционирования цифровые инструменты.

Необходимо учитывать и скорость изменения потребностей. Если раньше потребности целевой аудитории были стабильны хотя бы в течение нескольких лет, то теперь они претерпевают изменения каждые несколько месяцев, поэтому применение цифровых технологий просто необходимо для быстрого и гибкого реагирования на запросы потребителей. А органи-

зация деятельности компании в форме экосистемы позволяет наиболее полно удовлетворять растущие потребности, в результате чего можно сделать вывод, что в будущем бизнес-экосистемы займут практически весь потребительский рынок и превратят экономику в интегрированную цифровую систему [1].

Существующие крупные отечественные бизнес-экосистемы уже формируют цифровую инфраструктуру страны с помощью развития облачных сервисов, новых платежных систем, медиа-контента и пр. Поэтому российской экономике необходимо быстрыми темпами адаптироваться к новой реальности для создания условий дальнейшего развития информационных технологий.

Активное развитие бизнес-экосистем и цифровизация экономики позволят решить ряд устойчивых проблем:

– снижение транзакционных издержек: за счет автоматизации документооборота и устранения посредников можно ускорить прямые взаимоотношения между производителем и потребителем;

– преодоление географического неравенства: цифровые платформы способны обеспечить доступ к качественным товарам и услугам практически в любой точке страны, благодаря чему можно повысить уровень жизни населения;

– повышение эффективности использования ресурсов: в результате внедрения искусственного интеллекта в системы управления запасами и другими видами ресурсов можно минимизировать потери в процессе производства и сбыта продукции, предоставления услуг;

– персонализация предложений: именно бизнес-экосистемы являются идеальным инструментом для разработки персонализированных продуктов и услуг, поскольку собирают и анализируют большие массивы данных о конкретном потребителе в разных сферах его жизнедеятельности, что позволяет удовлетворять его точечные потребности.

В результате сказанного, можно сделать вывод, что бизнес-экосистемы являются не просто современным трендом, а полным преобразованием организации работы компании. Экосистемы способствуют не только внедрению цифровых технологий в повседневную жизнь, но и решению проблем, сопровождающих многих хозяйствующих субъектов. Однако дальнейшее развитие бизнес-экосистем требует разработки соответствующей нормативно-правовой базы, подготовки специализированных кадров и обеспечения цифрового суверенитета страны. Благодаря применению экосистемного подхода, и, как следствие, углублению цифровизации, можно обеспечить качественное удовлетворение самых разнообразных потребностей, а также гарантировать независимость и устойчивость отечественной экономики в целом.

Список литературы

1. Архипова, Л.И. Бизнес-экосистемы и их роль в цифровой трансформации. – 2025. – Текст : непосредственный.

2. Титов, И.А. Трансформация роли экосистем в контексте современных условий развития цифровой экономики в России / И.А. Титов. – Текст : непосредственный // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – № 98. – С. 48–61.

3. Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024–2025. – URL: https://spektr.team/tpost /g8cbrog5l1-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif (дата обращения: 28.11.2025). – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 241.13

М.Э. Черанева[1], Е.Б. Ивушкина[2]
[1]Магистрант
[2]Д-р филос. наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ИНТЕГРАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АРТ-ТЕРАПЕВТИЧЕСКИЕ ПРОГРАММЫ

INTEGRATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES INTO ART THERAPY PROGRAMS

Аннотация. *Данная статья посвящена изучению возможностей интеграции информационных технологий в арт-терапевтические программы для психокоррекции поведенческих расстройств у детей с интеллектуальной недостаточностью. Потенциал информационных технологий представляется как средство для повышения мотивации, а также расширения арсенала инструментов для творчества. Информационные технологии рассматриваются как способ улучшения доступности и объективизации самого средства терапии. Цифровые инструменты выступают в роли практических примеров в арт-терапии, подчеркивая необходимость дальнейших исследований в интеграции информационных технологий в инклюзивную арт-терапевтическую практику.*

Ключевые слова: *психокоррекция, информационные технологии, интеллектуальная недостаточность, арт-терапия, цифровые инструменты.*

Summary. *This article explores the potential of integrating information technology into art therapy programs for the psychotherapy of behavioral disorders in children with intellectual disabilities. The potential of information technology is presented as a means of enhancing motivation and expanding the arsenal of creative tools. Information technology is viewed as a means of improving the accessibility and objectification of the therapeutic tool itself. Digital tools serve as practical examples in art therapy, highlighting the need for further research into the integration of information technology into inclusive art therapy practice.*

Keywords: *psychotherapy, information technology, intellectual disability, art therapy, digital tools.*

Развитие ребенка с интеллектуальной недостаточностью часто сопряжено с целым комплексом вызовов, среди которых особое место занимают поведенческие расстройства. Одними из таких вызовов являются агрессия, тревожность, самоповреждающее поведение, аутостимуляции и трудности в социальной адаптации, все это значительно ухудшает качество жизни особенных детей, препятствует их обучению, интеграции в общество и создает серьезную нагрузку для семьи и педагогов. Поэтому приоритетной задачей в современной специальной психологии и коррекционной педагогики можно назвать постоянный поиск эффективных методов психокоррекции данных нарушений у детей [4].

Актуальность проблемы психокоррекции поведенческих расстройств у детей с ИН (интеллектуальной недостаточностью) обусловлена несколькими факторами. Первым фактором и одним из основных является достаточно высокий процент встречаемости данных нарушений в структуре интеллектуальной недостаточностью – это, в свою очередь, требует разработки специализированных и доступных программ помощи. Поведенческие проблемы не только затрудняют повседневную жизнь, но и могут маскировать глубинные эмоциональные переживания, что требует деликатного и невербального подхода к их выявлению и коррекции. Второй фактор – традиционные вербальные методы психотерапии часто оказываются малоэффективными или полностью неприменимыми для детей с ИН из-за ограничений в речевом развитии, абстрактном мышлении и сложности обработки информации. Из этого следует, что необходимо обращаться к альтернативным, обходным путям воздействия. Третьим фактором можно назвать современные реалии и стремительное развитие информационных технологий (ИТ), которые открывают новые перспективы для совершенствования существующих терапевтических подходов. Потенциал информационных технологий очень интересен и современен, но в настоящее время интеграция в арт-терапию в особенной категории детей пока находится на начальном этапе, так как требуется полноценное изучение и систематическое осмысление.

Применительно к коррекционной помощи детям с интеллектуальными нарушениями арт-терапия выделяется среди прочих подходов своей экспрессивной природой и минимальными требованиями к когнитивным и речевым навыкам. Использование метафорического языка искусства (рисунка, скульптуры, композиции) позволяет ребенку осуществлять косвенную и защищенную коммуникацию со специалистом и окружающей средой [4]. Это обеспечивает безусловную безопасность процесса, так как снимает давление необходимости вербализации.

Таким образом, арт-терапевтические сессии становятся пространством для эмоциональной саморегуляции, где внутреннее напряжение, страхи и агрессия естественным образом находят символическое выражение и утихают, уступая место позитивному опыту самопознания и принятия.

«Развитие творческого потенциала личности в самом широком понимании этого слова – одна из важнейших проблем современного общества, решение которой является необходимым условием для повышения общего уровня социального интеллекта общества, способности людей производить и усваивать новые знания, процессы и технологии.

Технология творческих процессов всегда выступала объектом внимания лучших умов человечества. Разработано немало методических приемов, которые облегчают решение некоторых творческих задач. Существенная роль в данном вопросе отведена проблеме информационной поддержки творчества новыми информационными технологиями» [2, с. 80].

Если вернуться к третьему фактору, то стоит сказать, что современный мир невозможно представить без информационных технологий. Они стремительно проникли во все сферы человеческой деятельности, включая образование, медицину и психотерапию [6]. От интерактивных обучающих программ до специализированных приложений для развития когнитивных функций цифровые инструменты открывают новые возможности для работы с различными категориями населения, в том числе и с детьми с особыми образовательными потребностями. ИТ предлагают новые средства коммуникации и обучения, создают совершенно уникальные платформы для самовыражения и регуляции собственных эмоций, что делает их перспективным направлением для интеграции в существующие коррекционные программы.

Появление и активное развитие информационных технологий открывает новые возможности для обогащения и трансформации арт-терапевтической практики. Приведем некоторые примеры интеграции ИТ в арт-терапию:

1. Цифровые художественные инструменты (Digital Art Tools): программно-аппаратные комплексы, включающие графические планшеты, стилусы, интерактивные поверхности (доски), а также специализированные приложения и программы. Данный инструментарий обеспечивает реализацию широкого спектра художественных практик: от классической цифровой живописи и рисунка до создания коллажей, и базовых операций в среде трехмерного моделирования; дает возможность легко отменить действие, стереть, изменить цвет или форму, что, в свою очередь, снижает страх ошибки и фрустрацию, а это крайне важно для детей с ИН, склонных к быстрой утомляемости или раздражительности. Имеется доступ к бесконечному количеству цветов, кистей, текстур и форм без необходимости физической подготовки, что снижает сенсорную перегрузку и организационные трудности.

2. Виртуальная реальность (VR) и дополненная реальность (AR). VR позволяет погружать ребенка в полностью смоделированную трехмерную среду, где он может взаимодействовать с объектами и персонажами. AR накладывает цифровые объекты и информацию на реальный мир через ка-

меру устройства (планшета, смартфона). В VR можно создавать персонализированные «безопасные места», где ребенок может исследовать свои эмоции, прорабатывать страхи и тревожность в контролируемой и не угрожающей обстановке, что является важным фактором для детей с ИН. Также есть возможность для моделирования социальных ситуаций, где ребенок может практиковать адекватные поведенческие реакции без риска реальных последствий. С помощью AR можно «оживлять» рисунки ребенка, добавляя им анимацию, звуки или превращая их в 3D-модели, что усиливает эффект присутствия и вовлеченности для данного метода интеграции [3].

3. Мультимедийные и коммуникационные средства: использование видеокамер, микрофонов, программ для монтажа видео и аудио, а также телекоммуникационных платформ. В данном примере предлагается привлечь видеозапись арт-терапевтических сессий, которая позволит терапевту детально анализировать поведение ребенка, его реакции на различные стимулы и динамику творческого процесса. Более того, важным аспектом является введение теле-арт-терапии – проведение сессий удаленно через видеоконференцсвязь, что значительно повышает доступность терапевтической помощи для детей, проживающих в отдаленных регионах или имеющих ограничения в мобильности.

Таким образом, интеграция ИТ в арт-терапию предоставляет как новые инструменты для творческого выражения, так и создание контролируемой, мотивирующей и интерактивной среды, которая способна значительно усилить терапевтический эффект арт-терапии в работе с детьми с интеллектуальной недостаточностью [6].

Тем не менее, интеграция ИТ в арт-терапевтические программы для детей с интеллектуальной недостаточностью несет в себе как значительные преимущества, так и определенные вызовы, и ограничения. Понимание обеих сторон этой интеграции критически важно для разработки эффективных и этичных практик.

Перечислим некоторые преимущества интеграции ИТ в арт-терапию:

1. Повышение мотивации и вовлеченности: цифровые технологии, по своей природе интерактивные и привлекательные, способны значительно усилить интерес и вовлеченность детей с ИН в терапевтический процесс, то есть новизна цифровых инструментов и игровых элементов часто помогает преодолеть апатию и сопротивление.

2. Расширение средств самовыражения: ИТ предоставляют широкий спектр новых творческих инструментов (бесконечные палитры цветов, разнообразные кисти, виртуальные материалы для лепки, возможности анимации и создания мультимедийных коллажей), что позволяет детям, имеющим ограничения в работе с традиционными материалами или особые сенсорные предпочтения, находить новые пути для выражения своих эмоций и мыслей.

3. Улучшение доступности и инклюзивности: для детей с выраженными физическими ограничениями, которые могут испытывать трудности с манипуляцией традиционными арт-материалами (удержание кисти, работа с глиной), цифровые инструменты (например, сенсорные экраны, специальные джойстики) значительно упрощают процесс творчества. Теле-арт-терапия также делает помощь доступной для детей из отдаленных регионов или тех, кто не может посещать очные сессии по состоянию здоровья [5].

4. Развитие когнитивных и моторных навыков: взаимодействие с цифровыми устройствами (касание экрана, использование стилуса, навигация в виртуальном пространстве) активно стимулирует развитие мелкой моторики, зрительно-моторной координации, внимания, концентрации, памяти и навыков решения проблем.

5. Эффективная психокоррекция поведенческих расстройств: снижение тревожности и агрессии, улучшение эмоциональной регуляции и самоконтроля, снижение аутостимуляций, объективизация и мониторинг прогресса.

Преимуществ в предлагаемой интеграции достаточно много, однако не стоит забывать и об обратной стороне подобных дополняемых взаимодействиях в арт-терапевтической направленности. Поэтому, как и в любых нововведениях, рассмотрим вызовы и ограничения интеграции ИТ в арт-терапию [5]:

1. Материально-техническое обеспечение: приобретение и обслуживание специализированного оборудования (графические планшеты, VR-шлемы, компьютеры, соответствующее программное обеспечение) может быть дорогостоящим, что ограничивает доступность данного подхода, особенно в менее обеспеченных учреждениях.

2. Компетентность специалистов: для эффективной интеграции ИТ арт-терапевты и педагоги должны обладать не только глубокими знаниями в области арт-терапии и специальной педагогики, но и иметь достаточный уровень цифровой грамотности, уметь работать с программным обеспечением и адаптировать технологии под индивидуальные потребности каждого ребенка.

3. Вопросы безопасности и этики: при использовании ИТ возникает ряд этических вопросов: обеспечение конфиденциальности данных ребенка, защита от нежелательного контента, контроль за «экранным временем» для предотвращения зависимости и негативного влияния на зрение или сон, а также разработка четких протоколов для теле-арт-терапии [3].

4. Потеря тактильного и сенсорного опыта: чрезмерное увлечение цифровыми инструментами может привести к недополучению важного тактильного и сенсорного опыта от работы с традиционными материалами (ощущение текстуры глины, запаха красок), что имеет большое значение для сенсорной интеграции и развития детей с ИН.

5. Техническая надежность: сбои в работе программного обеспечения, проблемы с доступом к интернету, разрядка батарей могут прервать терапевтический процесс и вызвать фрустрацию у ребенка и терапевта.

6. Риск чрезмерной стимуляции или отвлечения: некоторые цифровые приложения могут быть слишком яркими или динамичными, что может вызывать перегрузку у детей с повышенной сенсорной чувствительностью или отвлекать от терапевтической цели, превращая сессию в простое развлечение.

Несмотря на имеющиеся вызовы, потенциал информационных технологий в арт-терапии для детей с ИН значительно превышает возможные трудности. Поэтому следует грамотно спланировать, индивидуализировать подход и развивать постоянное обучения специалистов. ИТ могут стать мощным инструментом для улучшения психокоррекции поведенческих расстройств, способствуя всестороннему развитию и благополучию ребенка. Однако не стоит забывать и о традиционных методах в арт-терапии и их важности в системе.

Исходя из выше сказанного, стоит отметить, что интеграция информационных технологий в арт-терапевтические программы открывает новые, перспективные горизонты в психокоррекции поведенческих расстройств у детей с интеллектуальной недостаточностью. Сочетание выразительных возможностей искусства с интерактивностью и адаптивностью цифровых инструментов и правда создает уникальную синергетическую среду, которая способна значительно усилить эффективность терапевтического процесса. Данная интеграция имеет как свои преимущества, так и определенные вызовы, которые необходимо осознавать и преодолевать [1]. А также, стоит всегда брать во внимание поддержание баланса между цифровыми и традиционными арт-материалами, так как интеграция ИТ в арт-терапию не должна заменять живое человеческое взаимодействие и ценность тактильного опыта, а лишь дополнять и обогащать их.

Таким образом, информационные технологии выступают мощным вспомогательным инструментом в изучении психокоррекции, способствуя более глубокому и индивидуализированному воздействию в арт-терапии. Следовательно, под дальнейшими исследованиями в этой области понимаются разработка стандартизированных протоколов, оценка долгосрочной эффективности цифровых инструментов и методик, а также формирование комплексных программ подготовки специалистов. Постоянное изучение и адаптация инновационных подходов сможет полноценно раскрыть потенциал каждого ребенка с интеллектуальной недостаточностью, способствуя его развитию и успешной интеграции в общество.

Список литературы

1. Быстрова Т.Ю. Возможности гиперреальности в социализации и образовании детей с ментальными нарушениями / Т.Ю. Быстрова, Л.В. То-

карская, А.Г. Родригес. – Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2019. – № 4. – 144–159 с.

2. Ивушкина, Е.Б. Информационные процессы в развитии творческого мышления / Е.Б. Ивушкина, Н.И. Морозова. – Текст : непосредственный // Развитие творческого потенциала студентов в компетентностной парадигме высшего образования с использованием информационных технологий (Творческий потенциал 2011). Труды международной научно-практической конференции с элементами научной школы для молодежи. – 2011. – С. 80–84.

3. Инновационные формы арт-терапии в работе с детьми, имеющими нарушения в развитии : метод. пособие / Том. обл. универс. науч. б-ка им. А.С. Пушкина, Центр библ. обслуживания людей с ограничениями жизнедеятельности; ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики»; отв. за выпуск А.А. Коваленко. – Томск, 2014. – 36 с. – Текст : непосредственный.

4. Копытин, А.И. Арт-терапия: теория и практика : учебное пособие для вузов / А.И. Копытин. – Санкт-Петербург : Лань, 2025. – 144 с. – Текст : непосредственный.

5. Шмигановская, А.Ю. Онлайн арт-терапия: адаптация метода, показания к использованию / А.Ю. Шмигановская, О.В. Рычкова. – Текст : непосредственный // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2021. – 47 с. – Т. 10, выпуск. 4А – 178 с.

6. Яковлева, И.В. Современные технологии в инклюзивном образовательном пространстве : учебное пособие / И.В. Яковлева, О.А. Подольская. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 92 с. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 69.003.13

М.А. Яценко[1], А.М. Коринтели[2]
[1]Студент
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ОПТИМИЗАЦИЯ СМЕТНОЙ СТОИМОСТИ ЖИЛОГО СТРОИТЕЛЬСТВА ЗА СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ BIM-ТЕХНОЛОГИЙ

OPTIMIZATION OF THE ESTIMATED COST OF RESIDENTIAL CONSTRUCTION THROUGH THE INTRODUCTION OF BIM TECHNOLOGIES

Аннотация. *В работе рассматриваются возможности оптимизации сметной стоимости жилого строительства посредством внедрения технологий информационного моделирования (BIM). Исследуется, как применение цифровой модели здания поз-*

воляет повысить точность определения объемов работ, сократить ошибки, снизить трудозатраты на подготовку сметной документации и обеспечить более прозрачный контроль затрат на всех этапах проекта. Показано, что использование BIM-технологий способствует своевременному выявлению коллизий, уменьшению неопределенности в расчетах и улучшению согласованности данных между участниками строительства, что в итоге приводит к снижению общей стоимости реализации жилых объектов.

Ключевые слова: *оптимизация, стоимость строительства, BIM-технологии.*

Summary. *The paper considers the possibilities of optimizing the estimated cost of residential construction through the introduction of information modeling (BIM) technologies. The article explores how the use of a digital building model makes it possible to increase the accuracy of determining the volume of work, reduce errors, reduce labor costs for preparing estimates and ensure more transparent cost control at all stages of the project. It is shown that the use of BIM technologies contributes to the timely identification of collisions, reducing uncertainty in calculations and improving data consistency between construction participants, which ultimately leads to a reduction in the total cost of residential facilities.*

Keywords: *optimization, construction cost, BIM technologies.*

В последние годы в России наблюдается значительный рост себестоимости жилого строительства. Так, по данным за 2025 г. средняя полная себестоимость строительства многоквартирных домов достигла 113,7 тыс. руб: за квадратный метр – это на 7,6 % по сравнению с тремя годами ранее.

Рост себестоимости обусловлен не только удорожанием стройматериалов, но и увеличением затрат на оплату труда, логистику, монтаж, а также ростом накладных расходов. Доля затрат, не связанных напрямую со строительно-монтажными работами, заметно выросла: земельные участки, подключения к коммуникациям, социнфраструктура, кредитные и административные расходы – все определяет общую стоимость.

В таких условиях возрастает острая потребность в эффективных инструментах управления затратами. Основные инструменты оптимизации затрат, применяемые застройщиками и проектными организациями: тщательное планирование и оптимизация проектно-сметной документации; рационализация конструктивных решений и применение типовых модулей; оптимизация логистики и цепочек поставок стройматериалов; снижение трудозатрат через механизацию, снижение ручного труда, повышение производительности; применение цифровых технологий для планирования, управления и контроля – в том числе внедрение BIM-технологий.

Особое внимание сегодня привлекают BIM-технологии – как один из самых перспективных цифровых инструментов. В условиях стремительного роста себестоимости и нестабильности цен на материалы и труд BIM может стать механизмом, обеспечивающим заметную оптимизацию расходов при проектировании и строительстве жилых зданий.

Цель исследования – обосновать целесообразность и эффективность интеграции BIM-технологий при проектировании жилых зданий для сниже-

ния сметной стоимости за счет повышения точности, прозрачности и автоматизации формирования сметной документации.

Под BIM-технологиями обычно понимается методология информационного моделирования зданий (Building Information Modeling), при которой создается цифровая 3D-модель здания – не просто геометрия, а «информационная модель», содержащая данные о конструкциях, инженерных системах, материалах, объектах, сметных стоимостях, сроках, трудозатратах и других параметрах.

Использование BIM позволяет: визуализировать и координировать архитектурные, конструктивные и инженерные решения еще на стадии проектирования; выявлять и устранять коллизии до начала строительства; оптимизировать конструктивные схемы, избегая избыточных элементов; планировать объемы работ и материалы более точно; автоматически формировать спецификации, ведомости, сметные документы на основе модели – что существенно снижает трудозатраты и человеческие ошибки.

Автоматизация формирования сметной документации – одно из ключевых преимуществ BIM.

Это исключает необходимость вручную подсчитывать каждый вид работ и материалов, снижает количество ошибок и позволяет быстро адаптировать смету при изменениях проекта.

Тематика применения BIM для оптимизации сметной стоимости уже рассматривалась в ряде исследований и публикаций. Российские и зарубежные исследователи такие как В.А. Беляков, М.М. Бозин, а также Стэнфордский университет, подчеркивают преимущества BIM-моделирования: сокращение трудозатрат на подготовку проектно-сметной документации, снижение ошибок при проектировании, повышение прозрачности затрат.

Анализ и систематизация ключевых программных продуктов (ПП), используемых на практике представлены в таблице 1.

Таблица 1

Программы BIM-моделирования

Наименование ПП (страна производитель)	Характеристика
Autodesk Revit (США)	Позволяет моделировать архитектуру, конструкции, инженерные системы, получать спецификации и ведомости, а также формировать сметную и рабочую документацию
ArchiCAD (Венгрия)	Позволяет выполнять информационное моделирование зданий, строить 3D-модели, готовить планы, разрезы, фасады, спецификации
Tekla Structures (США)	Применяется преимущественно для конструктивных решений, железобетонных и металлических конструкций; особенно полезен при сложных каркасных, сборных или комбинированных зданиях

Ряд специализированных решений и плагинов для сметных расчетов, интегрирующихся с BIM-моделями, позволяют объединить архитектуру, конструкции и инженерные системы в единой модели, обеспечить координацию дисциплин, автоматизировать документацию и оптимизировать затраты.

В рамках данного исследования был проведен сравнительный анализ двух подходов к составлению сметной документации – традиционной методики и BIM-ориентированного расчета. В качестве примера рассматривалось проектирование 5-этажного жилого дома.

Исходные данные проектирования:

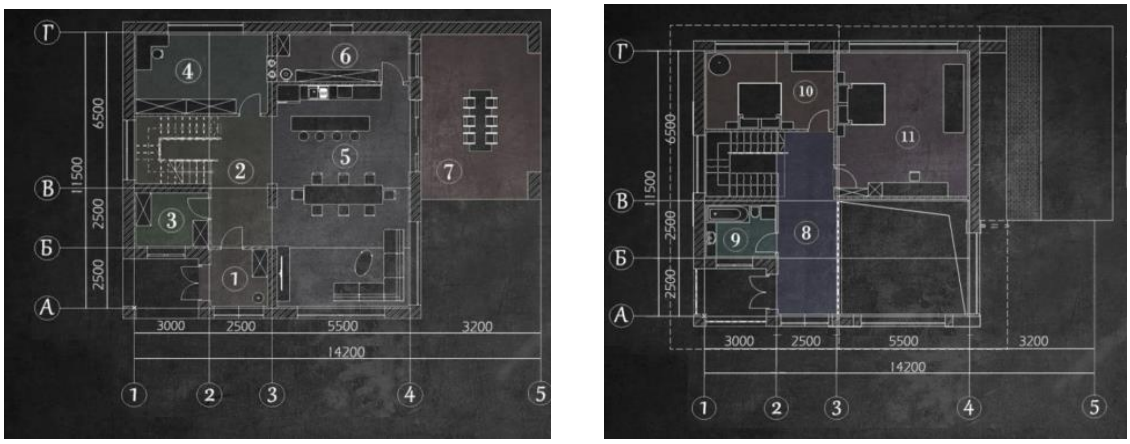
– тип здания: 5-этажный многоквартирный жилой дом с типовыми квартирами (однокомнатные, двухкомнатные).

– площадь здания: условно 2000 м^2 общей площади (жилые помещения + общие зоны + лестницы/лифты/инженерные).

– стены здания: железобетонные конструкции + панель и пустотные плиты перекрытия; перегородки – легкие – гипсокартон/блоки; фасад – типовой; инженерные системы – отопление, водоснабжение, канализация, электрика, вентиляция.

Проектирование выполнялось в Autodesk Revit: полностью смоделированы архитектура, конструкции и инженерные системы; заданы реальные материалы, количества; система подсчета объемов работ и спецификаций – активирована; на ее основе сформирована сметная документация (рис.).

Обычная смета создается на основе двухмерной проектной документации – чертежей, спецификаций и ведомостей объемов. Сметчик вручную собирает данные из разных файлов, рассчитывает объемы работ и вносит их в сметную программу. Такой подход зависит от аккуратности специалиста и качества исходных документов, поэтому возможны несоответствия, дубли или ошибки в объемах.



А Б

Рис. 1. План здания (А – 1 этаж; Б – 2 этаж)

BIM-смета формируется иначе: в центре процесса стоит информационная модель здания. Все данные – геометрические параметры, количество элементов, материалы и объемы – извлекаются напрямую из модели. Благодаря этому объемы автоматически обновляются при каждом изменении проекта: если архитектор или инженер что-то изменил в модели, смета может быть пересчитана автоматически. Это снижает риск ошибок и повышает согласованность данных. Подробнее мы можем увидеть в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение традиционной сметы и BIM-сметы

Методы составления сметы	Точность расчетов	Скорость составления	Актуальность данных	Контроль изменений
Традиционная смета	Зависит от внимательности сметчика; возможны ошибки при ручном переносе данных, округлениях, пропуске объемов. Точность – 75–90 % при качественной проверке	Трудоемкий ручной подсчет, поиск расценок, оформлении. На крупный объект – недели/месяцы	При изменениях в проекте – ручной пересчет всех затронутых разделов. Высокий риск устаревания	Сложность отслеживания, какие позиции затронуты изменениями в проекте
BIM-смета	Объемы автоматически извлекаются из 3D-модели, минимизируя человеческий фактор. Точность – 95–99 % при корректной модели	Автоматическое получение объемов из модели. Время сокращается в 2–5 раз (остается подбор расценок и проверка)	При обновлении модели объемы пересчитываются автоматически. Актуальность в режиме реального времени	Автоматическая фиксация изменений объемов, версиями модели и сметы

В условиях стремительного роста себестоимости жилого строительства – удорожание материалов, рост цен на труд, увеличение накладных расходов – задача оптимизации затрат становится критически важной. Проведенный сравнительный анализ показывает, что BIM-ориентированный подход превосходит традиционную сметную методику НА 10–20 % по большинству ключевых критериев: время, точность, гибкость, прозрачность, контроль ресурсов и экономия.

Это позволяет не только повысить эффективность проектирования, но и реально снизить сметную стоимость, что важно для застройщиков, инвесторов и конечных покупателей. В перспективе дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку экономии – на основании реальных проектов, сравнение затрат «до и после» внедрения BIM, анализ влияния BIM на сроки строительства, издержки переделок, эксплуатационные расходы и прочие экономические параметры.

Список литературы

1. Методика определения стоимости строительной продукции на территории РФ (МДС 81-35.2004). – Москва : Госстрой России. – Текст : непосредственный.

2. Толстой, А.Н. Информационное моделирование зданий (BIM): теория и практика / А.Н. Толстой. – Санкт-Петербург : Питер. – Текст : непосредственный.

3. ГОСТ Р 72428-2013 «Информационное моделирование в строительстве. Термины и определения». – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

СЕКЦИЯ «ТУРИЗМ 2.0: ПЕРЕЗАГРУЗКА ОТРАСЛИ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ»

УДК 338.48:159.9:004.738.5

А.С. Арутюнян[1], Н.В. Лазарева[2]

[1]Студент

[2]Научный руководитель – д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности и аудита института Экономики и Управления СКФУ

ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет», г. Ставрополь

SHORT-VIDEO КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В РОССИИ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

SHORT-VIDEO AS A TOOL FOR STIMULATING DOMESTIC TOURISM IN RUSSIA: PSYCHOLOGICAL AND ECONOMIC ASPECTS

Аннотация. *Статья рассматривает психологическое воздействие коротких видеороликов на туристическое поведение молодежи в России и их роль в продвижении новых туристических локаций. Анализируются когнитивные и эмоциональные реакции, мотивация к поездкам и формирование туристического опыта, а также возможности использования digital-контента для устойчивого развития внутреннего туризма.*

Ключевые слова: *short-video, внутренний туризм, мотивация путешествий, цифровой контент.*

Summary. *The article examines the psychological impact of short videos on the tourist behavior of young people in Russia and their role in promoting new tourist destinations. It analyzes cognitive and emotional reactions, motivation for travel, and the formation of tourist experiences, as well as the possibilities of using digital content for the sustainable development of domestic tourism.*

Keywords: *short-video, domestic tourism, travel motivation, digital content.*

Короткие видеоролики стали новым языком впечатлений: они не столько информируют, сколько мгновенно создают ощущение места, задают настроение и предлагают знакомство с локацией в формате мини-опыта. В российской медиасреде этот язык приобрел собственные каналы распространения – локальные сервисы и функциональные возможности привычных мессенджеров и видеохостингов, где short-video активно внедряется и адаптируется под национальную аудиторию. Появление VK Клипов, развитие форматов на RuTube, распространение коротких видео в Telegram и интеграция шортсов в видеохостинги создали экосистему, в которой малые города получили беспрецедентную возможность выйти в цифровое поле массового внимания [2, 4].

Механика влияния этих роликов на туристическое поведение во многом связана с особенностями восприятия современной молодежи. Для молодых зрителей короткое видео – это не просто экономия времени, но и формат, который работает на биологическом уровне вознаграждения: яркий визуальный стимул, быстрая смена сцен и эмоциональные маркеры вызывают мгновенную реакцию интереса и удовлетворения [3]. Такое сочетание визуального драйва и легкой повествовательной структуры формирует у зрителя мотивацию «попробовать» место, которое он только что увидел, – мотивацию не рациональную, а эмоциональную. Российская медиа аналитика отмечает, что именно этот «моментальный» формат удерживает внимание и стимулирует спонтанное желание путешествовать, особенно в тех случаях, когда сюжет ролика показывает доступную, теплую и визуально привлекательную повседневность малых городов.

Отдельное внимание в работе уделяется научным данным о том, каким образом короткие видео воздействуют на когнитивные и мотивационные процессы молодого поколения. В рамках подготовки исследования был проанализирован труд российских психологов Т.О. Гордеевой и Е.Н. Осина, посвященный влиянию цифровой медиасреды на внимание, мотивацию и эмоциональную реактивность подростков и молодежи [1]. Авторы отмечают, что динамичные короткие форматы стимулируют систему мгновенного вознаграждения, вызывая быстрый дофаминовый отклик и формируя предпочтение к ярким, кратким и эмоционально насыщенным сообщениям. Эти выводы напрямую коррелируют с наблюдаемой популярностью коротких видео на российских платформах: молодые люди легче включаются в подобный контент, быстрее запоминают визуальные образы и чаще откликаются на информацию, поданную в короткой клиповой форме. Таким образом, научные данные подтверждают, что short-video форматы становятся не просто развлекательным продуктом, но значимым механизмом формирования туристических предпочтений и интереса к новым локациям.

Психологически такие видео воспринимаются легче по нескольким причинам. Во-первых, короткая форма снижает когнитивную нагрузку: зритель получает набор визуальных и эмоциональных сигналов, не вовле-

каясь в длительный аналитический процесс. Во-вторых, формат воспроизводит логику мгновенного вознаграждения – каждый удачный кадр, музыкальная подсветка или неожиданный локальный штрих дает маленький «всплеск» удовольствия, что в совокупности поддерживает продолжение просмотра и желание повторить опыт в реальной жизни. Наконец, авторский ракурс и персонализация повествования создают эффект доверительного разговора: город воспринимается не как безликий объект, а как обжитое пространство, в которое хочется войти. Именно этот эффект доверия делает пользовательский контент особенно конверсионным в туристический интерес.

Для малых городов явление short-video означает качественное изменение возможности коммуникации с потенциальными гостями. Ролик, снятый одним жителем или небольшим локальным сообществом, способен показать уникальную деталь – уголок старой набережной, рецепт домашней кухни, уличную ремесленную мастерскую – и тем самым сформировать у зрителя запрос на непосредственный опыт. Такой путь продвижения отличается от классической рекламной кампании: вместо больших бюджетов и стандартных образов он опирается на личные истории и визуальную аутентичность. Российские платформы, дающие развернутые инструменты для короткого формата, позволяют распространять эти истории внутри страны без зависимости от зарубежных сервисов, что делает стратегию продвижения малых городов устойчивой к внешним ограничениям [2, 4].

Эффект видимости, который формируют короткие видео, налагает на локальных акторов особую ответственность: визуальный образ должен соответствовать реальному опыту. Если ролик обещает атмосферу уюта и организованного сервиса, а визит превращается в разочарование, доверие быстро растворяется в пользовательских отзывах. Поэтому развитие туризма под влиянием short-video требует балансирования между творческой айдентикой и базовой готовностью инфраструктуры. В идеальной траектории контент не только привлекает, но и служит инструментом диагностики – он показывает, какие элементы городской среды ценятся публикой и какие надо развивать, чтобы впечатление оставалось устойчивым. Стратегия местного развития в таком случае перестает быть исключительно административной и превращается в совместную работу контент-сообщества, бизнеса и власти.

На молодое поколение форматы short-video влияют не только как триггер выбора направления, но и как фактор возведения новых норм путешествия. Молодые туристы чаще ищут «опыт», чем «пункт назначения», и короткие ролики дают им сценарии такого опыта: куда пойти, что попробовать, какие кадры стоит сделать для собственной ленты. Этот сценарий подкрепляется социальным подтекстом – репост, отметка и участие в челлендже превращают поездку в часть личной и групповой идентичности.

Таким образом, short-video не просто мотивирует к поездке; он предлагает готовую практику поведения во время поездки и формат ее документирования, что усиливает желание повторить увиденное и делиться результатом.

Именно поэтому для эффективного использования коротких видео малым городам важно работать не только над визуальной подачей, но и над созданием простых, доверительных точек контакта: легкой информации о том, где остановиться, какие форматы услуг доступны, кто готов принять гостя. Контент, который сочетает эстетическую привлекательность с прозрачной и доброжелательной логистикой, гораздо чаще превращается в личный маршрут зрителя. В современных российских условиях местные платформы и мессенджеры готовы служить таким местом встречи автора и гостя, делая возможным устойчивое включение малых городов в новую карту внутренних путешествий.

Коротко говоря, short-video создает новый экологический слой туристической репрезентации: он делает малые города видимыми, помогает формировать эмоциональные мотивы поездки и задает практики поведения молодого поколения путешественников. Чтобы этот слой работал на устойчивое развитие, требуется продуманная связка контента и реальной городской среды, в которой искренность образа будет подтверждена качеством пребывания. Тогда короткое видео перестанет быть только волной интереса и превратится в долговременный канал притока тех, кто ищет не просто локацию, а живой, запоминающийся опыт.

Список литературы

1. Гордеева, Т.О. Влияние цифровой медиасреды на когнитивные процессы и мотивацию подростков и молодежи / Т.О. Гордеева, Е.Н. Осин. – Текст : электронный // Психологические исследования. – 2022. – Т. 15, № 85. – URL: https://psystudy.ru (дата обращения: 29.11.2025).

2. ВКонтакте. VK Клипы: официальная страница сервиса коротких вертикальных видео. – Санкт-Петербург : ООО «В Конт акте», 2025. – Текст : электронный. – URL: https://vk.com/clips (дата обращения: 29.11.2025).

3. Росстат. Туризм в Российской Федерации: статистические материалы и методические документы. – Москва : Федеральная служба государственной статистики, 2024. – Текст : электронный – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 29.11.2025).

4. RuTube. Раздел коротких видео Shorts: официальные материалы платформы. – Москва : RuTube, 2025. – URL: https://rutube.ru (дата обращения: 29.11.2025). – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 338.48+332.14
С.Э. Белик[1], Л.А. Спектор[2]
[1]Бакалавр
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ИССЛЕДОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НЕИЗВЕСТНЫХ ТЕРРИТОРИЙ ЧЕРЕЗ СОЗДАНИЕ ТУРИСТСКОГО КАРКАСА

RESEARCH OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UNKNOWN TERRITORIES THROUGH THE CREATION OF A TOURIST FRAMEWORK

Аннотация. *В статье рассматривается потенциал туристско-рекреационной деятельности как ключевого инструмента устойчивого развития отдаленных сельских территорий Российской Федерации. Автором выявляются основные механизмы позитивного воздействия: диверсификация локальной экономики, создание новых рабочих мест, сохранение культурного и природного наследия. Исследуются системные барьеры, препятствующие реализации этого потенциала и предлагаются пути их преодоления.*
Ключевые слова: *сельские территории, депопуляция, устойчивое развитие, экологический туризм, сельский туризм.*

Summary. *This article examines the potential of tourism and recreational activities as a key tool for sustainable development in remote rural areas of the Russian Federation. The author identifies the key mechanisms for positive impact: diversification of the local economy, creation of new jobs, and preservation of cultural and natural heritage. The author examines the systemic barriers hindering the realization of this potential and proposes ways to overcome them.*
Keywords: *rural areas, depopulation, sustainable development, ecotourism, rural tourism.*

Деградация и депопуляция сельских территорий – одна из наиболее острых социально-экономических проблем современной России. Согласно данным Росстата, с 2002 по 2020 гг. число сельских населенных пунктов без постоянного населения увеличилось с 13 тысяч до более чем 19 тысяч, а доля сельского населения неуклонно снижается. «Вымирающие деревни» сталкиваются с комплексом проблем: безработица, низкие доходы, разрушение социальной и инженерной инфраструктуры, утрата культурной идентичности.

В этих условиях туризм, особенно его специализированные формы (экологический, сельский, культурно-познавательный), представляет собой не просто отрасль экономики, а стратегический инструмент перезапуска развития. Цель данной статьи – проанализировать, каким образом туристская деятельность может стать катализатором возрождения сельских поселений, и выявить условия, необходимые для успеха этой модели.

Потенциал развития данной отрасли складывается на уникальных ресурсах, которые в другом контекста считаются «неконкурентными». Такими ресурсами являются природный капитал, включающий в себя нетронутые ландшафты, заповедные территории, малые реки и уникальные экосистемы, культурно-историческое наследие и традиционными промыслами, этнографическими особенностями и объектами исторического наследия, а также агроресурсы, складывающиеся из гастрономических туров, возможности организации агротуризма и знакомства с жизнью на селе.

Также следует упомянуть существующую законодательную базу для развития данного процесса.

Во-первых, это Федеральный закон № 493-ФЗ «О туристской деятельности в РФ», который определяет понятия «туризм сельский» и «туризм экологический».

Во-вторых, Стратегия пространственного развития РФ до 2025 года, главной целью которой является акцент внимания на развитии внутреннего туризма и использовании рекреационного потенциала регионов.

В-третьих, Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий». Программа предусматривает субсидии на создание и развитие объектов туристской инфраструктуры.

И, в-четвертых, Федеральный закон № 33-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях», который, в свою очередь, регламентирует развитие познавательного туризма на ООПТ, что напрямую затрагивает многие сельские районы.

Необходимо также отметить, что несмотря на наличие правовых основ, их реализация на местах часто затруднена из-за недостатка финансирования, бюрократических барьеров и отсутствия компетенций.

Развитие туризма на ранних неизвестных районах Российской Федерации может иметь множество благоприятных последствий:

1. Экономические последствия. Развитие туризма там позволит создание новых рабочих мест для гидов, поваров и сотрудников гостевых домов. Также само создание туристического места привлекает рабочие места для профессий, связанных со строительством, транспортом, поставкой продуктов и т.д. В пример можно привести Кенозерский национальный парк в Архангельской области. Парк стал градообразующим предприятием для десятков деревень. Там создано более 200 постоянных рабочих мест. Местные жители не только работают в парке, но и содержат гостевые дома, организуют мастер-классы, производят сувенирную продукцию. По оценкам администрации парка, каждый рубль, вложенный в его развитие, приносит в локальную экономику до 3-4 рублей.

2. Сохранение культурного наследия.

3. Развитие инфраструктуры и улучшение качества жизни. Развитие туризма вынуждает решать инфраструктурные проблемы, от которых выигрывают и местные жители: ремонт дорог, организация связи, развитие сотовой сети и интернета, налаживание системы водоснабжения и утилизации отходов.

Однако, несмотря на перспективные идеи развития туризма в неизвестных раннее территориях, данный процесс может столкнуться с множеством проблем.

Одной из таких проблем может стать инфраструктурный дефицит. Отсутствие качественных дорог, стабильного интернета, коммунальных услуг может привести к большому росту затрат для создания комплекса в какой-либо отдаленной местности. Решением может послужить привлечение финансирования инфраструктурных проектов через госпрограммы и государственно-частное партнерство.

Второй проблемой может быть наличие административных барьеров, таких как сложности с получением земель под застройку, согласованием проектов, оформлением гостевых домов. Введение упрощенного режима для малого туристского бизнеса и создание специальных упрощенных регламентов в пилотных зонах способно решить данную проблему.

Дальнейшие перспективы развития туризма в удаленных уголках России требуют комплексного подхода, включающего улучшение транспортной инфраструктуры, повышение уровня подготовки кадров сферы обслуживания, внедрение современных технологий продвижения туристических продуктов и активизацию межрегионального сотрудничества. Успешная реализация предложенных мер позволит превратить туризм в значимый фактор устойчивого экономического роста и повышения привлекательности региона для гостей и инвесторов.

Список литературы

1. Шабунова, А.А. Социально-экономическое развитие сельских территорий: проблемы и перспективы / А.А. Шабунова, Т.А. Гужавина. – Текст : непосредственный // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2020. – Т. 13. – № 1. – С. 104–118.

2. Аверин, А.Н. Развитие туризма в российской федерации / А.Н. Аверин, А.В. Понеделков, К.В. Степанов. – Текст : непосредственный // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 7.

3. Горбатов, С.А. Концептуальные основы развития социально ориентированного туризма в Российской Федерации / С.А. Горбатов, П.П. Чуваткин. – Текст : непосредственный // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2023. – № 4.

4. Силова, Е.С. Тренды развития туризма в России в условиях нестабильности и санкций / Е.С. Силова, Ю.С. Тарынин. – Текст : непосредственный // Вестник ЧелГУ. – 2023. – № 8(478).

5. Панжиева, Н.Н. Проблемы развития регионального туризма / Н.Н. Панжиева. – Текст : непосредственный // Экономика и социум. – 2024. – № 7(122).

В начало к содержанию

УДК 338.48
С.Е. Кондратенко[1], Е.Г. Лозовик[2]
[1]Студент
[2]Ст. преподаватель
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

НОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: СТРАТЕГИИ ОТЕЛЕЙ И КОЛИВИНГОВ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ КЛИЕНТОВ, РАБОТАЮЩИХ УДАЛЕННО

NEW BUSINESS MODELS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: STRATEGIES FOR HOTELS AND COLIVINGS TO ATTRACT LONG-TERM REMOTE WORKING CUSTOMERS

Аннотация. *Цифровые кочевники – новый драйвер роста для туриндустрии. Узнайте, почему традиционный турист уступает место удаленному работнику и как его привлечь. В статье раскрыты три главных параметра выбора жилья для этой аудитории, приведены свежая статистика по спросу и вакансиям в России, а также разобраны конкретные бизнес-стратегии, которые уже успешно используют коливинги и отели, чтобы завоевать лояльность этого перспективного сегмента.*
Ключевые слова: *цифровые кочевники, удаленная работа, индустрия гостеприимства, коливинг, бизнес-модель, государственно-частное партнерство, длительная аренда, гибридное пространство.*

Summary. *Digital nomads are a new growth driver for the tourism industry. Find out why the traditional tourist is giving way to the remote worker and how to attract them. The article reveals three key factors in choosing accommodation for this audience, provides up-to-date statistics on demand and vacancies in Russia, and explores specific business strategies that coliving and hotels are already using to gain the loyalty of this promising segment.*
Keywords: *digital nomads, remote work, hospitality industry, co-living, business model, public-private partnership, long-term lease, hybrid space.*

Цифровизация и рост популярности удаленного формата труда сформировали новый крупный сегмент клиентов для туристической отрасли. На смену традиционному туристу, чей визит ограничен несколькими днями отдыха, приходит долгосрочный гость, который совмещает путешествия с работой. Этот феномен, получивший название «цифровое кочевничество», открывает путь к трансформации рынка труда и появлению новых бизнес-моделей в индустрии гостеприимства [6, 7], ориентированных на устойчивый доход и высокую лояльность клиентов.

Ученые и организации такие как MBO Partners с их ежегодным флагманским исследованием State of Independence report изучают мотивацию, образ жизни и потребности людей, работающих удаленно из разных локаций. Для удаленного работника жилье – это одновременно офис и дом. Исследования показывают, что его выбор определяют не достопримечательности, а конкретные параметры продуктивности и комфорта. Ключе-

выми из них являются [3]: стабильный высокоскоростной Wi-Fi, эргономичное и комфортное рабочее место, возможности для нетворкинга и интеграции в сообщество.

По данным hh.ru, этот тренд набирает обороты. Проанализировав Lenta.ru, за период с января по сентябрь 2025 г. количество удаленных вакансий в России выросло на 17 %, достигнув 745 тыс предложений [1]. Подобная динамика прямо указывает на расширение целевой аудитории для индустрии гостеприимства, вынуждая операторов пересматривать свои стратегии.

Целевой аудиторией новых форматов являются преимущественно миллениалы и представители поколения «Z» (зумеры) в возрасте 25–35 лет, занятые в сферах IT, диджитал, креативных индустриях, а также другие специалисты, недавно перешедшие на удаленный формат [5]. Как отмечает Никита Куимов, основатель проекта коливингов «Станция Смена», это люди, ценящие свободу передвижения, разумное потребление и живое, качественное общение с единомышленниками [5].

Аналитики из «Work From Anywhere» выделяют, что запрос этой группы выходит за рамки простого проживания. Это запрос на готовую экосистему, где решены бытовые вопросы (уборка, подключение интернета), есть пространство для работы и созданы условия для социализации [4]. В своих прогнозах они указывают, что компаниям и работникам потребуются «подготовленные точки присутствия» – места, которые гарантируют производительность, безопасность и соответствие нормам. Это и есть коммерциализированная экосистема.

Российский рынок долгосрочной аренды демонстрирует неоднородную динамику. Согласно исследованию «Финансового университета» при Правительстве РФ, общий спрос на долгосрочную аренду жилья в 3 квартале 2025 г. сократился на 20,1 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Эксперты связывают это с экономическим развитием регионов, которое позволяет специалистам находить хорошую работу без переезда [2].

Однако на фоне общего спада выделяются города-лидеры с высокой перспективностью для рынка аренды, что косвенно указывает на потенциал для размещения мобильных работников. Таблица наглядно показывает, что помимо безусловных лидеров по объему рынка – Москвы и Санкт-Петербурга, высокие показатели перспективности демонстрируют Севастополь и Махачкала, что объясняется максимальными темпами роста спроса в этих локациях [2]. Эти данные коррелируют с наблюдениями практиков. Так, «Станция Смена» в ответ на закрытие границ активно стала осваивать внутренние российские направления, такие как Красная Поляна, Калининград и Вологодская область, находя в них высокий интерес со стороны сообщества цифровых кочевников [5].

Таблица

Самые перспективные рынки аренды по итогам 3 квартала 2025 г.

№	Город	Индекс объема рынка	Индекс динамики рынка	Индекс перспективности рынков аренды жилья
1	Москва	100	17	117
2	СПБ	74	25	98
3	Севастополь	11	81	92
4	Махачкала	4	73	77
5	Новосибирск	29	28	57

Традиционные отели, столкнувшись с новым вызовом, трансформируя свое предложение, инвестируя в создание полноценных рабочих пространств внутри номеров и на территории отеля. Как отмечают эксперты, это долгосрочная стратегия, которая позволяет привлечь лояльную аудиторию с высоким средним чеком и увеличить загрузку в будние дни [3].

Основные инвестиции направлены на три ключевые области:

1. Инфраструктура для работы. Обязательным условием становится стабильный высокоскоростной Wi-Fi (от 100 Мбит/с), достаточное количество розеток и USB-портов в рабочей зоне, а также резервные источники питания. Некоторые отели идут дальше, предлагая аренду профессионального оборудования для видеозвонков [3].

2. Эргономика. Базовый комплект трансформируется из простого стола и стула в продуманное рабочее место: эргономичный стол с большой поверхностью, регулируемое кресло с поддержкой спины, оптимальное многоуровневое освещение [3].

3. Зонирование и комфорт. Для разделения рабочей и личной зоны используются дизайнерские приемы, раздвижные перегородки или мебель-трансформер. Особое внимание уделяется качественному сну: ортопедические матрасы, подушки на выбор и затемняющие шторы становятся стандартом для такого типа размещения [3].

Помимо физического пространства, отели создают вокруг «гостя-работника» экосистему услуг, минимизирующую бытовые хлопоты: от услуг бизнес-центра (печать, сканирование) и прачечной до организации рабочего питания и кофе-пауз [3]. Внедрение специальных тарифов и накопительных программ лояльности для долгосрочных проживающих завершает формирование конкурентоспособного предложения.

Если отель адаптирует существующий продукт, то коливинг изначально строится вокруг ценностей и потребностей нового сегмента. Это современный формат жилья, сочетающий частные спальни с просторными

общими пространствами для работы, общения и отдыха, где аренда «все включено» покрывает не только коммунальные услуги, но и уборку, интернет, а иногда и мероприятия [4].

Ключевые конкурентные преимущества коливингов:

– Сообщество и нетворкинг. Как подчеркивает Питер Фабор владелец Surf Office в Лиссабоне главное отличие в коливинге большие общие зоны важнее просторных спален, так как именно там происходит основная жизнь и взаимодействие [4]. Российские проекты, такие как «Станция Смена», тщательно отбирают участников по интересам и профессиональной сфере, чтобы создать комфортную среду и способствовать полезным знакомствам [5].

– Комьюнити-менеджер. Это центральная фигура в коливинге, который решает бытовые вопросы, организует события, знакомит резидентов и поддерживает атмосферу сообщества. Отказ от этой позиции для экономии, как отмечают эксперты, губителен для концепции [4].

– Экономическая эффективность. Для гостя коливинг зачастую дешевле долгосрочной аренды квартиры в центре города с учетом всех издержек. Для оператора модель обеспечивает высокую доходность с квадратного метра за счет плотного зонирования и заполняемости [4].

Успешные проекты, как «Станция Смена», развиваются в двух направлениях:

1. B2C-направление (фрилансеры и цифровые кочевники). Продвижение через сообщества в социальных сетях, тематические блоги и сарафанное радио. Критически важен процесс отбора кандидатов для поддержания качества сообщества [5].

2. B2B-направление (корпоративные офсайты и тимбилдинги). Это быстрорастущий сегмент. Компании арендуют целые коливинги для вывоза распределенных команд на совместную работу. Как отмечает Н. Куимов, такой формат не только повышает продуктивность и командный дух, но и становится мощным инструментом HR-бренда, позволяя сотрудникам сменить обстановку на месяц вместо стандартных двух недель отпуска [5].

Цифровые кочевники перестали быть нишевым явлением, превратившись в значимый и финансово привлекательный сегмент для индустрии гостеприимства. Успех в привлечении этой аудитории будет определяться не статусом объекта (отель или коливинг), а его способностью предложить целостное гибридное решение.

Для индустрии можно сформулировать следующие стратегические рекомендации:

1. Инвестировать в инфраструктуру продуктивности.
2. Создавать и курировать сообщества.
3. Разрабатывать гибкие тарифные планы.
4. Активно осваивать внутренние перспективные локации.

Будущее индустрии гостеприимства лежит в стирании границ между офисом, домом и местом для отдыха. Те операторы, которые первыми построят устойчивые экосистемы для нового поколения мобильных профессионалов, получат долгосрочное конкурентное преимущество в меняющемся мире.

Список литературы

1. Lenta.ru: новости. – URL: https://lenta.ru /news/2025/10/08 /rossiyanam-stali-chasche-predlagat-rabotat-iz-doma/ (дата обращения: 28.01.2026). – Текст : электронный.

2. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Аренда жилья: аналитический отчет по итогам 9 месяцев 2025 года. – URL: https://www.fa.ru/upload/medialibrary/ebc/fkiljlew5iymrnf3vyft7xbfmpwd7gd0/137.-Arenda-zhilya_9M_2025.pdf (дата обращения: 30.11.2025). – Текст : электронный.

3. Коворкинг в отелях: как адаптировать номера для удаленной работы. – Текст : электронный // TL.Market. – URL: https://tl.market/article /kovorking-v-otelyah-kak-adaptirovat-nomera-dlya-udalennoy-raboty (дата обращения: 24.11.2025).

4. Что такое коливинг: полное руководство по открытию бизнеса // LPGenerator: блог. – URL: https://lpgenerator.ru/blog/chto-takoe-koliving/ (дата обращения: 28.11.2025). – Текст : электронный.

5. Куимов, Н. Туристический бизнес при закрытых границах существует: опыт станции «Смена» / Н. Куимов. – Текст : электронный // Tochka.com – URL: https://allo.tochka.com/koliving?utm_campaign=y_koliving (дата обращения: 30.11.2025).

6. Morozova, N.I. Prospects for the development of Big data technologies in recommendation tourism systems / N.I. Morozova, I.B. Kushnir // Modern informatization problems in the technological and telecommunication systems analysis and synthesis (MIP-2023'AS) : Proceedings of the XXVIII-th International Open Science Conference, Yelm, WA, USA. – Yelm, WA, USA: Science Book Publishing House LLC, 2023. – Pp. 162–169. – EDN KDUVNU.

7. The Resource Constraints of the Tourism Industry Growth in Russia / I.B. Kushnir, E.B. Ivushkina, N.I. Morozova, A.N. Samodelov // Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives. – Cham : Springer, 2020. – Pp. 109–120. – DOI 10.1007/978-3-030-15160-7_10. – EDN KFNRON.

В начало к содержанию

УДК 338.48
Е.Н. Кущ[1], Е.С. Лобанова[2], В.В. Могилина[2]
[1]Канд. экон. наук, доцент
[2]Студент
Институт экономики и управления СКФУ, г. Ставрополь

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В СТАВРОПОЛЬСКОМ КРАЕ

PROSPECTS FOR TOURISM DEVELOPMENT IN THE STAVROPOL REGION

Аннотация. *Проводится анализ текущего состояния туристской отрасли Ставропольского края как одной из самых перспективных отраслей региона. Выделяются проблемы туристской отрасли в разрезе региона. Осуществляется базовое прогнозирование экономических эффектов от предложенных мер по внедрению в отрасль технологий с применением искусственного интеллекта. Исследование реализуется путем трендового анализа показателей туристской отрасли Ставропольского края, сравнительно-описательного метода и прогнозного моделирования.*
Ключевые слова: *туристская отрасль, валовая добавленная стоимость, турфирмы, туристский поток, искусственный интеллект, цифровая система, чат-бот.*

Summary. *The article analyzes the current state of the tourism industry in the Stavropol Territory, which is one of the most promising industries in the region. The article highlights the problems of the tourism industry in the Stavropol Territory. The article also provides a basic forecast of the economic effects of the proposed measures to introduce artificial intelligence technologies into the industry. The study is conducted using a trend analysis of the tourism industry in the Stavropol Territory, a comparative and descriptive method, and forecast modeling.*
Keywords: *tourism industry, gross added value, travel agencies, tourist flow, artificial intelligence, digital system, chatbot.*

Ставропольский край обладает огромным туристским потенциалом, который заключается в удачном сочетании богатых природных ресурсов, благоприятного климата и многочисленных памятников культурного наследия. Туристская отрасль считается одним из главных источников потенциального экономического роста региона. Рассматриваемая отрасль способна не только увеличить налоговые поступления в бюджет и создать новые рабочие места, но и поддержать здоровье населения и предоставить доступный отдых в пределах России.

В сложившихся условиях импортозамещения и возросшего спроса на внутренний туризм, Ставропольский край получает уникальный шанс уси-

лить свои позиции на российском туристском рынке. Развитие этой сферы сопровождается одновременным совершенствованием соответствующей инфраструктуры: транспорт, коллективные средства размещения, предприятия питания, объекты развлечения и пр. Анализ развития туристской отрасли позволяет не только оценить текущую ситуацию, но также и выявить существующие проблемы и выстроить эффективную стратегию превращения Ставропольского края в один из ключевых центров российского туризма.

Для четкого понимания состояния туристской отрасли в текущий момент рассмотрим отраслевые статистические данные, а именно динамику валовой добавленной стоимости (ВДС) туристской индустрии Ставропольского края и ее долю в валовом региональном продукте (ВРП) (рис. 1).

Несмотря на рост абсолютного показателя – объема ВДС туристской индустрии, ее доля в ВРП (относительный показатель) на протяжении рассматриваемого периода снижается, то есть наблюдается тенденция к снижению вклада туристской отрасли в экономику Ставропольского края. Максимальный вклад туристской индустрии в экономику региона наблюдался аж в 2019 г.: доля ВДС отрасли в ВРП составляла 6,1 %. При этом минимальное значение показателя наблюдалось в 2024 г. и составляло 3,8 %, что на 2,3 п.п. меньше максимального значения 2019 г.

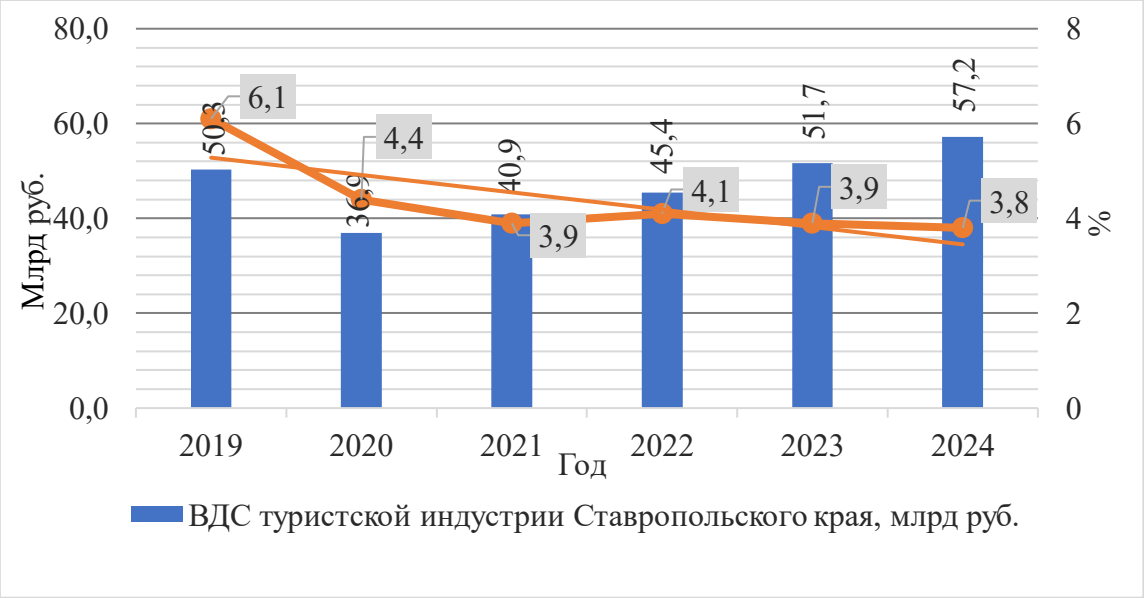


Рис. 1. ВДС туристской индустрии Ставропольского края и ее доля в ВРП региона в 2019–2024 гг. [2]

Далее обратимся к динамике количества турфирм в Ставропольском крае, изображенной на рисунке 2. В течение рассматриваемого периода ди-

намика количества турфирм демонстрирует колебания: в 2019–2022 гг. их число набирает рост со 169 до 206 ед., а в 2023 г. наблюдается их резкое снижение на 29 ед., или на 14,1 %. В 2024 г. их количество не достигло максимального значения 2022 г. Сложившаяся ситуация говорит о том, что Ставропольский край не может значительно увеличить количество турфирм из-за существующих экономических и политических ограничений. При этом, основную долю, то есть более 80 %, всех турфирм занимают туристические агентства, которые продают уже готовый туристский продукт, а не создают новый, что свидетельствует о проблемах в создании собственного туристского продукта края. Следовательно, региону необходимо наращивать число именно туристических операторов, опираясь на рекреационные и бальнеологические ресурсы, с целью разработки конкурентоспособных продуктов внутри края.

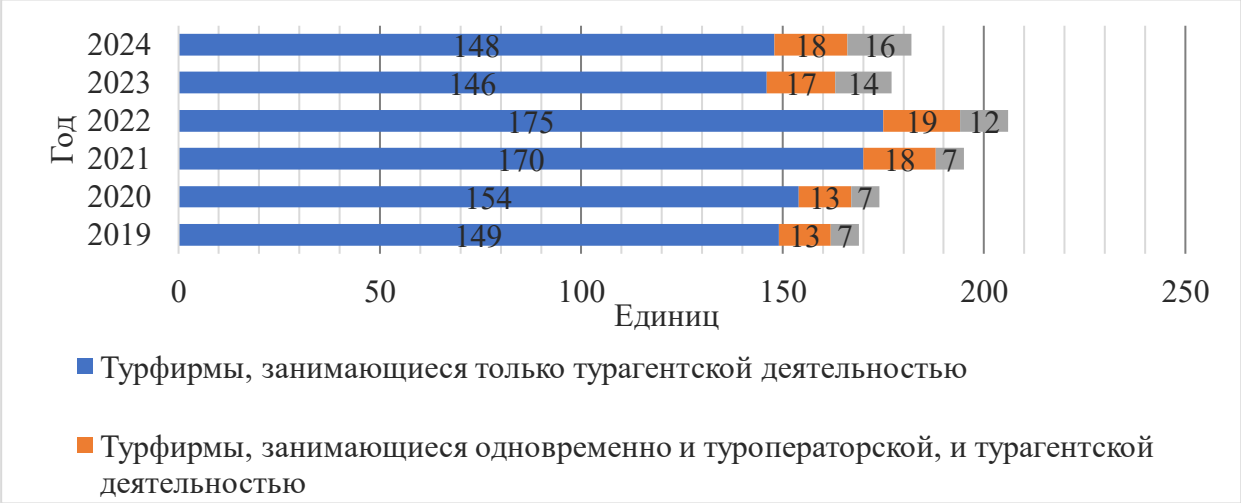


Рис. 2. Количество турфирм в Ставропольском крае в 2019–2024 гг., ед. [2]

Рассмотрим динамику туристского потока в субъектах СКФО на рисунке 3, исходя из которого для многих субъектов СКФО самым проблемным являлся 2020 г. из-за пандемии коронавирусной инфекции. На туристской отрасли Ставропольского края пандемия отразилась более ощутимо – в 2020 г. туристский поток снизился на 1,0 млн чел., или на 62,5 %, по сравнению с уровнем 2019 г. Однако в 2023–2024 гг. Ставропольский край стал лидером по объему туристского потока, что говорит об обладании им наибольшим потенциалом в туристской индустрии среди других рассматриваемых регионов.

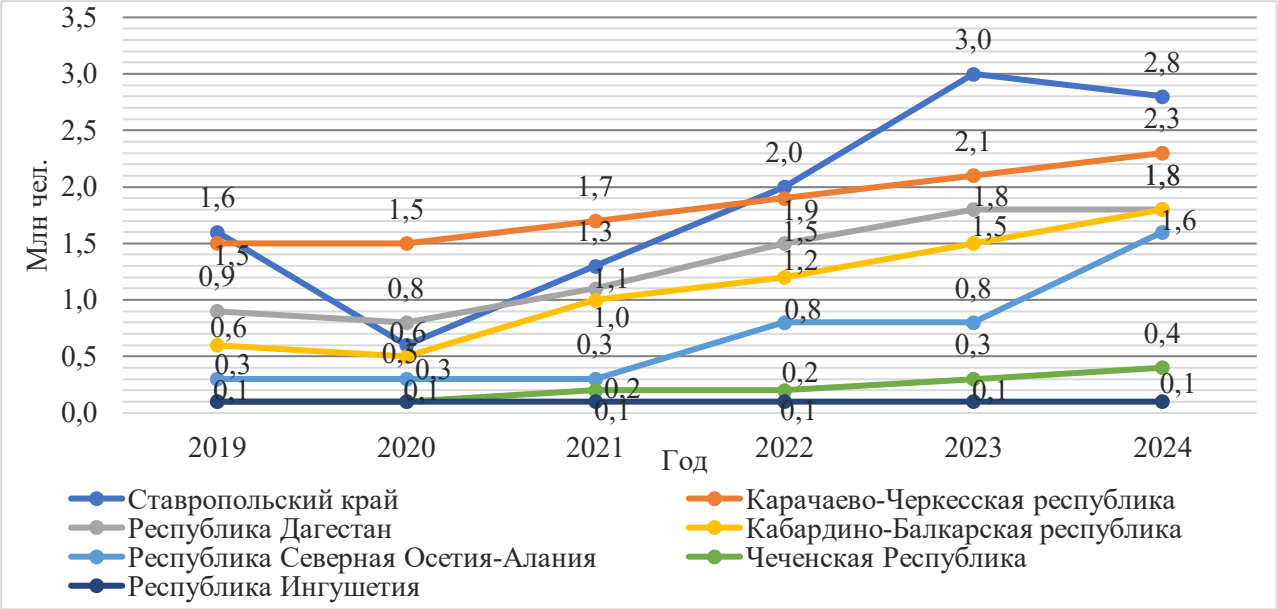


Рис. 3. Динамика туристского потока в субъектах СКФО в 2019–2024 гг., млн чел. [2]

Таким образом, исходя из рассмотренных статистических данных, можно сказать, что в Ставропольском крае наблюдается снижение роли туризма в его экономике. Однако регион имеет большой туристский потенциал, который необходимо поддерживать и развивать.

Решить проблемы, выделенные в ходе проведенного анализа туристкой отрасли, может помочь реализация мер, основанных на применении популярной на сегодняшний день технологии искусственного интеллекта (ИИ). Искусственный интеллект – это система, способная выполнять задачи, для решения которых первично необходимо наличие человеческого интеллекта, т.е. это высокотехнологичная система, предназначенная для быстрого и эффективного выполнения всевозможных операций в различных сферах. Предлагаемые меры с внедрением ИИ, а также предполагаемые экономические эффекты от их реализации, представлены в таблице.

Цифровая система предварительной аналитики туристского потока может представлять собой самостоятельный целостный ИТ-продукт или быть функциональной частью какой-либо программы. В общем виде предполагается, что искусственный интеллект, собирая данные из различных источников, сможет предоставлять заинтересованным лицам структурированную аналитику ожидаемого турпотока на определенную территорию, что главным образом позволит сократить операционные издержки для субъектов туристской отрасли. Так, если в среднем по Ставропольскому краю операционные расходы таких организаций составляют в 2024 г. 1987 тыс. руб., то при их ежегодном снижении на прогнозируемые 10 % к 2027 г.

они могут составлять 1448,51 тыс. руб., т.е. уменьшиться на весомые 27,11 % [1].

Таблица

Меры для решения проблем в туристской отрасли, основанные на применении искусственного интеллекта

Мера и направление внедрения искусственного интеллекта	Экономические эффекты от реализации меры
Создание цифровой системы предварительной аналитики туристского потока	– Повышение точности прогнозирования на 25–30 % – Снижение операционных издержек организаций туристской отрасли на 7–10 %
Создание единой платформы динамического ценообразования	– Рост доходности коллективных средств размещения и турпакетов на 10–15 % – Повышение годового туристского потока на 10%
Создание чат-ботов для персонализации сервиса и продуктов	– Сокращение времени обработки заявок на 70 % – Увеличение продаж турпакетов на 22% – Увеличение среднего чека туриста на 5-7 %

Платформа динамического ценообразования – это система ИИ, которая автоматически устанавливает и корректирует цены на товары и услуги в зависимости от изменения заданных программе условий (спрос, акции, сезонность и т.д.). Сам по себе продукт не инновационнен, однако его внедрение в туристскую отрасль может помочь решить проблему повышения турпотока Ставропольского края прежде всего посредством предоставления не только актуальных, но и выгодных цен для потенциальных туристов. Исходя из статистики (рис. 3) и прогнозируемого повышения годового туристского потока на 10 %, к 2027 г. количество туристов в Ставропольском крае может достигнуть 3,7 млн человек, т.е. увеличиться на 32,14 % в сравнении с 2024 г.

Последняя предлагаемая мера – создание чат-ботов для персонализации сервиса и предлагаемых продуктов. Чат-боты являются классическим примером успешного применения технологии искусственного интеллекта. Такой сервис позволит максимально эффективно отвечать на запросы клиентов касательно желаемой туристкой услуги и ее качества, соответственно, потенциально такая технология может увеличить объем продаж турпакетов в Ставропольский край. Если в 2024 г. их количество проданных турпакетов составляло 57,12 тыс. ед., то к 2027 г. прогнозируется их увеличение до 103,73 тыс. ед., т.е. рост на 81,61 %.

Таким образом, было проанализировано общее состояние туристкой отрасли Ставропольского края. В ходе анализа была выявлена весомая проблема снижения роли туризма в экономике региона. Для ее решения мы предлагаем реализацию ряда мер, основанных на применении популярной на сегодняшний день технологии искусственного интеллекта. Каждая из

них имеет свой потенциально возможный экономический эффект, который должен быть направлен на повышение туристского потенциала Ставропольского края. Для достижения максимального эффекта реализация мер должна быть комплексной и равномерной.

Список литературы

1. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. – URL: https://bo.nalog.gov.ru/ (дата обращения: 21.11.2025). – Текст : электронный

2. Федеральная служба государственной статистики. – URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 21.11.2025). – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 338.48:332.1

Л.Б. Раенко[1], Е.Г. Лозовик[2]
[1]Бакалавр
[2]Ст. преподаватель
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

СОЗДАНИЕ КОМПЛЕКСНЫХ ТУРИСТСКИХ УКАЗАНИЙ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ СФЕРЫ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

CREATING COMPLEX TOURIST GUIDES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY IN THE ROSTOV REGION

Аннотация. *В статье рассматривается актуальная проблема систематизации и структурирования туристского продукта Ростовской области. Проанализирован существующий туристский потенциал региона на основе официальной статистики и данных маркетинговых исследований. Выявлены ключевые проблемы его продвижения, такие как фрагментарность информации и отсутствие единой навигационной концепции, что подтверждается результатами опросов туристов. На основе проведенного анализа, с привлечением теоретических работ в области территориального маркетинга и кластерного подхода, предложена авторская методика создания комплексных туристских указаний. Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций, направленных на повышение привлекательности и конкурентоспособности региона на внутреннем и внешнем туристских рынках.*

Ключевые слова: *Ростовская область, туристский продукт, туристские указания, кластерный подход, казачий туризм, навигационная система, статистика туризма, территориальный маркетинг.*

Summary. *The article discusses the current problem of systematization and structuring of the Rostov Region's tourism product. The existing tourism potential of the region is analyzed based on official statistics and marketing research data. The key challenges in promoting the region's tourism, such as fragmented information and a lack of a unified navigation concept, are identified, as evidenced by the results of tourist surveys. Based on this analysis and theoretical research on territorial marketing and the cluster approach, the author proposes a methodology for creating comprehensive tourism guidelines. The practical significance of the study lies in the development of specific recommendations aimed at increasing the region's attractiveness and competitiveness in the domestic and foreign tourism markets.*

Keywords: *Rostov Region, tourism product, tourism guidelines, cluster approach, Cossack tourism, navigation system, tourism statistics, territorial marketing.*

Ростовская область обладает значительным и разнообразным туристско-рекреационным потенциалом, что отмечено в Стратегии пространственного развития Российской Федерации [1]. Географическое положение на юге Европейской части России, богатое историко-культурное наследие, уникальные природные ландшафты и самобытная культура донского казачества создают предпосылки для формирования конкурентоспособного туристского продукта. Однако, несмотря на наличие предпосылок, туристский поток в регионе не соответствует его возможностям. Согласно данным Ростуризма, Ростовская область по количеству принятых туристов стабильно входит во вторую десятку регионов России, значительно уступая лидерам [2]. Одной из ключевых проблем, как отмечают Ю.С. Самохин и А.В. Дроздов, является отсутствие комплексного, структурированного и удобного для потребителя продукта, а также четкой системы его презентации и навигации [3, с. 45].

Под туристскими указаниями в контексте данного исследования понимается система информационных, навигационных и маркетинговых инструментов, направленных на структурирование туристского продукта, облегчение его восприятия и потребления конечным пользователем [13, 14]. Это не только физические указатели на местности, но и цифровые ресурсы, путеводители, маршрутные карты и брендированные навигационные элементы, формирующие целостный образ территории [4].

Цель исследования – разработать научно-обоснованную методику создания комплексных туристских указаний для территории Ростовской области, способствующую оптимизации туристского потока и повышению узнаваемости региона.

Методы исследования: в работе применялись системный анализ, сравнительно-географический метод, картографирование, статистический анализ данных, а также методы стратегического планирования и брендинга территорий.

Значимость научно-популярного туризма в России растет с каждым годом. Научно-популярный туризм – это временные выезды (путешествия) граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без граждан-

ства с постоянного места жительства в познавательных, профессионально-деловых и иных целях [1].

Они осуществляются по утвержденным маршрутам с посещением объектов инфраструктуры организаций, сопряженных с научной, инновационной, образовательной, просветительской деятельностью. При этом соблюдаются требования безопасности и режим охраны указанных объектов.

Научно-популярный туризм помогает популяризировать достижения российской науки и техники. Как отметил Ю. Оганесян: «Основная задача ученых заключается в повышении качества жизни людей» [2].

Следовательно, основной задачей является передача научных знаний общественности и анализ реакции общества на полученную информацию. Кроме того, научный туризм для широких слоев населения, в том числе детей младшего школьного возраста, способствует расширению их кругозора, познанию мира, облегчению усвоения учебного материала и вовлечению их в науку. И. Зиньковская подчеркивает: «Дети часто делятся с родителями тем, что они узнали и увидели во время визита в институт. Например, они могут рассказать, что не стоит использовать полиэтиленовые пакеты для упаковки овощей» [3].

Далее рассмотрим задачи научно-популярного туризма (рис. 1).



Рис. 1. Задачи научно-популярного туризма

Донской край привлекает туристов своей богатой историей, привлекательной природой, гостеприимными жителями и уникальной казачьей культурой, а федеральная трасса М-4 «Дон» сегодня является одной из главных дорог в транспортной системе России. Для того чтобы оценить потенциал развития научно-популярного туризма в Ростовской области, необходимо

проанализировать меры поддержки со стороны регионального правительства. «В Ростовской области должен быть международный уровень туризма» – считает глава «Агентства по туризму и деловым коммуникациям Ростовской области» Т. Горяинова.

Одной из поддержек правительства региона является программа «Развитие туристической инфраструктуры» и постановление «О Порядке предоставления субсидии на государственную поддержку развития инфраструктуры туризма». Цель – создать и внедрить систему поддержки внутреннего туризма и увеличить количество туристических поездок, в том числе детских. Субсидии для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей могут быть направлены на благоустройство пляжей, приобретение оборудования, обеспечение доступности объектов для людей с ограниченными возможностями, создание детских и спортивных зон отдыха, новых туристических маршрутов, объектов общественного питания и кемпингов.

Упоминая региональную поддержку, следует также сказать о работе Л. Мнацакановой «Научные горизонты студенческого туризма: путешествия к познанию». Будут подготовлены аудиоподкасты, посвященные различным научным достопримечательностям в Южном университете Содружества, и организованы тематические экспертные дискуссии. Проект финансируется за счет гранта (800 000 руб.), выигранного аспирантами в первом сезоне Росмолодежи. Как отметил в программе губернатор В. Голубев, в ближайшие пять лет власти Ростовской области планируют увеличить количество гостиничных номеров с 16 000 до 18 000. Губернатор прогнозирует появление новых объектов размещения в зонах повышенного туристического спроса, таких как Таганрог, города и поселки вдоль Золотого кольца и Азово-Черноморский кластер на Босфоре.

Туристский потенциал Ростовской области можно структурировать по нескольким ключевым направлениям:

– культурно-познавательный туризм: объекты, связанные с историей Донского края (г. Танаис – музей-заповедник, включенный в предварительный список Всемирного наследия ЮНЕСКО), архитектурное наследие (особняки Ростова-на-Дону, Новочеркасска, Таганрога), памятники, связанные с жизнью А.П. Чехова;

– этнографический (казачий) туризм: станицы Раздорская, Старочеркасская, Вешенская (связанная с жизнью и творчеством М.А. Шолохова), музеи казачьего быта. Исследования В.В. Цепелева подчеркивают, что казачья тематика является ключевым брендообразующим элементом региона [5];

– событийный туризм: крупные мероприятия, такие как фестиваль «Шолоховская весна» (посещаемость до 40–50 тыс. человек), «Танаисские каникулы», джазовый фестиваль в Ростове-на-Дону;

– природно-экологический туризм: дельта Дона, озеро Маныч-Гудило (заповедник «Ростовский»), природный парк «Донской»;

– деловой туризм: концентрируется в основном в Ростове-на-Дону, как деловом и административном центре ЮФО. По данным администрации г. Ростова-на-Дону, деловой туризм составляет около 25 % от общего турпотока в город [6];

– статистический контекст: по данным Южного филиала РНИИ культурного и природного наследия им. Д.С. Лихачева, в 2023 г. туристский поток в Ростовскую область составил около 2,1 млн человек, что на 15 % выше показателей 2022 г., но все еще недостаточно для региона с таким потенциалом [7]. При этом опросы, проведенные среди туристов, показывают, что основными проблемами являются:

– слабая навигация (68 % респондентов): отмечают недостаток указателей к объектам показа;

– фрагментарность информации (55 %): сложность самостоятельного планирования маршрута;

– низкая узнаваемость бренда (42 %): туристы ассоциируют область в первую очередь с Ростовом-на-Дону, но не с ее глубинными территориями [8].

Эти данные подтверждают необходимость целенаправленной работы по созданию системы туристских указаний.

Таким образом, «Ростовская область представляет собой уникальный регион, где возможны все виды туризма, известные как в научной среде, так и в практической деятельности. Причем, даже те, которые отсутствуют у таких признанных лидеров, как Краснодарский край»,– отметил С. Горяйнов, директор Института туризма, сервиса и креативных индустрий ЮФУ. В завершение стоит подчеркнуть, что Ростовская область имеет значительный туристский потенциал для развития научно-популярного туризма.

Для преодоления выявленных проблем предлагается поэтапная методика, основанная на принципах кластерного подхода, подробно описанного в работах М. Портера и адаптированного для туристской сферы российскими исследователями [9].

Этап 1. Кластеризация и тематизация туристского продукта

Первым шагом является группировка разрозненных объектов в логичные кластеры и тематические маршруты. Это позволяет перейти от продвижения отдельных точек к продвижению целостных продуктов, что повышает среднее время пребывания туриста и его расходы [10].

Кластер «Казачий Дон»: объединяет станицы Старочеркасская, Раздорская, Вешенская. Создается единый бренд маршрута с разработанной легендой, картой, системой указателей в едином стиле.

Кластер «Античное наследие»: музей-заповедник «Танаис» как ядро кластера. Разработка указателей, связывающих его с Ростовом-на-Дону.

Тематический маршрут «Чеховский Таганрог»: создание пешеходного маршрута по городу с четкой навигацией.

Событийный календарь: интеграция информации о ключевых событиях в навигационные системы.

Этап 2. Разработка многоуровневой навигационной системы

Система указаний должна быть трехуровневой, что соответствует логике перемещения туриста [4]:

Макро-уровень (подъездные пути): размещение дорожных указателей на федеральных трассах (М-4 «Дон») и основных региональных дорогах.

Мезо-уровень (внутри кластера): навигация между ключевыми объектами внутри кластера.

Микро-уровень (локация на объекте): пешеходная навигация, указатели к инфраструктуре.

Этап 3. Визуальное и информационное наполнение

Гайдлайн: создание единого стандарта для всех туристских указателей региона. Целесообразно использовать исследования по колористике региона, предложенные А.А. Дубининой, которая выделяет природные палитры степей, Дона и исторические цвета казачьей формы [11].

QR-кодирование: каждый физический указатель должен быть дополнен QR-кодом, ведущим на сайт или раздел мобильного приложения. Практика показывает, что использование QR-кодов повышает вовлеченность туристов на 30% [12].

Многоязычие: все ключевые указатели и информационные материалы должны быть дублированы на английском языке, а в перспективе – на китайском и немецком.

Этап 4. Интеграция цифровых и аналоговых решений

Создание мобильного приложения и веб-портала «Туристский навигатор Ростовской области», которые являются цифровым ядром системы указаний. Эффективность такого подхода доказана на примере других регионов, например, Краснодарского края, где запуск подобного приложения способствовал росту самостоятельных туристов на 25% [13].

Разработанная методика создания комплексных туристских указаний для Ростовской области представляет собой системный подход к решению проблемы фрагментарности туристского продукта. Ее реализация, основанная на данных статистики и теоретических разработках в области территориального маркетинга, позволит повысить удобство и комфорт пребывания туристов в регионе, увеличить среднее время пребывания и глубину погружения в культуру региона, диверсифицировать туристские потоки, направив их из столицы региона в районы области, сформировать целостный и узнаваемый бренд Ростовской области как туристского направления.

Внедрение данной системы требует консолидированных усилий органов власти, представителей туриндустрии и местных сообществ. Дальнейшие исследования могут быть направлены на детальную проработку экономических моделей реализации проекта и оценку его эффективности с применением методов экономико-математического моделирования.

Список литературы

1. О Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года : распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 28.09.2023). – Текст : непосредственный // Собрание законодательства РФ. – 2019. – № 8. – Ст. 851.

2. Гаврилова, А.С. Цифровизация туристского пространства: эффективность использования QR-кодов / А.С. Гаврилова. – Текст : непосредственный // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17, № 1(80). – С. 134–145.

3. Дубинина, А.А. Колористика урбанизированной среды исторических поселений Ростовской области / А.А. Дубинина. – Текст : непосредственный // Academia. Архитектура и строительство. – 2020. – № 2. – С. 112–118.

4. Самохин, Ю.С. Современные проблемы и перспективы развития регионального туризма (на примере Юга России) / Ю.С. Самохин, А.В. Дроздов. – Текст : непосредственный // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2022. – Т. 16, № 1. – С. 44–52.

5. Цепелев, В.В. Казачий компонент в формировании туристского бренда Ростовской области / В.В. Цепелев. – Текст : непосредственный // Культурное наследие Северного Кавказа как ресурс межнационального согласия : сборник статей. – 2021. – С. 156–162.

6. Зорин, И.В. Энциклопедия туризма: справочник / И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. – Москва : Финансы и статистика, 2020. – 368 с. – Текст : непосредственный.

7. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз ; пер. с англ. – Москва : Юрайт, 2018. – 895 с. – Текст : непосредственный.

8. Портер, М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2019. – 592 с. – Текст : непосредственный.

9. Аналитический отчет по туристскому потенциалу субъектов ЮФО / Южный филиал РНИИ культурного и природного наследия им. Д.С. Лихачева. – 2024. – Текст : непосредственный.

10. Опыт внедрения цифровой платформы «Курорты Краснодарского края» : аналитический обзор / Минкурортов Краснодарского края. – Краснодар, 2022. – Текст : непосредственный.

11. Отчет о развитии сферы туризма за 2023 год : офиц. Текст. – Текст : электронный // Администрация города Ростова-на-Дону. – URL: https://www.rostov-gorod.ru (дата обращения: 07.11.2025).

12. Рейтинг посещаемости регионов России за 2023 год. – Текст : электронный // Федеральное агентство по туризму (Ростуризм). – URL: https://www.russiatourism.ru/contents/statistika/ (дата обращения: 05.11.2025).

13. Morozova, N.I. Prospects for the development of Big data technologies in recommendation tourism systems / N.I. Morozova, I.B. Kushnir // Modern informatization problems in the technological and telecommunication systems analysis and synthesis (MIP-2023'AS) : Proceedings of the XXVIII-th International Open Science Conference, Yelm, WA, USA. – Yelm, WA, USA: Science Book Publishing House LLC, 2023. – P. 162–169. – EDN KDUVNU.

14. The Resource Constraints of the Tourism Industry Growth in Russia / I.B. Kushnir, E.B. Ivushkina, N.I. Morozova, A.N. Samodelov // Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives. – Cham : Springer, 2020. – P. 109–120. – DOI 10.1007/978-3-030-15160-7_10. – EDN KFNRON.

В начало к содержанию

УДК 338.48:332.1

А.О. Сысоева[1], Е.Г. Лозовик[2]
[1]Студент
[2]Ст. преподаватель
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ФИНАНСИРОВАНИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРИКЛЮЧЕНЧЕСКОГО ТУРИЗМА НА ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЯХ

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISMS IN FINANCING INFRASTRUCTURE FOR ADVENTURE TOURISM DEVELOPMENT IN SPECIALLY PROTECTED NATURAL AREAS

Аннотация. *В работе рассматриваются институциональные и финансово-экономические механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП), применимые к развитию инфраструктуры приключенческого туризма на особо охраняемых природных территориях (ООПТ). Показано, что сочетание высокой рекреационной привлекательности ООПТ и жестких природоохранных ограничений делает классические модели инфраструктурных проектов затруднительными, тогда как концессии, соглашения о ГЧП и иные формы партнерства позволяют интегрировать природоохранные, социальные и инвестиционные цели. На основе анализа отечественных и зарубежных публикаций, статистических данных о рынке ГЧП в России, нормативных до-*

кументов национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» выявлены направления применения ГЧП в сегменте приключенческого туризма, предложена типология моделей распределения рисков и денежных потоков, сформулированы рекомендации по учету экологических ограничений и участию местных сообществ.

Ключевые слова: *государственно-частное партнерство, концессионные соглашения, приключенческий туризм, экологический туризм, особо охраняемые природные территории, туристская инфраструктура, национальные парки, глэмпинг, кластерный подход, устойчивое развитие.*

Summary. *This paper examines the institutional and financial-economic mechanisms of public-private partnerships (PPPs) applicable to the development of adventure tourism infrastructure in specially protected natural areas (SPNAs). It is shown that the combination of the high recreational appeal of SPNAs and strict environmental restrictions makes traditional infrastructure project models challenging, while concessions, PPP agreements, and other forms of partnership enable the integration of environmental, social, and investment objectives. Based on an analysis of domestic and international publications, statistical data on the PPP market in Russia, and regulatory documents of the national project "Tourism and Hospitality Industry," areas for the application of PPPs in the adventure tourism segment are identified, a typology of risk and cash flow distribution models is proposed, and recommendations for considering environmental constraints and local community participation are formulated.*

Keywords: *public-private partnership, concession agreements, adventure tourism, ecotourism, specially protected natural areas, tourism infrastructure, national parks, glamping, cluster approach, sustainable development.*

Современный рост интереса к активному и приключенческому туризму в России и мире сопровождается смещением туристского спроса от традиционного пляжного и экскурсионного отдыха к многообразным формам активного пребывания на природе: треккингу, горному и горнолыжному туризму, рафтингу, велосипедным и конным маршрутам, альпинизму, скай-турингу и комбинированным маршрутам повышенной сложности. При этом именно особо охраняемые природные территории (ООПТ), такие как национальные парки, заповедники, природные парки и биосферные резерваты, рассматриваются как ядро туристского продукта, ориентированного на уникальные природные ландшафты и высокий уровень впечатлений. Как подчеркивают исследователи, например, Ю.А. Веденин и Д.Н. Замятин, национальные парки в России одновременно выполняют функции природоохранного каркаса территории и становятся ресурсом развития различных видов туризма, включая экстремальный и приключенческий [6].

Актуальность формирования устойчивых механизмов финансирования инфраструктуры на ООПТ обусловлена сразу несколькими факторами. Во-первых, национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», в соответствии с данными Минэкономразвития РФ, нацелен на увеличение числа внутренних туристических поездок до 140 млн к 2030 г., расширение сети средств размещения и модернизацию туристской инфраструктуры, в том числе в уникальных природных регионах. Это объективно усиливает

нагрузку на особо ценные территории и требует перехода от стихийного освоения к проектно-инфраструктурному подходу. Во-вторых, бюджетные ресурсы, выделяемые на содержание ООПТ, ограничены и традиционно ориентированы на природоохранные задачи, тогда как реализация инфраструктуры приключенческого туризма носит высокозатратный, капиталоемкий и рискованный характер. В-третьих, растущий сегмент экологического и приключенческого туризма, включая развитие глэмпинга и малых средств размещения, предъявляет спрос на новые формы взаимодействия государства и бизнеса, чувствительные к экологическим ограничениям [8, 9].

Литературный обзор показывает, что проблематика сочетания государственно-частного партнерства (ГЧП) и устойчивого туризма в последние годы активно обсуждается в российских и зарубежных исследованиях. В российской науке сформировалось устойчивое направление, связанное с правовыми и организационно-экономическими аспектами ГЧП на ООПТ. Так, Л.Б. Максанова обосновывает необходимость специальной правовой регламентации ГЧП для развития экологического туризма на особо охраняемых территориях, обращая внимание на сложность совмещения режимов природопользования, охраны природы и инвестиционной деятельности [3]. Данный вывод указывает на наличие существенных правовых пробелов, требующих устранения для эффективного применения партнерских моделей.

Важный вклад в изучение конкретных инструментов для туризма вносят Т.Б. Бардаханова, Е.В. Богданова и М.А. Кудаева, которые рассматривают туристские концессии в национальных парках, описывая последовательность стадий их подготовки – от стратегического планирования и зонирования до конкурсных процедур и последующего мониторинга исполнения соглашений [2]. Ученые делают акцент на том, что концессия в сфере туризма выступает не только инструментом привлечения капитала, но и механизмом жесткого договорного закрепления природоохранных ограничений, требований к архитектурному облику объектов и максимальной мощности потоков посетителей [2, с. 34–40]. Этот подход позволяет рассматривать концессию как инструмент управления устойчивостью, а не только финансирования.

Анализ концессионных соглашений как инструмента опережающего развития туристско-рекреационной сферы представлен в работе С.Ю. Цехла. Исследователь приходит к выводу, что доля туризма в общем массиве российских ГЧП-проектов пока невелика, однако структура соглашений демонстрирует универсальность механизма и его адаптивность к разным масштабам проектов – от небольших природных парков до крупных территориальных кластеров [4]. Еще ранее схожую позицию высказывал А.А. Консовский, описывая туристскую концессию как современную форму партнерства бизнеса и власти, позволяющую передавать концессионеру комплекс природных и инфраструктурных объектов на условиях долго-

срочного управления с жестко заданными индикаторами качества услуг и обязательствами по сохранению природной среды [5].

Работы, посвященные типологии туризма, подчеркивают, что приключенческий сегмент тесно связан с экологическим и активным туризмом, имеет высокую степень зависимости от природных условий и одновременно предъявляет повышенные требования к безопасности маршрутов и инфраструктуры [7; 8]. Исследователи, в частности И.В. Зорин и В.А. Квартальнов, отмечают, что развитие приключенческого туризма на ООПТ возможно только при переходе от «дикого» использования территорий к регулируемым, инфраструктурно обеспеченным маршрутам с четко определенной пропускной способностью и системой предупреждения антропогенных нагрузок [6, 8].

Зарубежный опыт демонстрирует широкий спектр моделей туристских концессий. Анализ решений в области устойчивого туризма, представленных на платформе IUCN PANORAMA, показывает, что в национальном парке Крюгера (ЮАР) община Макулеке через ассоциацию коммунальной собственности заключила концессионные соглашения с операторами экологического туризма, получая процент от оборота и обеспечивая трудоустройство местного населения при одновременном сохранении природных экосистем [13]. Подобные примеры подчеркивают необходимость включения локальных сообществ в структуру ГЧП, особенно когда речь идет о территориях, традиционно используемых коренными народами.

Анализ рынка ГЧП в России свидетельствует о том, что туристско-рекреационные проекты пока занимают незначительную долю по объему инвестиций, хотя общая стоимость заключенных соглашений ГЧП и концессий к маю 2025 года достигла 7,4 трлн руб., а 2024 г. стал рекордным по объему законтрактованных инвестиций – 2,4 трлн руб., из которых 77 % составили внебюджетные ресурсы [12]. Согласно данным Национального центра ГЧП, основной массив ГЧП-проектов сосредоточен в транспортной, коммунальной и социальной сферах, тогда как туризм лишь начинает формировать собственный портфель. Эксперты центра подчеркивают, что в туристской отрасли механизм партнерства используется точечно, однако при правильном структурировании позволяет объединить риски и обязанности сторон и связать создание инфраструктуры и коммерческих объектов в единую проектную логику [11].

Можно выделить несколько типичных моделей ГЧП, применимых к развитию инфраструктуры приключенческого туризма на ООПТ:

1. Классическая туристская концессия, при которой государство (управляющая структура ООПТ) передает частному партнеру право создавать и эксплуатировать инфраструктурные объекты: экотропы с инженерным благоустройством, мосты и переправы на водных маршрутах, приюты и шалаши для ночевки, визит-центры, пункты проката снаряжения, глэмпинги и малые средства размещения. Объекты после окончания срока кон-

цессии переходят в публичную собственность, а в течение срока действия соглашения концессионер взимает плату с туристов и перечисляет фиксированные или долевые платежи в адрес ООПТ. При этом в договор включается жесткий перечень экологических требований, ограничений по объемам строительства, максимальным потокам туристов, технологиям освещения и утилизации отходов [2, 5]. В контексте приключенческого туризма такая модель особенно востребована на территориях, где требуется создание протяженных троп и маршрутов с безопасными элементами (перила, лестницы, страховочные конструкции).

2. Кластерное ГЧП, ориентированное на комплексное развитие туристской дестинации вокруг ООПТ. Государство берет на себя строительство подъездных дорог, парковок, инженерной инфраструктуры (электроснабжение, водоснабжение, канализация), создание опорных туристских центров за пределами собственно охраняемой зоны, а частный партнер инвестирует в инфраструктуру приключенческого туризма и средства размещения, размещенные в буферных зонах. Подобные схемы позволяют разделить уровни охраны. Наиболее уязвимые биотопы остаются вне активного использования, а маршруты и объекты приключенческого туризма концентрируются в специально выделенных участках с регламентируемой нагрузкой [3, 6, 8].

3. Сервисные ГЧП-форматы, в которых частный партнер не создает капитальные объекты, а обеспечивает специализированные услуги для приключенческого туризма: горные и водные гиды, спасательные службы, логистика и трансфер, цифровые сервисы навигации и бронирования, аренда высокотехнологичного снаряжения. В таких схемах инфраструктурная компонента остается за государством, но качество и безопасность приключенческих программ обеспечиваются через договоры жизненного цикла с частными операторами.

4. Многосторонние соглашения с участием местных сообществ. Зарубежные примеры концессии на уровне общин демонстрируют, что устойчивость подобных проектов повышается при включении ассоциаций местных жителей в число бенефициаров, получающих долю от оборота, а также в органы совместного управления территорией [13]. Для российского контекста это особенно значимо в регионах, где ООПТ пересекаются с традиционными природопользовательскими территориями коренных малочисленных народов, а также в горных и сельских районах, где развитие глэмпинга и маршрутов приключенческого туризма может стать важным источником занятости [9].

Специфические особенности приключенческого туризма предъявляют повышенные требования к структуре распределения рисков в ГЧП-проектах. В отличие от массового пляжного туризма, спрос в данном сегменте заметно более чувствителен к сезонности, погодным условиям, сложности маршрутов, транспортной доступности. Риски спроса и опера-

ционные риски (несчастные случаи, аварии, чрезвычайные ситуации) должны детально прописываться в договорных конструкциях, включая механизмы страхования, резервного финансирования и совместного реагирования на кризисные ситуации. Исследования, например, С.Ю. Цехла и аналитиков Национального центра ГЧП, показывают, что в международной практике широко применяются модели, где государство берет на себя часть инфраструктурных и регуляторных рисков, тогда как предприниматель управляет коммерческими и операционными рисками, связанными с сервисом и маркетингом [4, 11].

Развитие приключенческого туризма на ООПТ не может рассматриваться вне контекста концепции устойчивого развития. Эмпирические исследования подчеркивают, что экологический и приключенческий туризм способен выступать инструментом устойчивого развития территорий лишь при условии строгого соблюдения экологических лимитов, наличия системы мониторинга, экологического образования туристов и механизмов возврата части доходов на природоохранные мероприятия [8, 13]. Туристские концессии в национальных парках при этом рассматриваются как инструмент достижения баланса между сохранением биоразнообразия и использованием рекреационного потенциала, а также как источник финансовой устойчивости управленческих структур ООПТ [2, с. 34–40].

Исследования правовых основ ГЧП, такие как работа Л.Б. Максановой, подчеркивают необходимость уточнения статуса объектов, создаваемых на ООПТ, особенностей их учета, определения границ допустимого экологического воздействия, процедур оценки воздействия на окружающую среду (ОВОС), а также механизма участия общественности в согласовании проектов [3, 10]. Дополнительным барьером выступает низкая осведомленность региональных и муниципальных властей о возможностях ГЧП в туризме и недостаточный опыт структурирования подобных сделок, на что указывает Национальный центр ГЧП [11].

Учитывая изложенное, представляется целесообразным предложить концептуальную модель применения ГЧП для развития приключенческого туризма на ООПТ, включающую следующие элементы. На стратегическом уровне осуществляется выбор приоритетных кластеров приключенческого туризма с учетом природоохранных целей, пропускной способности экосистем и транспортной доступности; на нормативном – адаптация региональных правовых актов в части ГЧП и природопользования, закрепляющая возможность концессий и соглашений о ГЧП в отношении туристской инфраструктуры на ООПТ. На проектном – разработка пакета типовых проектных решений (экотропы, глэмпинги, визит-центры, инфраструктура безопасности) с учетом требований к устойчивому дизайну и минимизации экологического следа. На финансовом – комбинация бюджетных субсидий, льготных кредитов, инвестиционных грантов национального проекта «Туризм» и частного капитала; на социальном – включение местных сообществ в процессы проектирования, управления и распределения выгод.

Таким образом, механизмы государственно-частного партнерства в финансировании инфраструктуры приключенческого туризма на особо охраняемых природных территориях могут рассматриваться как ключевой инструмент перехода к модели регулируемого, устойчивого и социально ориентированного использования природно-рекреационного потенциала. Более широкое внедрение туристских концессий и иных ГЧП-форматов, опирающееся на научно обоснованные подходы и учет специфики ООПТ, способно существенно повысить вклад приключенческого туризма в региональное развитие, не подрывая природоохранные приоритеты [2, с. 34–40].

Список литературы

1. Государственно-частное партнерство в России. Итоги 2023 года и основные тренды : аналитический дайджест / Ассоциация инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК). – Москва : АИИК, 2025. – 27 с. – Текст : непосредственный.

2. Бардаханова, Т.Б. Концессии в сфере туризма в национальных парках: особенности и этапы разработки / Т.Б. Бардаханова, В.Д. Шаралдаева, Л.Б. Максанова. – Текст : непосредственный // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2021. – № 3. – С. 8–18.

3. Максанова, Л.Б. Правовые основы государственно-частного партнерства для развития экологического туризма на особо охраняемой природной территории / Л.Б. Максанова. – Текст : непосредственный // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2020. – № 4. – С. 111–117.

4. Цехла, С.Ю. Концессионные соглашения в обеспечении опережающего развития туристско-рекреационной сферы / С.Ю. Цехла. – Текст : непосредственный // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2020. – Т. 6, № 4. – С. 244–250.

5. Консовский, А.А. Туристская концессия как современная форма партнерства бизнеса и власти / А.А. Консовский. – Текст : непосредственный // Российское предпринимательство. – 2008. – № 5. – С. 172–177.

6. Максаковская, Н.С. Национальные парки России как основа природоохранного каркаса территории страны и ресурс развития туризма / Н.С. Максаковская. – Текст : непосредственный // Успехи современного естествознания. – 2017. – № 4. – С. 112–118.

7. Якунин, В.Н. Виды туризма: историография вопроса / В.Н. Якунин. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 7. Геология. География. – 2014. – № 3. – С. 86–97.

8. Шестакова, Е.В. Экологический туризм как форма устойчивого развития / Е.В. Шестакова, А.М. Ситжанова, Р.М. Прытков. – Текст : непосредственный // Вестник университета. – 2022. – № 6. – С. 105–113.

9. Газилов, М.Г. К вопросу о развитии глэмпинга в Дагестане / М.Г. Газилов. – Текст : непосредственный // Туризм и культурное наследие. – 2025. – № 1. – С. 34–40.

10. Официальный портал национальных проектов Российской Федерации. – Текст : электронный – URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/turizm/ (дата обращения: 01.12.2025).

11. В Национальном центре ГЧП рассказали о возможностях применения ГЧП в сфере туризма. – Текст : электронный // Национальный центр государственно-частного партнерства. 2020. – URL: https://pppcenter.ru/press-tsentr/novosti/v-natsionalnom-tsentre-gchp-rasskazali-o-vozmozhnostyakh-primeneniya-gchp-v-sfere-turizma/ (дата обращения: 01.12.2025).

12. Tourism concessions for development on community-conserved areas in Kruger National Park, South Africa // PANORAMA Solutions for a Healthy Planet. – 2019. – Текст : электронный – URL: https://panorama.solutions/en/solution/tourism-concessions-development-community-conserved-areas-kruger-national-park-south-africa (дата обращения: 01.12.2025).

13. Morozova, N.I. Prospects for the development of Big data technologies in recommendation tourism systems / N.I. Morozova, I.B. Kushnir // Modern informatization problems in the technological and telecommunication systems analysis and synthesis (MIP-2023'AS) : Proceedings of the XXVIII-th International Open Science Conference, Yelm, WA, USA. – Yelm, WA, USA: Science Book Publishing House LLC, 2023. – P. 162–169. – EDN KDUVNU.

14. The Resource Constraints of the Tourism Industry Growth in Russia / I.B. Kushnir, E.B. Ivushkina, N.I. Morozova, A.N. Samodelov // Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives. – Cham : Springer, 2020. – P. 109–120. – DOI 10.1007/978-3-030-15160-7_10. – EDN KFNRON.

В начало к содержанию

УДК 338.48

И.З. Ферзалиев[1], Д.Е. Слободянников[1], Е.Н. Кущ[2]
[1]Студент
[2]Канд. экон. наук, доцент
Северо-Кавказский федеральный университет в г. Ставрополь

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ – 2035: КЛЮЧЕВЫЕ ВЕКТОРЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ТУРИСТИЧЕСКУЮ ОТРАСЛЬ РОССИИ

IMPLEMENTATION OF STRATEGY– 2035: KEY VECTORS OF INVESTMENT IN THE RUSSIAN TOURISM INDUSTRY

Аннотация. *В статье рассматриваются ключевые векторы инвестирования, заложенные в Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. На основе анализа официальных статистических данных за 2020–2024 годы демонстрируется начальный положительный тренд восстановления и роста отрасли, подтверждающий обоснованность стратегического курса.*

Ключевые слова: *стратегия развития туризма, инвестиции, туристская инфраструктура, транспортная доступность, цифровизация туризма.*

Summary. *The article examines the key investment vectors embedded in the Strategy of Tourism Development in the Russian Federation for the period up to 2035. Based on the analysis of official statistical data for 2020-2024, the initial positive trend of recovery and growth of the industry is demonstrated, confirming the validity of the strategic course.*

Keywords: *tourism development strategy, investments, tourism infrastructure, transport accessibility, digitalization of tourism.*

Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г., представляет собой комплексный документ, определяющий долгосрочные цели, задачи и механизмы трансформации туристской отрасли. Ее реализация направлена на качественное изменение роли туризма в социально-экономическом развитии страны за счет роста вклада отрасли в ВВП, увеличения внутреннего и въездного турпотока, а также повышения конкурентоспособности российского турпродукта на международной арене [1]. Достижение этих амбициозных целей, таких как увеличение валовой добавленной стоимости (ВДС) туриндустрии до 16,3 трлн руб. и экспорта туруслуг до 28,6 млрд долл. США к 2035 г., невозможно без масштабного и целенаправленного инвестирования.

Инвестиционный вектор Стратегии носит многомерный характер и сфокусирован на преодолении системных ограничений, сдерживающих развитие отрасли. Ключевыми направлениями для капиталовложений являются [2]:

– развитие туристской и обеспечивающей инфраструктуры. Стратегия констатирует низкую эффективность использования существующей инфраструктуры (коэффициент загрузки коллективных средств размещения составляет около 32 %) и одновременно – ее качественный дефицит. сезонности и развития специфических видов туризма (экологического, детского, горнолыжного);

– транспортная логистика и магистральная инфраструктура. Высокая доля транспортных затрат в стоимости турпродукта (до 40 % для иностранных туристов) признается одним из главных сдерживающих факторов;

– цифровизация и технологическое перевооружение. Создание единой цифровой туристской экосистемы определено как один из ключевых инструментов повышения конкурентоспособности;

– Кадровый потенциал и повышение качества услуг. Несоответствие уровня сервиса международным стандартам подрывает конкурентоспособность;

– продвижение национального турбренда и стимулирование спроса. Для переориентации части выездного потока (оцениваемого в 35–40 млрд долл. США в год) на внутренний рынок и привлечения иностранных туристов требуются значительные инвестиции в маркетинг.

Реализация этих инвестиционных векторов предполагает активное использование механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП), создание специальных преференциальных режимов для инвесторов на приоритетных туристских территориях (включая налоговые льготы), а также разработку комплексных планов развития таких территорий, синхронизирующих усилия государства и бизнеса. Таким образом, Стратегия-2035 формирует не только четкие целевые ориентиры, но и предлагает различный инструментарий для инвестиций, делая вложения в российский туризм более структурированными и предсказуемыми.

Таблица

Динамика ключевых показателей развития туристской отрасли России в 2020–2024 гг. [3, 4]

Целевой показатель	Ед.измерения	2020	2021	2022	2023	2024
Валовая добавленная стоимость туристской индустрии	млрд руб.	2 324,9	3 172	3 780,2	4 402,7	5 330,1
Число турфирм	ед.	12 463	13 076	13 608	14 102	16 354
Экспорт туристских услуг	млрд долл. США	1 531	1 647,26	2 322,14	3 194,83	3 994,10
Импорт туристских услуг	млрд долл. США	8 294,90	10 172,40	17 879,70	30 010,80	36 694,50
Доля ВДС туризма в ВВП России	%	2,4	2,6	2,6	2,7	2,8
Доля инвестиций в основной капитал в туризме	%	2,1	2,2	2,7	3,4	3
Среднемесячная зарплата в туризме	руб.	52 984	59 233	66 420	76 634	80371
Доля зарплаты от средней по всем видам	%	91,4	92,2	91,1	92	91,3

Представленная таблица иллюстрирует результаты и тренды в рамках реализации положений Стратегии-2035, демонстрируя восстановление и рост отрасли после периода турбулентности. Данные свидетельствуют о положительной динамике по основным экономическим параметрам: устойчивом росте валовой добавленной стоимости туриндустрии (с 2,3 до 5,3 млрд руб.), увеличении числа турфирм и существенном наращивании экспорта турус-

луг (с 1,5 до 4,0 млрд долл. США). Рост доли ВДС туризма в ВВП с 2,4 % до 2,8 % подтверждает увеличение вклада отрасли в экономику страны. Значительный рост импорта туруслуг, отражающий восстановление выездного туризма, одновременно указывает на сохраняющийся высокий платежеспособный спрос россиян, который, как отмечено в Стратегии, может быть частично перенаправлен на внутренний рынок. Повышение среднемесячной заработной платы в отрасли при сохранении ее доли на уровне 91–92 % от средней по экономике говорит о поступательном развитии кадрового потенциала. Положительная динамика 2020–2024 гг. формирует основу для ускоренного движения к целевым показателям 2035 г., однако для их достижения необходим дальнейший качественный скачок, связанный с масштабными инвестициями в инфраструктуру, цифровизацию и брендинг, как это и предусмотрено стратегическими векторами развития.

Стратегия развития туризма до 2035 г., опираясь на формирующийся положительный тренд восстановления отрасли, демонстрирует свою обоснованность как комплексная программа трансформации, однако достижение ее амбициозных целевых показателей требует качественного перехода от восстановительного роста к системной модернизации, которая будет обеспечена только за счет ускоренной и скоординированной реализации всех инвестиционных векторов – от инфраструктурного обновления и транспортной доступности до глубокой цифровизации и масштабного брендинга, при активной консолидации усилий государства и частного капитала.

Список литературы

1. Акт правительства Российской Федерации «Стратегия развития туризма в РФ на период до 2035 года» от 20.09.2019 № 2129-р. – Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019.

2. Акимова, О.Е. Развитие туризма в России на современном этапе: вызовы и перспективы / О.Е. Акимова, М.Т. Кожухова, М.С. Айбазова. – Текст : электронный // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2025. – № 1(355). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-turizma-v-rossii-na-sovremennom-etape-vyzovy-i-perspektivy (дата обращения: 02.12.2025).

3. Валовая добавленная стоимость туристской индустрии (ОКВЭД 2). – Текст : электронный // ЕМИСС. – URL: www.fedstat.ru/indicator/59212 (дата обращения: 28.11.2025).

4. Туризм в России. – Текст : электронный // Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: https://www.economy.gov.ru /material/ file/e0c9ed6e75a854d11b301a27834b0aba/turizm_v_rossii_itogi_2024_goda.pdf (дата обращения: 29.11.2025).

В начало к содержанию